



อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์  
ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย : วิธีวิจัยแบบผสมผสาน  
The Influence of Cooperatives Boards' Capital and Boards' Ethics on  
Cooperative Performance in Thailand: A Mixed Method Study

ศิดดิค ลาลีวัน  
Siddik Laliwan

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Doctor of Philosophy in Management  
Prince of Songkla University

2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์  
ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย : วิจัยวิจัยแบบผสมผสาน  
The Influence of Cooperatives Boards' Capital and Boards' Ethics on  
Cooperative Performance in Thailand: A Mixed Method Study

ศิดดิค ลาลีวัน  
Siddik Laliwan

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Doctor of Philosophy in Management  
Prince of Songkla University  
2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์    อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการ  
 สหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย : วิธีวิจัยแบบผสมผสาน  
 ผู้เขียน            นายศิตตดิท ลาลีวัน  
 สาขาวิชา          การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)

.....ประธานกรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง)

.....กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศรวิทย์ รินไธสง)

.....กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ศศิวิมล สุขบท)

.....กรรมการ  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับดำเนินการศึกษา  
 ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
 (ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟ้ารุ่งแสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี  
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นายศิตติก ลาสิวัน)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยชิ้นนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นายศิตติกร ลาลีวัน)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์ อธิพิลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการ  
สหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย : วิธีวิจัยแบบผสมผสาน  
ผู้เขียน นายศิตตดิถ์ ลาสิวัน  
สาขาวิชา การจัดการ  
ปีการศึกษา 2564

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยโดยผ่านตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ในประเทศไทย (COC) 2) วิเคราะห์อิทธิพลของจริยธรรมของกรรมการสหกรณ์ (CBE) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ในประเทศไทย (COA) 3) ศึกษาความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 4) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ และความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ในประเทศไทย การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) ประเภทการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณของการศึกษานี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ สหกรณ์ในประเทศไทย จำนวน 133 แห่ง แบ่งเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 67 แห่ง และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 66 แห่ง โดยที่กลุ่มตัวอย่างมาจาก 3 แหล่งข้อมูลประกอบด้วย กลุ่มพนักงานสหกรณ์จำนวน 529 ตัวอย่าง กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์จำนวน 133 ตัวอย่าง และกลุ่มผู้ตรวจกิจการสหกรณ์จำนวน 133 ตัวอย่าง จุดประสงค์ของการใช้ข้อมูล 3 แหล่ง คือเพื่อลดปัญหาความกังวลเกี่ยวกับความแปรปรวนของแหล่งที่มาพร้อม Common Method Variance (CMV) ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้แหล่งข้อมูลเดียวได้ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 14 คน จากสหกรณ์ภาคการเกษตร 3 แห่ง ๆ ละ 2 คน และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 4 แห่ง ๆ ละ 2 คน ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาวิเคราะห์ t - test และโมเดลสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป Mplus

ผลการการวิจัยเชิงปริมาณ จากการวิเคราะห์ t - test พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ มิติทุนมนุษย์ ตัวแปรความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ มิติความรับผิดชอบต่อสมาชิก และตัวแปรผลการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยสหกรณ์ภาคการเกษตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ส่วนผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพบว่าตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการ

ดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.260 ( $Z = 2.860$   $p = 0.004$ ) และตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.075 ( $Z = 1.753$   $p = 0.080$ )

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผลการศึกษา พบว่า ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ และความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ มีความสำคัญและมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งสิ้น นอกจากนี้ยังพบว่าทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ด้านทุนมนุษย์ และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ด้านทุนด้านการเงินและทุนด้านโครงสร้างของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรอยู่ในระดับที่มีความพร้อมมากกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรซึ่งมีผลต่อผลการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาโดยรวม สรุปได้ว่า คณะกรรมการสหกรณ์ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และเข้าใจในข้อกฎหมายต่างๆ และเป็นผู้ที่มีจริยธรรมในการบริหารงานสหกรณ์เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ดี ดังนั้นสหกรณ์ต้องตระหนักให้มีความสำคัญต่อทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ และความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ดีต่อไปได้

<b>Thesis Title</b>	The Influence of Cooperatives Boards' Capital and Boards' Ethics on Cooperative Performance in Thailand: A Mixed Method Study
<b>Author</b>	Mr.Siddik laliwan
<b>Major</b>	Management
<b>Academic Year</b>	2021

### **Abstract**

The objectives of this study were (1) to study the mediating role of Cooperative Organizational Capital (COC) in the relationship between Cooperative Board Capital (CBC) and Cooperative Organizational Performance (COP) in the use of cooperative services in Thailand. (2) to study the mediating role of Cooperative Organizational Accountability (COA) in the relationship between Cooperative Board Ethics (CBE) and Cooperative Organizational Performance (COP) in the use of cooperative services in Thailand. (3) To investigate the distinctions between agricultural and non-agricultural cooperatives. (4) to investigate the issues and barriers encountered by the CBC, COC, CBE, COA in managing cooperatives in Thailand. This research project uses a convergent parallel design that combines quantitative and qualitative research. Questionnaires were utilized to obtain data for this study's quantitative investigation. The sample group is made of Thailand had 133 cooperatives, with 67 agricultural and 66 non-agricultural cooperatives. The following are the three sources for the sample group: 529 cooperative employees, 133 cooperative managers, and 133 cooperative auditors make up this group. The inclusion of three data sources was done to alleviate any worries about common method variance (CMV) that could come from utilizing a single source. For qualitative research the key informants were 14 cooperative managers from 3 agricultural cooperatives, 2 each and 4 non-agricultural cooperatives, 2 each. Descriptive statistics and t-test analysis were used to analyze the data and Mplus software was used to create a structural equation model.



The study's t-test analysis found that the CBC factors were significant. Non-agricultural cooperatives had a larger human capital dimension than agricultural cooperatives, which averaged 0.05. COA factors. Non-agricultural cooperatives have a greater member responsibility dimension than agricultural cooperatives on average with a 0.05 threshold of statistical significance and COP factors non-agricultural cooperatives had a higher average than agricultural cooperatives at the 0.05 threshold, statistically significant. The structural equation model study found that the CBC variable had a statistically significant indirect link to cooperative performance through COC. Given a CBE variable and an indirect coefficient of effect of 0.260 ( $Z = 2.860$ ,  $p = 0.004$ ) (CBE). COC was statistically significant. 0.075 ( $Z = 1.753$ ;  $p = 0.080$ ) was the indirect coefficient of effect.

According to the conclusions of the qualitative research, the CBC, COC, CBE, and COA are critical to the success of all cooperatives. It was also revealed that non-agricultural cooperatives' human capital cooperative board capital, as well as financial and structural capital cooperatives' cooperative organizational capital, were more equipped than agricultural cooperatives, which had a distinct influence on their performance.

However, based on the findings of the study, it can be stated that the cooperative committee, as the organization's driving force, must be aware and competent. Understands the many regulations and practices ethical cooperative management in order to get good cooperative results. As a result, cooperatives must recognize the value of the Cooperative Board Capital, Cooperative Board Ethics, Cooperative Organizational Capital, and Cooperative Organizational Accountability. This will result in a successful cooperation effort.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์ด้วยความกรุณาช่วยเหลือและเมตตาอย่างสูงจากบุคคลหลายฝ่าย บุคคลท่านแรกขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โปธิพิรุฬห์ เป็นอย่างสูงที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้ความรู้ ความช่วยเหลือ คำแนะนำในทุก ๆ ขั้นตอน และสร้างแรงบันดาลใจอยู่เสมอจนการทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ขอขอบพระคุณอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อิศริฎฐ์ รินไธสง และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ ซึ่งเป็นบุคคลหลักในการสอน ให้ความรู้ และให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ ตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง และรองศาสตราจารย์ ดร.ศศิวิมล สุขบท กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำการทำวิทยานิพนธ์จนสามารถทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารและเจ้าที่สหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าของท่าน และขอขอบคุณผู้บริหารสหกรณ์อิสลาม อิบнуเอาฟ จำกัด และเพื่อนร่วมงานทุกท่านที่คอยสนับสนุน ให้กำลังใจ และช่วยเหลือในทุก ๆ ด้าน ขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมรุ่น Ph.D. 8 ทุกท่านที่ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมา ช่วยเหลือสนับสนุนให้กำลังใจในทุก ๆ ช่วงเวลา รวมถึงเพื่อน ๆ มิตรสหายทุกท่านที่คอยสนับสนุนให้กำลังใจ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณด้วยหัวใจ คุณรุสนาณีย์ ลาลีวัน ภรรยาผู้เสียสละและเข้าใจในทุกๆ สิ่งด้วยความอดทน ให้กำลังใจระหว่างการศึกาและรอยยิ้มที่คอยเพิ่มพลังจากลูกทั้งสอง ดช.วาฬีย์ ลาลีวัน ดญ. วาฬาร์ ลาลีวัน ขอขอบคุณ บิดา มารดา พี่ชาย พี่สาว น้องชาย และครอบครัวลาลีวัน ทุกคนบุคคลอันเป็นที่รักยิ่งที่คอยสนับสนุนส่งเสริมให้กำลังใจในทุก ๆ เรื่องและเป็นแรงผลักดันจนสำเร็จการศึกษา ท้ายที่สุดนี้หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความผิดพลาดและข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับความผิดนั้นไว้แต่เพียงผู้เดียวและขออภัยในความผิดพลาดและข้อบกพร่องมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ศิตติก ลาลีวัน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(5)
ABSTRACT.....	(7)
กิตติกรรมประกาศ.....	(9)
สารบัญ.....	(10)
สารบัญภาพ.....	(14)
สารบัญตาราง.....	(15)
บทที่ 1.....	1
1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	7
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.4 สมมติฐานในการวิจัย.....	8
1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	8
1.6 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2.....	12
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์.....	13
2.1.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์.....	13
2.1.2 ความหมายของสหกรณ์ (Cooperative).....	19
2.1.3 หลักการของสหกรณ์ (Cooperative Principles).....	20
2.1.4 ประเภทของสหกรณ์.....	22
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance).....	28
2.2.1 บรรษัทภิบาล (Corporate Governance).....	29
2.2.2 บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ (Cooperative Governance).....	34
2.3 บทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Director).....	44
2.3.1 คณะกรรมการบริหาร (Board of Director).....	44
2.3.2 ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory).....	46
2.3.3 ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory).....	52
2.3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร (Board of Director).....	55

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.4	74
2.4.1	74
2.4.2	96
2.4.3	113
2.5	119
2.5.1	120
2.5.2	128
2.6	137
2.7	139
บทที่ 3	140
3.1	141
3.1.1	141
3.1.2	143
3.1.3	149
3.1.4	151
3.1.5	152
3.1.6	153
3.2	156
3.2.1	156
3.2.2	157
3.2.3	159
3.2.4	160
บทที่ 4	162
4.1	166
4.1.1	166
4.1.2	174

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและ สหกรณ์นอกภาคการเกษตร.....	176
4.1.4 การยกตัวแปร (Data Aggregation).....	180
4.1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาในโมเดล.....	181
4.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง.....	183
1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model).....	183
1.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification).....	183
1.2 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification).....	184
1.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์.....	184
1.4 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	184
1.5 การปรับโมเดล.....	185
1.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโมเดลการวัด.....	186
2) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling Analysis).....	193
2.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification).....	194
2.2 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification).....	194
2.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์.....	194
2.4 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	195
2.5 การทดสอบตามสมมติฐาน.....	195
2.6 การปรับโมเดล.....	198
2.7 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม.....	202
2.8 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง.....	203
4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	205
4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	205
4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	206
4.3 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	221

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5.....	224
5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ.....	225
5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น.....	225
5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิด.....	226
5.1.3 การอภิปรายผลการวิจัย.....	230
5.1.4 ข้อเสนอแนะ.....	239
บรรณานุกรม.....	244
ภาคผนวก.....	291
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์.....	292
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	294
ภาคผนวก ค รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและการตรวจสอบความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหา.....	315
ประวัติผู้เขียน.....	320

## สารบัญญภาพ

		หน้า
ภาพ 1	ธรรมาภิบาลสหกรณ์ .....	35
ภาพ 2	แนวคิดตัวแทนกิจการ.....	48
ภาพ 3	โครงสร้างคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์.....	51
ภาพ 4	โมเดลความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญากับผลการดำเนินงาน.....	117
ภาพ 5	โมเดลอุตสาหกรรมบริการ ความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญากับผลการดำเนิน.....	118
ภาพ 6	โมเดลอุตสาหกรรมไม่ใช่บริการ ความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญากับ ผลการดำเนินงาน.....	118
ภาพ 7	โมเดลความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญา.....	119
ภาพ 8	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	139
ภาพ 9	โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (ก่อนปรับโมเดล).....	197
ภาพ 10	โมเดลสมการโครงสร้างใหม่หลังปรับโมเดล.....	201

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตาราง 1	การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร.....	61
ตาราง 2	งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทุนทางปัญญา.....	84
ตาราง 3	การทบทวนวรรณกรรมด้านทุนของคณะกรรมการ.....	110
ตาราง 4	จำนวนสหกรณ์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	142
ตาราง 5	ผลวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ.....	151
ตาราง 6	เกณฑ์เกณฑ์การยอมรับและการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของ โมเดลสมการโครงสร้าง.....	155
ตาราง 7	ข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง.....	158
ตาราง 8	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	163
ตาราง 9	สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย.....	165
ตาราง 10	จำนวนร้อยละของพนักงานสหกรณ์.....	167
ตาราง 11	จำนวนร้อยละของผู้จัดการสหกรณ์.....	169
ตาราง 12	จำนวนร้อยละของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์.....	173
ตาราง 13	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง.....	175
ตาราง 14	ผลการวิเคราะห์ T-TEST เพื่อทดสอบความแตกต่าง.....	177
ตาราง 15	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น และค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม.....	180
ตาราง 16	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ใน การวิจัยจำนวน 15 ตัวแปร.....	182
ตาราง 17	ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล CFA ก่อนปรับโมเดล.....	184
ตาราง 18	ความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าดัชนีปรับโมเดล.....	185
ตาราง 19	ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้.....	188
ตาราง 20	ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก.....	193
ตาราง 21	ค่าสถิติความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	195
ตาราง 22	ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	196
ตาราง 23	ค่าสถิติความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	199
ตาราง 24	ผลการวิเคราะห์เส้นอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่ปรับโมเดลครั้งที่ 3 .....	199
ตาราง 25	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม.....	202
ตาราง 26	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม.....	203
ตาราง 27	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล.....	206
ตาราง 28	ข้อมูลเชิงคุณภาพรายบุคคล.....	212



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหา

การสหกรณ์ในประเทศไทยกำเนิดขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2459 ที่จังหวัดพิษณุโลก นับระยะเวลาถึงปัจจุบันมากกว่า 100 ปี ที่การสหกรณ์เคียงคู่กับเศรษฐกิจของประเทศ พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดความหมายของคำว่าสหกรณ์ ว่าหมายถึง องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาสหกรณ์ได้เข้ามามีบทบาทต่อการพัฒนาความเป็นอยู่ของสมาชิกซึ่งเป็นประชาชนในทุกสาขาอาชีพ ทั้งการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคมและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม อาทิการเป็นโรงเรียนประชาธิปไตย การเป็นแหล่งเรียนรู้การบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความสำเร็จเชิงธุรกิจของสหกรณ์จากการดำเนินการรวบรวมผลผลิต การแปรรูปผลิตภัณฑ์ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การตลาดชุมชน การตลาดระหว่างประเทศ การดำเนินธุรกิจเครดิต ธุรกิจบริการต่าง ๆ และระบบสหกรณ์ยังเป็นเครื่องมือหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศตามนโยบายของรัฐบาล (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563)

สหกรณ์ถือเป็นหน่วยธุรกิจขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะพิเศษ กล่าวคือ สมาชิกมีสถานะเป็นทั้งเจ้าของและคู่ค้าในการดำเนินธุรกิจเพื่อนำผลประโยชน์ที่ได้มาแบ่งปันกลับคืนสู่ตัวสมาชิกเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างอำนาจการต่อรองให้กับผู้ด้อยโอกาสควบคู่ไปกับกระบวนการทางสังคมในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมให้สมาชิกรู้จักช่วยเหลือแบ่งปันกันอย่างยุติธรรม ดังนั้น สหกรณ์จึงมีส่วนช่วยส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการพัฒนาพื้นฐานทั้งในด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในระดับจุลภาคและระดับมหภาค (Purtik et al.,2016; Altman, 2015) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรงขึ้นส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะเกิดความเหลื่อมล้ำมากยิ่งขึ้นและมีผลทำให้การดำรงชีวิตของประชาชนที่ยากไร้มีความยากลำบากมากขึ้น สหกรณ์ก็ยิ่งทวีความสำคัญในการที่จะบรรเทาหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว ปัจจุบันถือได้ว่าสหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับกันว่าการสหกรณ์ที่เข้มแข็งเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อีกทั้งยังช่วยยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น (ศิริลักษณ์ นามวงศ์ และประเสริฐ จรรยาสุภาพ,2560) อย่างไรก็ตามจากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า การจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์และการเลิกสหกรณ์ในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552-2562 มีสัดส่วนการจด

ทะเบียนต่อการเลิกสหกรณ์มีจำนวนที่ค่อนข้างสูงกล่าวคือ อัตราการเลิกสหกรณ์ในประเทศไทยคงอยู่ในอัตราที่สูงและมีแนวโน้มที่สูงขึ้นโดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2560 มีสัดส่วนการจดทะเบียนต่อการเลิกกิจการสหกรณ์คิดเป็น 1 : 3.76 หมายความว่า ในขณะที่สหกรณ์เกิดขึ้นใหม่หนึ่งแห่งจะมีสหกรณ์ที่เลิกกิจการถึง 3.76 แห่ง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2564)

จากการทบทวนวรรณกรรมถึงสาเหตุของการเลิกกิจการสหกรณ์ มีนักวิชาการหลายคน เช่น Laidlaw (1978) ที่ได้กล่าวถึงปัญหาในการส่งเสริมสหกรณ์ไว้ 6 ประการ คือ 1) การส่งเสริมสหกรณ์มีลักษณะเป็นนามธรรมจับต้องไม่ได้ 2) ความสำเร็จของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิก 3) การถูกคัดค้านหรือต่อต้านของเกษตรกร 4) ปัญหาจากกฎหมายและการบริหาร 5) ปัญหาด้านการเงินหรือแหล่งทุนและ 6) ความเสถียรของบุคลากรสหกรณ์ ส่วนจุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ (2554) ทำการศึกษาและพบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานสหกรณ์ คือ 1) การขาดแคลนทุนดำเนินงานและวัสดุอุปกรณ์ 2) ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม 3) การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ 4) การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก 5) ความไม่พร้อมและขาดศักยภาพของคณะกรรมการสหกรณ์และ 6) ฝ่ายจัดการขาดทักษะและความรู้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ นอกจากนี้ ประเสริฐ จรรยาสุภาพ และรัตน โพธิ์สุวรรณ (2544) พบปัญหาของการดำเนินงานสหกรณ์ 2 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ คือ 1.1) โครงสร้างภายใน เช่น สมาชิกขาดการมีส่วนร่วมและความรู้สึกการเป็นเจ้าของ การเลือกคณะกรรมการบริหารที่ไม่มีศักยภาพการบริหารเป็นต้น และ 1.2) โครงสร้างภายนอก ในประเด็นการขาดความเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อสร้างอำนาจการต่อรอง และ 2) ด้านประสิทธิภาพการจัดการ โดยเฉพาะการขาดการวางแผน การควบคุม การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร จากข้อมูลข้างต้นทำให้เข้าใจได้ว่าปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นสาเหตุของการลดลงของสหกรณ์ในปัจจุบัน

นอกจากนั้นในช่วงเวลาที่ผ่านมาสหกรณ์มีประเด็นเกี่ยวกับการทุจริตในสหกรณ์ ต่าง ๆ อยู่เป็นระยะซึ่งส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อระบบสหกรณ์ในภาพรวม จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ที่ได้รวบรวมปัญหาการเลิกสหกรณ์ในประเทศไทยเนื่องจากเกิดปัญหาการทุจริต โดยอาศัยข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์พบว่าช่วงปี 2558 มีสหกรณ์ทุจริตมากถึง 277 แห่ง วงเงินความเสียหายกว่า 18,763.55 ล้านบาท คิดเป็น 63.43% ของจำนวนสหกรณ์ทั้งหมด โดยการทุจริตแบ่งเป็นปัญหาด้านบัญชีจำนวน 67 แห่ง มูลค่าความเสียหายจำนวน 34.36 ล้านบาท ปัญหาด้านการเงินจำนวน 728 บัญชี มูลค่าความเสียหายจำนวน 2,105.36 ล้านบาท การดำเนินการนอกกรอบวัตถุประสงค์ 107 แห่ง มูลค่าความเสียหายจำนวน 5,327.56 ล้านบาท และมีพฤติกรรมอาจเกิดความเสียหายจำนวน 74 แห่ง มูลค่าความเสียหายจำนวน 3,349.17 ล้านบาท สำหรับลักษณะและการมีพฤติกรรมในการทุจริตของสหกรณ์มีหลายประเด็น เช่น การทุจริตเกี่ยวกับการยกยอกเงินไปใช้ส่วนตัว การจ่ายเงินโดยไม่มีหลักฐาน การ

ปลอมแปลงลายมือชื่อคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ การปลอมแปลงลายมือชื่อสมาชิกนำไปถอนเงิน การปลอมแปลงลายมือชื่อผู้กู้ การเรียกร้องค่าตอบแทน การรับชำระหนี้จากสมาชิกโดยไม่ออกใบเสร็จรับเงิน รวมไปถึงมีการทุจริตเกี่ยวกับการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เช่น การไม่ออกหลักฐานการขายสินค้า การดำเนินการขายสินค้าเป็นเงินสดแต่ออกหลักฐานเป็นเงินเชื่อ การทุจริตเกี่ยวกับธุรกิจรวบรวมผลผลิต เช่น เรียกร้องค่าตอบแทน ทำการรับชำระหนี้เป็นผลผลิตไม่บันทึกลงในรายการบัญชี ดำเนินการยืมเงินทดลองเพื่อไปรับซื้อผลผลิต นอกจากนั้นมีการทุจริตเกี่ยวกับธุรกิจบริการ เช่น การออกหลักฐานค่าบริการน้อยกว่าความเป็นจริงและเบิกค่าใช้จ่ายเป็นเท็จ โดยการนำเงินไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวและการทำการเบิกค่าใช้จ่ายสูงกว่าความเป็นจริง เป็นต้น (สำนักข่าวอิศรา, 2560)

ตัวอย่างการทุจริตที่เป็นข่าวโด่งดัง ได้แก่ กรณีของสหกรณ์ออมทรัพย์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งนายสวัสดิ์ แสงบางปลา อดีตประธานสหกรณ์ฯ ตกเป็นจำเลยคดีหลอกลวงประชาชนและสมาชิกสหกรณ์จุฬาฯ ให้ลงทุนในโควตาห้วย มูลค่าความเสียหายประมาณ 187 ล้านบาท มีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 341 และ 343 ประกอบ พ.ร.ก. การกู้ยืมเงินที่เป็นการฉ้อโกงประชาชน พ.ศ.2527 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 4 5 และ 12 โดยนายสวัสดิ์ให้การรับสารภาพทั้งหมด ซึ่งศาลอาญาได้ตัดสินให้มีความผิด 100 กระทั่ง ตาม พ.ร.ก.การกู้ยืมเงินที่เป็นการฉ้อโกงประชาชน พ.ศ.2527 (สำนักข่าวอิศรา, 2561) อีกกรณี คือ การทุจริตของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด มีความผิดฐานยักยอกหรือฉ้อโกงทรัพย์ หลังพบว่ามี การเบิกเงินสหกรณ์ไปใช้ผิดระเบียบ ไปประกอบธุรกิจส่วนตัวเพื่อสร้างรายได้ ซึ่งศาลได้สั่งอายัดและดำเนินคดีกับผู้บริหารสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด เกี่ยวกับข้อหาการยักยอกเงิน 1.2 หมื่นล้านบาท ถือว่าเป็นข่าวที่สั่นสะเทือนวงการสหกรณ์มากที่สุดเป็นประวัติการณ์ (โพสต์ทูเดย์, 2556) นอกจากนั้นยังมีกรณีสหกรณ์ออมทรัพย์สโมสรรถไฟ จำกัด ที่ผู้บริหารนำเงินไปลงทุนผิดวัตถุประสงค์จนทำให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบต่อสหกรณ์อื่นๆ จนเมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2563 ตำรวจได้ทำการแถลงผลการจับกุมอดีตผู้บริหารสหกรณ์รถไฟและอดีตกรรมการสหกรณ์รวม 9 คน ร่วมกันทุจริตสร้างความเสียหายกว่า 2,800 ล้านบาท โดยมีพฤติกรรมการปล่อยกู้กันเองกว่า 199 สัญญา นำเงินสมาชิกไปลงทุนธุรกิจโรงแรม รีสอร์ท โครงการบ้านและที่ดินจัดสรร ซึ่งตำรวจได้ทำการยึดรถหรูกว่า 10 คัน เครื่องประดับ ของใช้แบรนด์เนมและเงินสดกว่า 10 ล้านบาท และตำรวจกำลังเตรียมขยายผลว่าสหกรณ์อื่นร่วมเครือข่ายทำผิดหรือไม่ (ไทยรัฐออนไลน์, 2563)

จากกรณีดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการทุจริตในสหกรณ์ล้วนเกิดจากพฤติกรรมของคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ทั้งสิ้นซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของสมาชิกในประเทศที่มีจำนวนมากกว่า 11 ล้านคน (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2563) ตามหลักการแล้ว สหกรณ์ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย โดยสมาชิกทุกคนถือเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่สมาชิกทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้จึงต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารงานแทน (Agent) ซึ่ง

ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 กำหนดให้มีคณะกรรมการดำเนินการไม่เกิน 15 คน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้ดำเนินกิจการและเป็นผู้แทนสหกรณ์ในกิจการทั้งปวง จากข้อกฎหมายดังกล่าว เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างการบริหารสหกรณ์จะเห็นได้ว่า การดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมาก ด้วยเหตุนี้ คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ต้องได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกเพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรือง ก้าวหน้ามั่นคง สามารถสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่มวลสมาชิก

งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาอิทธิพลของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ (Organizational Theory) และวรรณกรรมเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารขององค์กรในภาคธุรกิจ (Board of Directors: BOD) พบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาอิทธิพลของลักษณะต่างๆ ของคณะกรรมการบริหาร ตัวอย่างที่น่าสนใจ เช่น งานวิจัยของ Haniffa and Hudaib (2006), Johl et al. (2015), Augustine (2012), Arora and Sharma, (2016) Muhammad et al. (2016), Afzalur et al. (2010) และ Kiel and Nicholson (2003) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของคณะกรรมการบริหาร (Board Size) และผลการดำเนินงานขององค์กร ผลการศึกษา พบว่า ขนาดของคณะกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยเหตุผลสำคัญคือ จำนวนของคณะกรรมการบริหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแตกต่างกันสามารถแลกเปลี่ยนและนำองค์ความรู้มาบูรณาการระหว่างคณะกรรมการบริหารจึงส่งผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งกับองค์กรอื่นๆ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่ทำการศึกษาว่าสัดส่วนของคณะกรรมการบริหารเพศหญิง (Board Gender) มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ โดยงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า ยิ่งคณะกรรมการบริหารมีสัดส่วนเป็นผู้หญิงมากเท่าใดก็จะส่งผลดีกับผลการดำเนินงานขององค์กรเนื่องจากความละเอียดอ่อนตามธรรมชาติของผู้หญิงทำให้ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Peni & Vahamaa 2010; Bonn et al., 2004) อีกกลุ่มงานวิจัยหนึ่ง มีการศึกษาอิทธิพลของการควบตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด (CEO Duality) โดยเป็นการศึกษาว่าการที่ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร หรือ Chief Executives Officers (CEO) ควบตำแหน่งประธานคณะกรรมการบริหารด้วยนั้นจะส่งผลดีหรือผลเสียต่อผลการดำเนินขององค์กร เพราะการควบตำแหน่งดังกล่าวอาจทำให้คณะกรรมการบริหารตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของ CEO ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อผู้ถือหุ้น (Shareholders) (Muhammad et al., 2016; Naushad & Malik, 2015; Kiel & Nicholson, 2003)

สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยสนใจต้องการที่จะสร้างคุณูปการให้กับวรรณกรรมองค์กรและวรรณกรรมคณะกรรมการบริหารขององค์กร โดยทำการศึกษาอิทธิพลของลักษณะเฉพาะของคณะกรรมการสหกรณ์ 2 ประเภท ได้แก่ (1) ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives'

Boards' Capital: CBC) ซึ่งในที่นี้หมายถึง ระดับความรู้ ความสามารถ การศึกษา ทักษะ ประสบการณ์การทำงาน (2) ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก (Certo, 2003; Hillman & Dalziel, 2003; Dalziel et al., 2011; Jensen & Zajac, 2004; Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart & Yim, 2010) และ 2) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Ethics: CBE) ซึ่งสำหรับในงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ (1) มิติด้านการปกครององค์กร กล่าวคือ เป็นการแสดงออกด้านการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral Persons) โดยผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ความสุจริต และมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจได้ เป็นผู้ปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมทั้งการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ และทุกๆ การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรมและเหมาะสมเสมอ (2) มิติด้านการครองตน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงการกระทำหรือปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม (Moral Managers) โดยผู้นำนั้นเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน เช่น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านจริยธรรมในการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมในการปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมแก่ผู้ได้บังคับบัญชา แนะนำ ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมขององค์กร ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเท่านั้น และตระหนักถึงการกระทำที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจ ผู้บริหารส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบรรทัดฐานและลดโอกาสของผู้ได้บังคับบัญชาที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ เช่น การสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมและการลงโทษพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ทุนความรู้ความสามารถของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีความสำคัญมากเนื่องจากการที่คณะกรรมการมีความรู้และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรภายนอก จะสร้างความน่าเชื่อถือและทำให้สหกรณ์เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทุนด้านเงินฝากหรือเงินกู้ระหว่างสหกรณ์หรือสถาบันการเงินทั่วไปได้ สอดคล้องกับทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory: RDT) ของ Jeffrey Pfeffer และ Gerald Salancik (1978) ที่เสนอว่ากุญแจสำคัญของความอยู่รอดขององค์กรนั้น คือ ความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรจากภายนอก (Pfeffer & Salancik, 1978) ในขณะเดียวกันผู้วิจัยมองว่า ระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ก็มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของสหกรณ์ไม่แพ้กัน กล่าวคือ คณะกรรมการสหกรณ์ทำหน้าที่เสมือนตัวแทน (Agent) ของสมาชิกสหกรณ์ตามกฎหมาย ในขณะที่สมาชิกซึ่งเป็นเสมือนเจ้าของบริษัท (Principal) อาจจะไม่มีความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารของคณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งปัญหาความไม่สมดุลของข้อมูลระหว่าง 2 ฝ่าย (Information Asymmetry) นี้ ถือเป็นปัญหาสำคัญตามทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) (Jensen &

Meckling,1976) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการโงงสมาชิกสหกรณ์ได้ง่ายขึ้น การนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้เองจึงมีความจำเป็นที่สมาชิกจะต้องมีการตรวจสอบ (Monitor) โดยการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารมีจริยธรรมถือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบที่สำคัญที่สุด หากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแต่ขาดศีลธรรมและจริยธรรมก็ไม่อาจเป็นที่ยอมรับของผู้ได้บังคับบัญชาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Ciulla (1995) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีทั้งความสามารถ (Effective) และจริยธรรม (Ethical)

นอกจากการศึกษาอิทธิพลหลักของทั้งสองตัวแปรที่เกี่ยวกับคณะกรรมการบริหารสหกรณ์แล้ว ผู้วิจัยยังต้องการศึกษาบทบาทของตัวแปรคั่นกลางที่จะสามารถอธิบายเหตุผลเชิงทฤษฎีในความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational capital: COC) ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ (1) ทุนด้านการเงิน หมายถึง ความเพียงพอของเงินทุนในการบริหารกิจการสหกรณ์ (2) ทุนทางโครงสร้าง หมายถึง เครื่องมือ ระบบปฏิบัติการ ฐานข้อมูล โครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และสิ่งสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ (Bontis et al., 2000; Malone, 1997; Chang et al., 2008; Riahi-Belkaoui, 2003) และ 2) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Accountability: COA) ซึ่งสำหรับในงานวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบ (1) การดำเนินการในภาพรวมของสหกรณ์ที่คำนึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและ (2) เป็นไปตามข้อกำหนด ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ โดยผู้วิจัยคาดว่า (1) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) จะเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ในด้านความรู้ ความสามารถ (CBC) และผลการดำเนินงาน ตามทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (RDT) ส่วน (2) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) จะเป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) และผลการดำเนินงาน ตามทฤษฎีตัวแทน (Agency theory)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาพบว่า ในปัจจุบันยังไม่มียงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะของคณะกรรมการบริหารและผลการดำเนินงานองค์กรในบริบทสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร จากข้อมูลกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พบว่า ณ สิ้นวันที่ 30 พฤศจิกายน 2562 สหกรณ์ทั้งสองประเภทมีทั้งหมดจำนวน 6,153 แห่ง จำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 11,774,433 คน และมีทุนดำเนินงานจำนวน 3,355,837 ล้านบาท แบ่งเป็น 1) สหกรณ์ภาคการเกษตรซึ่งประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม มีจำนวน 3,298 แห่ง มีจำนวนสมาชิก 6,538,732 คน และมีทุนดำเนินงานจำนวน 295,210 ล้านบาท 2) สหกรณ์นอกภาคการเกษตรประกอบด้วย สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์เครดิตยูเนียน มีจำนวน 2,855 แห่ง สมาชิกจำนวน 5,235,701 คน และมีทุน

ดำเนินงานทั้งสิ้นจำนวน 3,060,627 ล้านบาท จากข้อมูลนี้จะเห็นได้ว่า สหกรณ์นอภาคการเกษตรมีจำนวนสหกรณ์น้อยกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรแต่กลับมีทุนดำเนินงานที่สูงกว่ามากทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาอิทธิพลของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

## 1.2 คำถามการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Ethics: CBE) ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยมีคำถามวิจัยดังต่อไปนี้

1.2.1 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยหรือไม่

1.2.2 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์(CBE) มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยหรือไม่

1.2.3 ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

1.2.4 ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

1.2.5 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์(CBE) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA)และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) มีความแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอภาคการเกษตร

1.2.6 ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานสหกรณ์ในประเทศไทยในปัจจุบันมีอะไรบ้าง

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยโดยผ่านตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ในประเทศไทย (COC)

1.3.2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของจริยธรรมของกรรมการสหกรณ์ (CBE) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ในประเทศไทย (COA)

1.3.3 เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

1.3.4 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ และความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ในประเทศไทย

#### 1.4 สมมติฐานในการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมติฐานข้อที่ 2 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์

สมมติฐานข้อที่ 3 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สมมติฐานข้อที่ 4 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์

สมมติฐานข้อที่ 5 สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร

#### 1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการและผู้บริหารสหกรณ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.5.1 ผลการวิจัยนี้ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำให้มีความเข้าใจเพิ่มขึ้นในทฤษฎีที่เกี่ยวกับทฤษฎีตัวแทนและทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร โดยอธิบายผ่าน



ปรากฏการณ์ของการบริหารสหกรณ์ของคณะกรรมการสหกรณ์ได้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังสามารถนำไปอ้างอิงในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานสหกรณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

1.5.2 สหกรณ์ในประเทศไทยสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสหกรณ์หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและความอยู่รอดของสหกรณ์นอกจากนั้นยังสามารถนำไปเพื่อเป็นแนวทางในการป้องกันการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตอีกทั้งยังเป็นแนวทางเพื่อดำเนินงานสหกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกต่อไป

## 1.6 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

### 1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยมีทุนระดับองค์กรของสหกรณ์และความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางภายใต้ทฤษฎีตัวแทนและทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรเป็นพื้นฐานในการศึกษาและวิเคราะห์ผลกระทบต่างๆ ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

### 1.6.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากสหกรณ์ทั่วประเทศไทย ได้แก่ สหกรณ์ในภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร โดยอาศัยข้อมูลที่มีการเผยแพร่ล่าสุดจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563)

### 1.6.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในงานวิจัยครั้งนี้ คือ ระดับองค์กร (Organizational level of analysis) โดยมีขนาดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

#### 1) ประชากร

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ สหกรณ์ทั่วประเทศทั้งสิ้น 6,579 แห่ง แบ่งเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 3,453 แห่ง และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 3,126 แห่ง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563)

#### 2) กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร ภาคละ 150 แห่ง รวมทั้งสิ้น 300 แห่ง ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ Breckler (1996) Shah & Goldstein (2006) Barrett (2007) และ Hair et al (2010) ที่ระบุไว้ว่า

กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมอยู่ที่ 100 ตัวอย่างเป็นฐานแต่สามารถเพิ่มขนาดตัวอย่างได้เมื่อโมเดลมีความซับซ้อนหรือข้อมูลไม่แจ่มแจ้งเป็นปกติ โดยทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในแต่ละสหกรณ์จาก 3 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงาน และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยสหกรณ์แต่ละแห่งมีผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้จัดการจำนวน 1 คน พนักงานจำนวน 4 คน และผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 1 คน รวมจำนวน 6 คน ของแต่ละสหกรณ์ รวมทั้งสิ้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ จำนวน 1,800 คน จากสหกรณ์ 300 แห่ง

## 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1) ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives Boards' Capital: CBC) หมายถึง ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ การศึกษา ทักษะ และประสบการณ์การทำงานของคณะกรรมการสหกรณ์ (Certo, 2003; Hillman and Dalziel, 2003; Dalziel et al., 2011; Jensen and Zajac, 2004)

1.2 ทุนทางสังคม (Social Capital) หมายถึง ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการสหกรณ์กับองค์กรภายนอก เครือข่ายผู้ผลิต กลุ่มพันธมิตรของสหกรณ์และสมาชิก (Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart and Yim, 2010)

2) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Ethics: CBE)

2.1 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการปกครององค์กร) หมายถึง การแสดงออกด้านการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral Persons) โดยผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ความสุจริต และมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจได้ เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมทั้งการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และทุกๆ การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรมและเหมาะสมเสมอ

2.2 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการครองตน) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงการกระทำหรือปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม (Moral Managers) โดยผู้นำนั้นเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน เช่น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านจริยธรรมในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมในการปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมขององค์กร ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเท่านั้น และตระหนักถึงการกระทำที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจ ผู้บริหารส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบรรทัดฐานและลดโอกาสของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ เช่นการสื่อสารเกี่ยวกับ

จริยธรรมและการลงโทษพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

3) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Capital: COC) หมายถึง ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ประกอบด้วย

3.1 ทุนทางการเงิน (Financial capital) หมายถึง ความเพียงพอของเงินทุนในการบริหาร กิจการสหกรณ์

3.2 ทุนด้านโครงสร้าง (Structural capital) หมายถึง ความพร้อมของเครื่องมือ ระบบปฏิบัติการ ฐานข้อมูล โครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และสิ่งที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ (Bontis et al., 2000; Malone, 1997; Chang et al., 2008; Riahi-Belkaoui, 2003)

4) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational accountability: COA) ประกอบด้วย

4.1 ความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์ หมายถึง ระดับความรับผิดชอบต่อสมาชิกที่มี ต่อสมาชิก สะท้อนจากภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์ที่คำนึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิก สหกรณ์

4.2 ความรับผิดชอบต่อการดำเนินการตามกฎหมาย หมายถึง การดำเนินเป็นไปตามข้อกำหนด ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

5) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Performance: COP) หมายถึง ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย คุณภาพของสินค้าและการบริการ การเก็บ รักษาพนักงาน ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่ง เอาไว้ในองค์กร ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความ สามีคคี) และความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน (Delaney & Huselid, 1996)

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานที่สามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อใช้อธิบายอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ บรรษัทภิบาล (Corporate Governance) และทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) และทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดเนื้อหาตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยตามลำดับดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์

2.1.2 ความหมายของสหกรณ์

2.1.3 หลักการของสหกรณ์

2.1.4 ประเภทของสหกรณ์

#### 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

2.2.1 ความหมายของบรรษัทภิบาล

2.2.2 บรรษัทภิบาลในสหกรณ์

#### 2.3 บทบาทของคณะกรรมการบริหาร

2.3.1 คณะกรรมการบริหาร

2.3.2 ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

2.3.3 ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory)

#### 2.4 ทุนของสหกรณ์

2.4.1 แนวคิดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

2.4.2 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC)

2.4.3 ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Capital; COC)

#### 2.5 ความรับผิดชอบของสหกรณ์

2.5.1 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Ethics: CBE)

2.5.2 ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational

Accountability: COA)

#### 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์

สหกรณ์เป็นแนวคิดทางเศรษฐกิจที่มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศและถือเป็นแหล่งทุนสำคัญของภาคประชาชาชนในการเข้าถึงการบริการทางการเงิน นอกจากนี้ระบบสหกรณ์ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นระบบเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับทุกประเทศไม่ว่าประเทศนั้นจะมีการปกครองแบบใดก็ตาม (Mazzarol et al., 2013; Pesamaa et al., 2009) สหกรณ์เป็นระบบเศรษฐกิจที่มีความสำคัญและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยมีข้อกำหนดกำหนดกรอบในดำเนินงานของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีส่วนของภาครัฐทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริม กำกับดูแลและคุ้มครองระบบของสหกรณ์ (Nilsson, 2001) ปัจจุบันสหกรณ์ได้เข้าไปมีบทบาทต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกสาขาอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การบริโภค การค้า และการบริการด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ยังมีส่วนเสริมพัฒนาด้านสังคม การศึกษา และวัฒนธรรม บรรดาประเทศต่าง ๆ ยอมรับว่าสหกรณ์มีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อันช่วยนำความมั่นคงมาสู่ประเทศชาติท่ามกลางระบบทุนนิยมซึ่งหมายรวมถึงประเทศไทยด้วย

### 2.1.1 ประวัติความเป็นมาของสหกรณ์

#### 1) ประวัติการสหกรณ์

การสหกรณ์เกิดขึ้นครั้งแรกในโลกที่ประเทศอังกฤษโดยมีสาเหตุจากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงศตวรรษที่ 18-19 กล่าวคือ ได้เกิดการปฏิวัติอุตสาหกรรมขึ้นในยุโรปมีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้ทดแทนแรงงานคน ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ คือ เกิดภาวะการว่างงานและเศรษฐกิจตกต่ำ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เริ่มต้นที่ประเทศอังกฤษทำให้ชาวอังกฤษต้องประสบกับปัญหาความเดือดร้อนอย่างมากเนื่องจากสาเหตุจากการที่นายทุนใช้เครื่องจักรทดแทนแรงงานมีการปลดคนงานออกจากโรงงาน ส่วนผู้ประกอบการรายย่อยต้องเลิกล้มกิจการไปสภาพสังคมทั่วไปในขณะนั้นมีการแบ่งชนชั้นออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนายทุนและฝ่ายกรรมกร นายทุนพยายามแสวงหากำไรจากการลงทุนมากที่สุดโดยการเอารัดเอาเปรียบฝ่ายกรรมกรทุกวิถีทางมีการถูกเอารัดเอาเปรียบในการซื้อขายสินค้า นอกจากนี้ยังทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคม อำนาจของเงินเป็นใหญ่และบั่นทอนคุณค่าของความเป็นมนุษย์ลดลงไปด้วย (สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์, 2563)

จากการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในครั้งนี้บรรดากรรมกรที่ถูกบีบคั้นทั้งหลายจึงเริ่มแสวงหาหนทางที่จะปลดเปลื้องความทุกข์ยากของพวกตนประกอบกับเวลานั้นมีนักเศรษฐศาสตร์ที่มีความคิดอยากจะช่วยพยุฐานะของสังคมให้ดีขึ้นได้เสนอแนวทางปรับปรุงสภาพทางเศรษฐกิจให้เกิดความเป็นธรรมแก่สังคมโดยการร่วมมือระหว่างผู้ที่เดือดร้อนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่ง

กันและกัน แนวความคิดดังกล่าวได้ก่อให้เกิดระบบสหกรณ์ขึ้นในเวลาต่อมา ซึ่งบุคคลแรกที่สอนให้คนทั่วไปรู้จักคำว่าสหกรณ์ คือ Robert Owen เป็นชาวอังกฤษซึ่งถือว่าเป็นผู้ให้กำเนิดการสหกรณ์ขึ้นในโลกและได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการสหกรณ์ เดิม Robert Owen เป็นคนที่ยากจนแต่มีความเฉลียวฉลาดและรู้จักวิธีการทำมาหากินจึงทำให้เขาได้มีโอกาสเป็นผู้จัดการและมีหุ้นส่วนเป็นเจ้าของโรงงาน เขาเป็นนายจ้างที่มีความหวังดีต่อกรรมกรจึงได้ปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ทั่วไปของคนงานให้ดีขึ้น หลังจากนั้น Robert Owen ได้หาวิธีช่วยเหลือกรรมกรอื่นๆ โดยสอนให้รู้จักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อขจัดปัญหาความเดือดร้อนต่างๆ ซึ่งเป็นวิธีการของระบบสหกรณ์ เขาได้นำเสนอให้จัดตั้งชมรมสหกรณ์ (Co-operative Community) โดยให้ชมรมสหกรณ์นี้ผลิตสิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ ใช้เองโดยไม่ใช้เครื่องจักรทรัพย์สินของชมรมเป็นของส่วนรวมเพื่อมิให้สภาพนายทุนปะปนอยู่ในชมรม การจัดตั้งชมรมสหกรณ์นี้จะต้องใช้เงินทุนและที่ดินเป็นจำนวนมากและโอเวนก็ได้พยายามเผยแพร่แผนการจัดตั้งชมรมสหกรณ์เพื่อให้คนทั่วไปได้เข้าใจสหกรณ์ในฐานะสมาคมเพื่อเศรษฐกิจแต่โอเวนยังไม่สามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ในประเทศอังกฤษได้เพราะมีปัญหาเกี่ยวกับสภาพสังคมในสมัยนั้น Robert Owen จึงได้เดินทางไปประเทศอเมริกาและทดลองจัดตั้งชมรมสหกรณ์ขึ้นเป็นครั้งแรกที่นิวฮาโมนีรัฐอินเดียนาสหรัฐอเมริกาในปี พ.ศ.2368 โดยใช้ชื่อว่านิวฮาโมนี (New Harmony) แต่ก็ได้ล้มเลิกไปในระยะเวลาต่อมาเนื่องจากไม่ได้คัดเลือกสมาชิกและไม่มีกิจกรรมเพียงพอให้คุ้มค่ากับค่าใช้จ่าย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการปกครองและศาสนา

อย่างไรก็ตามแนวความคิดของ Robert Owen ก็มีอิทธิพลต่อนักปฏิรูปทางเศรษฐกิจ เขาได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความร่วมมือร่วมใจระหว่างมนุษย์ในอันที่จะช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกมาตรฐานความเป็นอยู่ให้สูงขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563) ต่อมานายแพทย์วิลเลียมคิง (William King) ซึ่งอาศัยอยู่ในเมืองโบรตันประเทศอังกฤษเป็นผู้นิยมความคิดทางสหกรณ์ของ Robert Owen แต่เห็นว่าโครงการของ Robert Owen นั้นต้องใช้เงินทุนจำนวนมากเป็นอุปสรรคในการดำเนินการนายแพทย์วิลเลียมคิง (William King) จึงเริ่มต้นจากการชี้แจงให้คนงานรวมทุนกันคนละเล็กน้อยและตั้งสมาคมการค้า (Trading Association) ในรูปสหกรณ์ขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2370 เป็นรูปร้านสหกรณ์จำหน่ายสินค้าแต่มีข้อแตกต่างไปจากร้านสหกรณ์ในปัจจุบันคือกำไรที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจของร้านสหกรณ์นี้จะไม่นำมาแบ่งปันกันแต่จะเก็บสมทบไว้เป็นทุนเพื่อใช้ขยายงานของร้านสหกรณ์ต่อไปจนสามารถจัดตั้งชมรมสหกรณ์ตามแบบโอเวนได้ซึ่งจากการกระทำดังกล่าวทำให้ร้านค้าแบบสหกรณ์ในรูปแบบนี้ไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องจากการเก็บกำไรทั้งหมดไว้ไม่จ่ายคืนแก่สมาชิกทำให้สมาชิกไม่ศรัทธาสหกรณ์

ต่อมาเมื่อมีสมาชิกเพิ่มและธุรกิจการค้าขยายใหญ่ขึ้นก็ได้มีการทำธุรกิจกับบุคคลภายนอกด้วย นักสหกรณ์รอชเดลหรือที่เรียกกันว่าผู้นำแห่งรอชเดลได้กำหนดหลักปฏิบัติไว้ 10 ประการ ซึ่งมีสาระสำคัญหลายประการที่ถูกยึดถือเป็นหลักสหกรณ์สากลมาจนถึงปัจจุบันแม้เวลาจะ

ล่วงเลยมาเป็นเวลานานแต่ร้านสหกรณ์รอชเดลก็ยังคงอยู่และกลายเป็นร้านที่มีขนาดใหญ่ยิ่งกว่านั้น  
 วิธีการของร้านสหกรณ์สำหรับผู้บริโภคแบบนี้ได้เผยแพร่หลายออกไปสู่ประชาชนกลุ่มอื่นๆปัจจุบัน  
 ร้านสหกรณ์ที่ถือหลักการสำคัญๆ อย่างเดียวกันนี้มีอยู่ในประเทศต่างๆ เป็นจำนวนมากส่วนสหกรณ์  
 ประเภทอื่นๆ เช่น สหกรณ์ที่ช่วยเหลือสมาชิกให้กู้ยืมเงินไปทำทุนหรือสหกรณ์เครดิตหรือสหกรณ์  
 สินเชื่อก็เช่นเดียวกันสหกรณ์เหล่านี้เกิดจากความขัดสนและความเดือดร้อนของเกษตรกรและกรรมกร  
 เนื่องจากหาเงินกู้ยืมมาประกอบการทำมาหากินได้ยากและแม้ว่าจะกู้มาได้ก็ต้องเสียดอกเบี้ยแพงจน  
 ไม่สามารถหารายได้มาให้เพียงพอกับการชำระดอกเบี้ยและเงินต้นได้เป็นเหตุให้มีหนี้สินมาก หลังจากนั้น  
 ในปี พ.ศ. 2393 ผู้พิพากษาชาวเยอรมันแห่งเมืองเดลิทซ์ ชื่อ นายเฮร์มันน์ ชูลซ์ (Hermann Schulze)  
 จัดตั้งสหกรณ์ประเภทหาทุนขึ้นในหมู่ชาวเมือง ช่างฝีมือและพ่อค้าขนาดเล็ก โดยรวบรวมขึ้นเป็น  
 องค์กรเพื่อจัดหาทุนให้สมาชิกกู้ยืม ต่อมา พ.ศ. 2405 นายฟรีดริค วิลเฮล์มไรฟ์ไฟเฟเซน (Friedrich  
 Wilhelm Raiffisen) ชาวเยอรมันซึ่งเป็นนายกเทศมนตรีเมืองเฮดเอสดอร์ฟ ได้จัดตั้งสหกรณ์หาทุน  
 ขึ้นในหมู่ชาวชนบทซึ่งเป็นเกษตรกรโดยจัดเป็นองค์กรเพื่อจัดหาทุนให้แก่สมาชิกกู้ยืมเช่นเดียวกัน

เมื่อกล่าวถึงพัฒนาการของสหกรณ์สามารถสรุปได้ดังนี้ สหกรณ์แห่งแรก คือ สหกรณ์  
 รอชเดล ถูกจัดตั้งขึ้นในปี 1844 เป็นสหกรณ์ผู้บริโภค ณ เมืองแมนเชสเตอร์ ประเทศอังกฤษ ถัดมาปี  
 1848 ก็ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์เครดิตในประเทศเยอรมนี โดยสหกรณ์เครดิตในเยอรมนีนั้นแบ่งเป็น  
 สองกลุ่ม กลุ่มแรกเป็นสหกรณ์เครดิตไรฟ์ไฟเฟเซน เป็นสหกรณ์เครดิตของชาวชนบท ซึ่งเป็นแม่แบบ  
 ของสหกรณ์หาทุนที่จัดตั้งเป็นสหกรณ์แห่งแรกในประเทศไทย อีกกลุ่มคือ สหกรณ์เครดิตในเมือง ซึ่ง  
 เป็นแม่แบบของสหกรณ์ออมทรัพย์ของไทยเช่นกัน

หลังจากเกิดสหกรณ์เครดิตในเยอรมนีแล้ว ในปี 1863 ก็มีการจัดตั้งสหกรณ์ขายส่งที่  
 เรียกว่า Cooperative Wholesale Society (CWS) ธุรกิจค้าส่งได้เกิดขึ้นในขบวนการสหกรณ์มากกว่า  
 ศตวรรษ สหกรณ์ขายส่ง (CWS) มีบทบาทมากกว่าการสหกรณ์ขายส่งเพียงอย่างเดียว แต่มีการ  
 รวบรวมวัตถุดิบมาแปรรูปสร้างแบรนด์ผลิตภัณฑ์สินค้าด้วย ผลิตภัณฑ์ของ (CWS) เช่น เนย น้ำผึ้ง  
 นม เนื้อสัตว์คุณภาพดีและสินค้าต่างๆ ได้จำหน่ายไปในหลายภูมิภาค โดยเฉพาะในยุโรป อเมริกา  
 รวมทั้งประเทศในแถบเอเชีย

ในปี 1881 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์แปรรูปภาคการเกษตรในประเทศเดนมาร์ก การก่อ  
 เกิดสหกรณ์การแปรรูปในประเทศเดนมาร์กนั้น มีเรื่องเล่าว่า มีหนุ่มคนหนึ่งที่เป็นเกษตรกรเลี้ยงโคนม  
 ในประเทศเดนมาร์ก เขามีหน้าที่รวบรวมนมดิบไปส่งที่โรงงานแปรรูปในตลาดทุกวัน แต่แล้ววัน  
 หนึ่งเด็กหนุ่มคนนี้ก็กลับมาที่ชุมชนพร้อมกับแบกเครื่องจักรใหญ่โตมาโยนทิ้งกลางนาที่เป็นศูนย์รวมของ  
 ชุมชน ชาวบ้านต่างก็มางดูด้วยความสนใจซึ่งเด็กหนุ่มได้ชี้แจงว่าเครื่องจักรแปรรูปนมดังกล่าวจะ  
 ช่วยให้เกษตรกรไม่ต้องถูกเอาเปรียบอีกต่อไป และเมื่อทุกคนเห็นชอบที่จะใช้เครื่องจักรมาแปรรูป  
 ผลิตภัณฑ์ร่วมกัน จึงได้กลายมาเป็นเรื่องราวประวัติศาสตร์ของสหกรณ์แปรรูปการเกษตรในประเทศ

เดนมาร์คตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา ดังนั้น คำว่า สหกรณ์แปรรูป (processing cooperatives) จึงเกิดขึ้นในปี 1881 รวมทั้งการก่อเกิดสหกรณ์คนงาน ( worker cooperatives) ในประเทศฝรั่งเศส

ช่วงเวลาปี 1895 มีการตั้งสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Cooperative Alliance: ICA) ในฐานะเป็นแม่ข่ายของสหกรณ์ของโลกและต่อมาได้ก็มีบทบาทสำคัญในการจัดทำหลักสหกรณ์สากลครั้งแรกในปี 1937 ถัดมาได้มีการทบทวนหลักสหกรณ์แล้วก็ประกาศใช้ครั้งที่สองในปี 1966 อย่างไรก็ตามเมื่อระบบเศรษฐกิจ สังคม ได้พัฒนาก้าวไกลเข้าสู่บริบทโลกยุคหลัง มีทั้งระบบสารสนเทศ มีการสื่อสารที่รวดเร็ว ICA จึงได้ทบทวนหลักสหกรณ์อีกครั้งหนึ่งหลังจากมีการประชุมหารืออีกหลายครั้งจากนักสหกรณ์ทั่วโลก ในที่สุดปี 1995 ICA ก็ประกาศใช้หลักการสหกรณ์สากล 7 ประการ

ในช่วงระยะเวลาระหว่างปี 1995-2011 การสหกรณ์ได้ขยายไปในประเทศต่างๆ มากกว่า 100 ประเทศ มีสมาชิกมากกว่า 1,000 ล้านคน มีสหกรณ์ต่างๆ ก้าวหน้าหลากหลาย เช่น สหกรณ์เครดิต สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์อุตสาหกรรม สหกรณ์คนงาน สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์ประกันภัย สหกรณ์ขายยา และสหกรณ์เอนกประสงค์ ตลอดจนสหกรณ์ประเภทอื่นๆ โดยพบว่าความก้าวหน้าของสหกรณ์ในประเทศต่างๆ ขึ้นอยู่กับนโยบายรัฐและความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ของประชาชน โดยรัฐจะให้การสนับสนุนการสหกรณ์ด้วยการกำหนดเป็นกฎหมายเพื่อกำกับดูแลให้สหกรณ์พัฒนาไปตามในทิศทางเชิงนโยบาย แต่มีหลายประเทศในกลุ่มประเทศยุโรป แคนาดา ประเทศ อังกฤษ ญี่ปุ่น เกาหลี สิงคโปร์ ประเทศต่างๆ เหล่านี้ ทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอิสระ แต่ส่วนของประเทศที่กำลังพัฒนาประเทศต่างๆ อาทิประเทศพม่า อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์รวมทั้งประเทศไทย ส่วนใหญ่การพัฒนาสหกรณ์ยังเป็นไปภายใต้นโยบายของรัฐรัฐยังใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือส่งผ่านความช่วยเหลือด้านเงินทุนและหน่วยงานรัฐเข้ามากำกับดูแล ดังนั้นทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ในกลุ่มนี้ส่วนใหญ่เป็นไปในรูปแบบของสหกรณ์ที่พึ่งพารัฐ (Government help organization) มากกว่าเป็นสหกรณ์ที่พึ่งตนเอง (Self-help organization) เช่นกลุ่มประเทศอังกฤษ แคนาดา อย่างไรก็ตาม พบว่า มีสหกรณ์รูปแบบใหม่ที่นักวิชาการสหกรณ์หลายคนเรียกมันว่าสหกรณ์สายพันธุ์ใหม่ ซึ่งจะมีพัฒนาการไปในรูปแบบเอกชนมากขึ้น แต่กลับพบว่าสหกรณ์ประเภทนี้ส่วนใหญ่ไม่สามารถอยู่รอดจนต้องกลับมาทบทวนบทบาทการดำเนินงานและก็ยังเห็นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์ก็จะเป็นในรูปแบบสมาชิกโดยสมาชิกคืออยู่แล้ว

## 2) การสหกรณ์ในประเทศไทย

สำหรับสหกรณ์ในประเทศไทยเกิดขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 5 ประมาณช่วงปี พ.ศ. 2457 ในสมัยนั้นประเทศไทยได้เริ่มมีการค้าขายกับต่างประเทศมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจชนบทเปลี่ยนจากระบบเลี้ยงตนเองมาเป็นระบบเศรษฐกิจเพื่อการค้าความต้องการเงินทุนในการขยายการผลิตและการ



ครองชีพ การกู้ยืมเงินทุนจากนายทุนท้องถิ่นที่ต้องเสียดอกเบี้ยในอัตราสูง การถูกเอารัดเอาเปรียบในการขายผลผลิต สภาพดินฟ้าไม่อำนวยทำให้ผลผลิตได้รับความเสียหายการเกิดหนี้สินพอกพูนจึงเกิดขึ้นกับเกษตรกร จากสภาพปัญหาความยากจนและหนี้สินดังกล่าวทำให้ทางราชการพยายามหาทางแก้ไข (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563) ต่อมารัฐบาลได้เชิญเซอร์เบอร์นาร์ด ฮันเตอร์ (Sir Benard Hunter) หัวหน้าธนาคารแห่งมัตราส ประเทศอินเดียเข้ามาสำรวจหาทางช่วยเหลือเกษตรกรและได้เสนอว่าควรตั้งธนาคารให้กู้ยืมแห่งชาติ ดำเนินการให้กู้ยืมแก่ราษฎรโดยมีที่ดินและหลักทรัพย์อื่นเป็นหลักค้ำประกันเพื่อมิให้ชาวนาที่กู้ยืมเงินหลบหนีหนี้สินพร้อมทั้งแนะนำให้จัดตั้งสมาคมเรียกว่า โคออปอเรทีฟ โซไซตี้ (Cooperative Society) เพื่อควบคุมการกู้เงินและการเรียกเก็บเงินกู้โดยใช้หลักการร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งคำนี้พระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ได้ทรงบัญญัติศัพท์เป็นภาษาไทยว่า สมาคมสหกรณ์ จึงกล่าวได้ว่าประเทศไทยเริ่มศึกษาวิธีการสหกรณ์ในปี 2457 แต่ยังมีได้ดำเนินการอย่างไรจนกระทั่งในปี 2458 ได้มีการจัดตั้งกรมสถิติพยากรณ์กระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ประกอบด้วยส่วนราชการ 3 ส่วน คือ การพาณิชย์การสถิติพยากรณ์และการสหกรณ์ (สถาบันวิชาการสหกรณ์, 2563)

การตั้งส่วนราชการสหกรณ์นี้ก็เพื่อจะให้มิเจ้าหน้าที่ดำเนินการทดลองจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นและพระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ในฐานะอธิบดีกรมพาณิชย์และสถิติพยากรณ์ขณะนั้น ได้ทรงพิจารณาเลือกแบบอย่างของสหกรณ์แบบโรฟไฟเฟเซนของประเทศเยอรมันเป็นตัวอย่างขึ้นในประเทศไทยเนื่องจากมีความเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจของเกษตรกรไทยขณะนั้นมากกว่ารูปอื่น และได้ทดลองจัดตั้งสหกรณ์แห่งแรกของประเทศไทยขึ้น ณ ท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ไม่จำกัดสินใช้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการเงินกู้แก่สมาชิกโดยจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติเพิ่มเติมสมาคม พ.ศ.2459 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2459 มีพระราชวรวงศ์เธอกรมหมื่นพิทยาลงกรณ์เป็นนายทะเบียนสหกรณ์พระองค์แรก สหกรณ์แห่งนี้มีสมาชิกแรกตั้งจำนวน 16 คน ทุนดำเนินงาน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมนแรกเข้า 80 บาทและทุนดำเนินงานซึ่งกู้จากธนาคารสยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) เป็นจำนวน 3,000 บาท โดยมีกระทรวงพระคลังมหาสมบัติเป็นผู้ค้ำประกันและเสียดอกเบี้ยให้ธนาคารในอัตราร้อยละ 6 ต่อปี คิดดอกเบี้ยจากสมาชิกในอัตราร้อยละ 12 ต่อปี กำหนดชำระหนี้พร้อมดอกเบี้ยได้ตามกำหนดและยังมีเหลือพอเก็บไว้เป็นทุนดำเนินงานต่อไป ก่อนที่จะขยายไปที่จังหวัดลพบุรีและจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ภายในเวลา 4 ปี หลังจากนั้นมิสหกรณ์เพิ่มขึ้นประมาณ 60 แห่ง การสร้างความเข้าใจในองค์ความรู้ของข้อมูลที่เป็นกลไกการแก้ปัญหาภาคการเกษตรตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำโดยใช้การสหกรณ์เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการแก้ปัญหาของประชาชน จากการดำเนินการแสดงให้เห็นว่าการนำวิธีการสหกรณ์เข้ามาช่วยแก้ไขความเดือดร้อนของเกษตรกรได้ผล ดังนั้นทางราชการจึงได้ส่งเสริมการจัดตั้งสหกรณ์หาทุนขนาดเล็กในท้องถิ่นต่างๆ ที่ประสบปัญหาอย่างเดียวกันต่อมางานสหกรณ์ได้ขยายตัวกว้างขวาง

ขึ้นมีการจดทะเบียนสหกรณ์อีกหลายสหกรณ์และการจัดตั้งสหกรณ์อีกหลายประเภทแต่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ทั้งสิ้นจึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาของเกษตรกรได้เต็มที่ทางรัฐบาลจึงได้ออกพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 เปิดโอกาสให้สหกรณ์หาทุนขนาดเล็กที่ดำเนินธุรกิจเพียงอย่างเดียวควบเข้าเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ทำให้สามารถขยายการดำเนินธุรกิจเป็นแบบเอนกประสงค์ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่สมาชิก ด้วยเหตุนี้สหกรณ์หาทุนจึงแปรสภาพเป็นสหกรณ์การเกษตรมาจนถึงปัจจุบัน ต่อมาในปี 2516 ได้มีการประกาศกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์แบ่งประเภทสหกรณ์ในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2511 ออกเป็น 6 ประเภท คือ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม สหกรณ์ประมง สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์บริการ ซึ่งนับแต่สหกรณ์ได้ถือกำเนิดขึ้นในประเทศไทยจวบจนปัจจุบันผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในธุรกิจต่างๆ ได้สร้างความเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจของสมาชิกจนทำให้จำนวนสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี การสหกรณ์ในประเทศไทยจึงมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและสังคมที่ช่วยแก้ไขปัญหาในการประกอบอาชีพและช่วยยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น (สถาบันวิชาการด้านสหกรณ์, 2563)

กรมส่งเสริมสหกรณ์(2556) ระบุว่าสหกรณ์ในประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศสามารถเพิ่มมูลค่าผลผลิตสร้างการจ้างงานและช่วยเพิ่มมูลค่าของ ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศนอกจากนั้นสหกรณ์ยังมีบทบาทสำคัญต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยการนำอุดมการณ์หลักการและวิธีการสหกรณ์สอนให้สมาชิกสหกรณ์รู้จักการช่วยตนเอง ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารองค์กรร่วมกัน ดูแลช่วยเหลือใส่ใจในชุมชนรวมทั้งการจัดสวัสดิการให้กับสมาชิกและชุมชนประกอบกับองค์การสหประชาชาติตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการสหกรณ์รวมทั้งบทบาทของสหกรณ์ต่อเศรษฐกิจและสังคมและการแก้ไขปัญหาความยากจน องค์การสหประชาชาติจึงได้ประกาศให้ปีค.ศ. 2012 เป็นปีสากลแห่งการสหกรณ์เรียกร้องให้รัฐบาลของประเทศต่างๆทั่วโลกตระหนักในคุณค่าของบทบาทสหกรณ์การแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจสังคมและความยากจนของประเทศและขอให้รัฐบาลของประเทศต่างๆ ขยายเผยแพร่หลักสหกรณ์ไปในหมู่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนใช้หลักสหกรณ์ในวิถีชีวิตของตนเองต่อไป

โดยสรุปการเกิดขึ้นของสหกรณ์ก็เพื่อสนองความต้องการร่วมกันของสมาชิก ทั้งความต้องการด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมมีความเอื้ออาทรระหว่างกัน โดยสหกรณ์เป็นองค์กรอิสระของบุคคลที่ร่วมมือกันโดยอาศัยความสมัครใจ ความเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย โดยมีอุดมการณ์หลักการและวิธีการเฉพาะของตนเอง

## 2.1.2 ความหมายของสหกรณ์ (Cooperative)

พระราชบัญญัติสหกรณ์ (2562, มาตรา 3) ได้ให้ความหมายสหกรณ์หมายถึงคณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ผู้มีสัญชาติไทยโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้

พระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2527 สหกรณ์แปลว่าการทำงานด้วยกัน หมายถึงพนักงานกำลังผู้ทำงานเกี่ยวข้องกัน การทำงานที่เกี่ยวข้องกันนั้นให้ปรักพร้อมกันทุกด้านและต้องกระทำงานนั้นด้วยความรู้ความสามารถด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ด้วยความเมตตาหวังดีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันและกัน จึงจะเป็นสหกรณ์แท้ซึ่งมีแต่ความเจริญก้าวหน้าและอำนวยประโยชน์อันพึงประสงค์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2562)

กรมหมื่นพิทยาลงกรณ์ ซึ่งได้ชื่อว่าเป็นพระบิดาของสหกรณ์ในประเทศไทยและเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์เป็นวิธีการรูปแบบหนึ่งซึ่งบุคคลหลายคนร่วมกันเข้าโดยความสมัครใจของตนเองในฐานะที่เป็นมนุษย์เท่ากันและโดยความมีสิทธิเสมอหน้ากันหมดเพื่อจะบำรุงตนเองให้เกิดความสำเร็จในทางทรัพย์ (ประพันธ์ เสวตน์นันทน์, 2538)

วิทยากร เชียงกูล (2550) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์หมายถึงกลุ่มจัดตั้งทางธุรกิจที่สมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกันเพื่อประโยชน์ร่วมกันและบริหารอย่างประชาธิปไตยซึ่งอาจจะใช้ชื่ออื่น เช่น กลุ่มเหมืองฝาย เครดิตยูเนียน กลุ่มออมทรัพย์ธนาคารข้าว สมาคมฌาปนกิจ ฯลฯ ก็ได้

ประดิษฐ์ มัชฌิมา (2556) ได้ให้ความหมายว่า สหกรณ์หมายถึงองค์การธุรกิจชุมชนที่จัดตั้ง และดำเนินการโดยกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกเพื่อหาทางแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและ สังคมร่วมกันโดยถือหลักความสมัครใจ หลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หลักความเสมอภาคและหลักความเป็นธรรม หลักประชาธิปไตย หลักการไม่แสวงหากำไร หลักความเป็นกลางทางศาสนาและการเมือง หลักการให้การศึกษาและอบรม หลักสันติภาพและการช่วยเหลือชุมชนและสังคมหรืออีกนัยหนึ่ง “สหกรณ์” หมายถึงองค์การธุรกิจสังคมที่จัดตั้งและดำเนินการโดยสมาชิกเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกันและเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกและชุมชนให้สูงขึ้นอย่างสันติวิธีโดยยึดหลักการพึ่งตนเอง หลักความสมัครใจ หลักประชาธิปไตย หลักความเสมอภาคและความเป็นธรรมและหลักการศึกษาศึกษาเป็นกลไกสำคัญของการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุปสหกรณ์หมายถึง องค์การของบรรดาบุคคลซึ่งรวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกันและควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมและได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์

### 2.1.3 หลักการของสหกรณ์ (Cooperative Principles)

หลักการสหกรณ์ที่ประเทศต่าง ๆ ได้ถือเป็นหลักสำคัญในการดำเนินงานหรือเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม สำหรับสหกรณ์ทั้งหลายในการนำค่านิยมของสหกรณ์สู่การปฏิบัติซึ่งองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศได้แถลงการณ์ไว้ 7 ประการ ดังนี้ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2563; สถาบันวิชาการสหกรณ์, 2563)

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership) สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจเปิดรับบุคคลทั่วไปที่สามารถใช้บริการสหกรณ์ได้และเต็มใจจะรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิกโดยปราศจากการกีดกันทางเพศฐานะทางสังคม เชื้อชาติ การเมืองหรือศาสนา หลักการข้อนี้สหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญกับการเข้าและออกของสมาชิกเป็นไปโดยสมัครใจจึงจะเห็นว่าแนวทางปฏิบัติของแต่ละสหกรณ์ทุกเดือนในที่ประชุมคณะกรรมการต้องรับทราบตัวเลขสมาชิกเข้าและออกประจำเดือน เพราะสหกรณ์ไม่กีดกันการเข้าออกเป็นสมาชิกอันนี้ก็ถือเป็นหลักปฏิบัติและก็ตามแนวคิดของ ICA Blueprint จะรณรงค์ให้ประชาคมสมัครใจเข้ามามีส่วนร่วม

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการควบคุมโดยสมาชิกซึ่งมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจบุรุษและสตรีที่ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ให้เป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อสมาชิกในสหกรณ์ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน(สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่น ๆ ก็ดำเนินการตามแนวทางประชาธิปไตยเช่นเดียวกัน หลักการดำเนินกิจการตามหลักประชาธิปไตยโดยมวลสมาชิก หลักข้อนี้ให้ความสำคัญกับมวลสมาชิกหมายความว่าสหกรณ์ไม่ได้เป็นองค์การธุรกิจของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เป็นของมวล สมาชิกทั้งหมด การดำเนินงานต้องใช้กลไกในการประชุมใหญ่ที่สมาชิกเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงานตามหลักประชาธิปไตย โดยใช้หลักหนึ่งคนหนึ่งเสียงในการที่จะให้มวลสมาชิกโหวตเสียงตามหลักประชาธิปไตย ใครมีหนึ่งคนก็ถือว่าหนึ่งไม่นับตามค่าหุ้น เลือกตัวแทนของตัวเองเข้ามาขับเคลื่อนดำเนินการแทนตนในรูปของคณะกรรมการ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการดำเนินงานความจำเป็นในการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งต่อการบริการภาวการณ์ในบางสหกรณ์เช่น สหกรณ์ในระดับชาติระดับภูมิภาคยอมให้มีตัวแทนสมาชิกไปใช้วิธีการประชาธิปไตยเลือกตั้งคณะกรรมการหรือใช้สัดส่วนของหุ้น สัดส่วนของกลุ่มสมาชิกอย่างนี้ก็ถือว่าดำเนินงานหลักประชาธิปไตย

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation) สมาชิกมีส่วนร่วมในการลงทุน (ซื้อหุ้น) ในสหกรณ์ของตนเองอย่างเสมอภาคกันและมีส่วนในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยทุนของสหกรณ์อย่างน้อยๆ ส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ โดยปกติสมาชิกจะได้รับผลตอบแทน (ถ้ามี) ในอัตรา

ที่จำกัดตามเงินลงทุน (หุ้น) ที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของการเข้าเป็นสมาชิกสมาชิกสามารถจัดสรรเงินส่วนเกินของสหกรณ์เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือทุกอย่างตามข้อบังคับดังนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์โดยอาจกันไว้เป็นทุนสำรองซึ่งอย่างน้อยๆ จะต้องมีส่วนหนึ่งที่นำมาแบ่งปันกันไม่ได้ เพื่อตอบแทนแก่สมาชิกตามสัดส่วนของปริมาณธุรกิจที่สมาชิกได้ทำกับสหกรณ์และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบ หลักการการมีส่วนร่วมของเศรษฐกิจของสมาชิก ประเด็นสำคัญ คือ การตัดสินใจทางเศรษฐกิจต้องอยู่บนการตัดสินใจของสมาชิก ฉะนั้นสหกรณ์จึงใช้กลไกของที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปีในการที่มอบอำนาจให้สมาชิกอนุมัติงบประมาณรายจ่าย อนุมัติหลักการโครงการในสำคัญๆ ยกเว้นจะมอบไปให้คณะกรรมการดำเนินการตามระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์ นอกจากนั้น จะเห็นว่าการมีส่วนร่วมกับเศรษฐกิจของสมาชิกก็จะเป็นเรื่องของการที่สมาชิกควรเข้าไปอุดหนุนธุรกิจของสหกรณ์ที่ตัวเองจัดตั้งขึ้นมาตัวแบบของธุรกิจของสหกรณ์ชี้ชัดแล้วว่าเป็นองค์การของสมาชิกเพื่อสมาชิกโดยสมาชิก ฉะนั้นถ้าสมาชิกไม่มีส่วนร่วมในการทำธุรกิจหรือธุรกรรมทางเศรษฐกิจสหกรณ์คงอยู่ไม่ได้

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาตนเองและปกครองตนเองโดยการควบคุมของมวลสมาชิกหากสหกรณ์จะต้องมีข้อตกลงผูกพันกับองค์การอื่นใดซึ่งรวมถึงหน่วยงานของรัฐบาลด้วยหรือจะต้องเพิ่มเงินลงทุนโดยอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์ สหกรณ์จะต้องกระทำการดังกล่าวภายใต้เงื่อนไขที่มั่นใจได้ว่ามวลสมาชิกจะยังคงดำรงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตยและสหกรณ์ยังคงดำรงความเป็นอิสระ หมายถึงความอิสระในการปกครองตนเองให้เป็นอิสระและเป็นคนกลาง ซึ่งประเด็นนี้เป็นเรื่องที่หลายประเทศทำไม่ได้ เนื่องจากรัฐได้ใช้สหกรณ์เป็นเครื่องมือกล่าวคือเมื่อรัฐให้เงินอุดหนุนรัฐก็ต้องติดตามกำกับ อย่างไรก็ตามหากจะทำให้สหกรณ์เป็นสหกรณ์แท้สหกรณ์จะต้องมีความเป็นอิสระแม้ว่าจะไปรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลหรือจากธนาคารจะไปรับความช่วยเหลือต่างๆ จากหน่วยงานใดก็ตาม แต่จะต้องไม่ถูกครอบงำการตัดสินใจขึ้นอยู่กับการประชุมใหญ่ประจำปีและคณะกรรมการดำเนินงานตามข้อบังคับและระเบียบปฏิบัติและก็ต้องเป็นกลางทางศาสนา สหกรณ์ให้ความสำคัญเรื่องความเป็นกลางทางศาสนาการเมืองและให้ความสำคัญกับบทบาททั้งผู้หญิงและผู้ชายอย่างเท่าเทียมกัน

หลักการที่ 5 การศึกษาฝึกอบรมและสารสนเทศ (Education, Training and Information) สหกรณ์พึงให้การศึกษและการฝึกอบรมแก่สมาชิกผู้แทนสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและพึงให้ข่าวสารแก่สาธารณชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและบรรดาผู้นำทางความคิดในเรื่องคุณลักษณะและคุณประโยชน์ของสหกรณ์ การให้การศึกษอบรมให้ข้อมูลข่าวสารเป็นหลักการสำคัญตั้งแต่ผู้นำรอชเดล การที่จะทำให้คนเข้าใจเข้ามามีส่วนร่วมสหกรณ์ได้อย่าง

เหมาะสม การฝึกอบรมการให้ข้อมูลข่าวสารตรงไปตรงมาอย่างต่อเนื่องก็เกิดจากชุมชนสหกรณ์นั่นเอง หากกว่าสมาชิก คณะกรรมการ มีข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ความคิดเห็นไม่ตรงกันไม่สามารถที่จะพูดคุยกันได้ ก็จะยากในการขับเคลื่อนในการดำเนินงานความสำเร็จร่วมกัน

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives) สหกรณ์จะสามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ ขบวนการสหกรณ์ได้โดยร่วมมือกันในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติ หลักการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ คือเครือข่ายความร่วมมือของสหกรณ์ซึ่งจะทำให้เกิดการเชื่อมพลังสร้างความมั่นคงเข้มแข็งในกระบวนการสหกรณ์ ดังนั้นถือเป็นหลักการสำคัญเราจะเห็นว่า เครือข่ายสหกรณ์ทั่วโลกที่มีร้อยกว่าประเทศมี ICA เป็นองค์การกลางมี Apex Organization ของกระบวนการสหกรณ์ในประเทศต่างๆ ร้อยประเทศทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือเชิงวิชาการที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งเราจะเห็นได้เป็นอย่างดี

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community) สหกรณ์พึงดำเนินกิจการต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนให้มีความเจริญยั่งยืนตามนโยบายที่มวลสมาชิกเห็นชอบ หลักการเอื้ออาทรต่อชุมชนเจตนารมณ์ของแนวปฏิบัติของสหกรณ์สากลนั้นไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อมวลสมาชิกอย่างเดียวแต่สหกรณ์ควรจะมีบทบาทสำคัญในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของสหกรณ์ด้วย ยกตัวอย่าง เช่นถ้าสหกรณ์การเกษตรจัดตั้งอยู่ในอำเภอ อำเภอหนึ่งสหกรณ์การเกษตรก็จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจของอำเภอนั้นๆด้วยไม่ใช่เฉพาะสมาชิกของตนเท่านั้น เพราะหัวใจสำคัญของการดำเนินงานสหกรณ์อยู่ที่ภาพสะท้อนที่เห็นว่าสหกรณ์นั้นๆ มีคุณค่าอย่างไร ดูจากผลการดำเนินงาน ดูได้จากกระบวนการทำงาน ดูได้ว่าสหกรณ์ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติตามหลักสหกรณ์สากลได้มากน้อยแค่ไหนก็จะถือว่ามีความเป็นสหกรณ์มากน้อยเท่านั้นด้วย

#### 2.1.4 ประเภทของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2562 มาตรา 33 ได้กำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนกำหนดโดยกฎกระทรวงซึ่งวัตถุประสงค์ของการ กำหนดประเภทสหกรณ์ คือ เพื่อให้คณะบุคคลที่จะจัดตั้งสหกรณ์เลือกประเภทสหกรณ์ได้ตรงตาม ความต้องการรวมถึงภาครัฐสามารถวางแผนส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและมี ประสิทธิภาพโดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวงกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่รับ จดทะเบียนไว้ 8 ประเภท คือ

- (1) สหกรณ์การเกษตร
- (2) สหกรณ์นิคม
- (3) สหกรณ์ประมง

- (4) สหกรณ์ร้านค้า
- (5) สหกรณ์บริการ
- (6) สหกรณ์ออมทรัพย์
- (7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน
- (8) สหกรณ์อื่นตามที่กฎกระทรวงกำหนด

ความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 (ส่นนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2563) แบ่งสหกรณ์เป็น 2 ภาคใหญ่ๆ คือ

1) สหกรณ์ภาคการเกษตร หมายถึงสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตร เช่น การปลูกพืช ประมง แปรรูปผลผลิต ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม

2) สหกรณ์นอกภาคการเกษตร หมายถึงสหกรณ์ที่จัดตั้งและดำเนินธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับ การเกษตร เช่น การรับฝากเงิน การให้กู้เงิน การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การให้บริการต่างๆ ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

ทั้งนี้สหกรณ์แต่ละประเภทได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในข้อบังคับเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานของสหกรณ์ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามประเภทของสหกรณ์รายละเอียดดังนี้

#### 2.1.4.1 สหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนายทะเบียนสหกรณ์โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้ถูกจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 โดยใช้ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ในจังหวัดพิษณุโลกเป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัดมีขนาดเล็กในระดับหมู่บ้านจัดตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้ต่ำและมีหนี้สินมากมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน มีทุนดำเนินงานจำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุนจากการกู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน 3,000 บาท

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น จากการกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิมทั้งในรับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิตตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้อย่างปราบศัตรูพืชการเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลิตผลที่ได้จึงเป็นไปตามความต้องการของตลาดส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย

#### 2.1.4.2 สหกรณ์ออมทรัพย์

สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกันมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ออกเงยและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันความเป็นมาสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทยจัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์จำกัดสินไช้และได้แพร่หลายไปในหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วประเทศส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชนแห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2522

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทนในรูปของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์และโดยการถือหุ้นหัก ณ ที่จ่าย เป็นรายเดือนแต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีทางบัญชีต้องจ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนดรวมทั้งให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับเป็นแหล่งเงินฝากและเงินกู้ของสมาชิกให้สมาชิกรู้จักเก็บออมเงินและไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น

#### 2.1.4.3 สหกรณ์ประมง

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมงเพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพซึ่งชาวประมงแต่ละคนไม่สามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ตามลำพังบุคคลเหล่านี้จึงรวมกันโดยยึดหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันความเป็นมาสหกรณ์ประมงแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2492 ชื่อว่าสหกรณ์ประมงพิษณุโลกจำกัด ในท้องที่ลำคลองกระบังโปงนก อำเภอรพรมพิราม จังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์ประมงประเภทน้ำจืดมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 54 คนดำเนินการจัดสรรที่ทำกิน การจำหน่าย การแปรรูป และขออนุญาตสัมปทานให้สมาชิกจับสัตว์น้ำได้โดยสะดวก

วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ดำเนินการให้ความรู้ทางด้านวิชาการในเรื่องการจัดหาวัสดุอุปกรณ์



ที่เหมาะสมและมีคุณภาพในการเพาะเลี้ยงการเก็บรักษาและการแปรรูปสัตว์น้ำแก่สมาชิกรวมทั้งให้ความช่วยเหลือทางด้านธุรกิจการประมงคือการจัดหาเงินทุนให้สมาชิกกู้ไปลงทุนประกอบอาชีพ การจัดหาวัสดุการประมงมาจำหน่ายการจัดจำหน่ายสัตว์น้ำและผลิตภัณฑ์สัตว์น้ำ การรับฝากเงินและสงเคราะห์สมาชิกเมื่อประสบภัยพิบัติ

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีแหล่งเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยต่ำมาลงทุนประกอบอาชีพ ซื้อวัสดุอุปกรณ์และสิ่งของจำเป็นที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายในราคาที่เป็นธรรม เมื่อมีผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์สหกรณ์จะรวบรวมขายให้ในราคาที่สูงขึ้น บริการรับฝากเงินเพื่อความสะดวกปลอดภัยให้แก่สมาชิกและสมาชิกจะได้รับการศึกษาอบรมเกี่ยวกับการประกอบอาชีพการประมงตามหลักวิชาการแผนใหม่ให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและปริมาณตรงกับความต้องการของตลาด รวมถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของทุกคนตามหลักการและวิธีการสหกรณ์

#### 2.1.4.4 สหกรณ์ร้านค้า

สหกรณ์ที่มีผู้บริโภครวมกันจัดตั้งขึ้นเพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคมาจำหน่ายแก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป โดยจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์ในประเภทสหกรณ์ร้านค้าสภาพเป็นนิติบุคคลซึ่งสมาชิกผู้ถือหุ้นทุกคนเป็นเจ้าของสมาชิกลงทุนร่วมกันในสหกรณ์ด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการซื้อเครื่องอุปโภคบริโภคและเพื่อผดุงฐานะทางเศรษฐกิจของตนและหมู่คณะความเป็นมาสหกรณ์ร้านค้าจัดตั้งขึ้นโดยชาวชนบท อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาในปี พ.ศ. 2480 และได้เลิกล้มไปต่อมารัฐบาลได้ช่วยเหลือมีนโยบายที่จะช่วยเหลือด้านการครองชีพให้กับประชาชนโดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสหกรณ์ร้านค้าขึ้นทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคทุกจังหวัดทั่วประเทศซึ่งสหกรณ์ร้านค้าที่จัดตั้งในเมืองที่ประชาชนหนาแน่นจะประสบความสำเร็จมากกว่าสหกรณ์ร้านค้าที่ตั้งในชนบท

วัตถุประสงค์สหกรณ์ร้านค้าจะจัดหาสิ่งของและบริการที่สมาชิกมีความต้องการมาจำหน่าย ช่วยจำหน่ายผลิตผล ผลิตภัณฑ์ของสมาชิกส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ทางด้านสหกรณ์และด้านการค้าให้แก่สมาชิกสหกรณ์ปลูกจิตสำนึกให้สมาชิกรู้จักประหยัดช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือและประสานงานกับสหกรณ์และหน่วยงานอื่นทั้งภายในและนอกประเทศในอันที่จะเกื้อกูลกันและกัน

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกมีสถานที่ซื้อขายสินค้าจำเป็นตามราคาตลาดในชุมชนซึ่งเป็นสินค้าที่ดีมีคุณภาพเที่ยงตรงในการชั่ง ตวง วัด ตามความต้องการของสมาชิกเมื่อสิ้นปีสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีสมาชิกจะได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ได้ทำธุรกิจกับสหกรณ์ การซื้อขายด้วยเงินสดสินค้าจะมีราคาที่ถูกลงกว่าเงินผ่อนทำให้สมาชิกมีความรอบคอบในการจัดหาสินค้าราคาถูกลงมาจำหน่ายเพื่อประโยชน์ของสมาชิก

#### 2.1.4.5 สหกรณ์นิคม

สหกรณ์การเกษตรในรูปแบบหนึ่งที่มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็นการแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพรวมทั้งกิจการให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก

สหกรณ์นิคมแห่งแรกเกิดขึ้นที่อำเภอลำลูกกาจังหวัดปทุมธานี เมื่อปี พ.ศ. 2478 โดยดำเนินการจัดซื้อที่ดินราชพัสดุจากกระทรวงการคลังเนื้อที่ 4,109 ไร่เศษ มาจัดสรรให้สมาชิก 69 ครอบครัวในรูปของสหกรณ์การเช่าซื้อที่ดินต่อมาในปี พ.ศ. 2481 ได้จัดตั้งนิคมสหกรณ์ในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ เนื้อที่ 7,913 ไร่ และได้จัดสหกรณ์การเช่าที่ดินในเขตป่าสงวนแห่งชาติที่เสื่อมสภาพแล้วที่อำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เมื่อปี พ.ศ. 2518

วัตถุประสงค์เพื่อการจัดนิคม คือ การจัดหาที่ดินมาจัดสรรให้แก่ราษฎรประกอบอาชีพทางการเกษตรตลอดจนจัดบริการด้านสาธารณูปโภคแก่สมาชิกเพื่อการจัดสหกรณ์ คือ การรวบรวมราษฎรที่ได้รับจัดสรรที่ดินจัดตั้งขึ้นเป็นสหกรณ์งานจัดนิคมเป็นงานที่ดินทำกินให้ราษฎรโดยวิธีการสหกรณ์มีขั้นตอนในการดำเนินการ

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับทำให้สมาชิกสหกรณ์มีสหกรณ์เป็นสถาบันที่เป็นสื่อกลางในการขอรับบริการต่าง ๆ จากรัฐบาลและเป็นสถาบันที่อำนวยความสะดวกในด้านการจัดหาสินเชื่อ การรวมกันซื้อ รวมกันขาย การขนส่งเสริมการเกษตรและการฝึกอบรมซึ่งเป็นการเสริมสร้างให้เกิดระบบที่ดีในการจัดการการผลิตและการตลาดโดยสมาชิกเพื่อสมาชิก ในการประกอบอาชีพอย่างมั่นคงจนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

#### 2.1.4.6 สหกรณ์บริการ

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกันได้รับความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัดการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป สหกรณ์บริการแห่งแรกจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2484 เป็นการรวมตัวกันในกลุ่มผู้มีอาชีพทำร่ม ชื่อสหกรณ์ผู้ทำร่มบ่อสร้าง จำกัดสินไช้ อยู่ที่ตำบลต้นเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2496 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์บริการไฟฟ้าหนองแขม จำกัด อำเภอ หนองแขม กรุงเทพมหานคร เป็นสหกรณ์ที่ให้บริการด้านสาธารณูปโภคและในปี พ.ศ. 2497 จัดตั้งสหกรณ์มีดอร์ญู๊ก จำกัด ที่ตำบลทุ่งช้าง อำเภอนครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและมีสหกรณ์บริการ อีกหลายแบบตามมา เช่น สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สหกรณ์บริการน้ำประปา สหกรณ์ผู้จัดหางาน แห่งประเทศไทย ฯลฯ

วัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ส่งเสริมสวัสดิการ แก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิกร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่นเพื่อความก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับสมาชิกมีสหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาฝีมือการผลิตผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาดมีแหล่งรวม ซื้อรวม ขายผลิตภัณฑ์ และอุปกรณ์ในการผลิตผลิตภัณฑ์ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ประกอบอาชีพได้ถูกต้องตามกฎหมาย เมื่อสิ้นปีทางบัญชีถ้าสหกรณ์มีกำไรสุทธิประจำปีสมาชิกสหกรณ์จะได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงิน เฉลี่ย คืบตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

### 2.1.6.7 สหกรณ์เครดิตยูเนียน

สหกรณ์อเนกประสงค์ตั้งขึ้นโดยความสมัครใจของสมาชิกที่อยู่ในวงสัมพันธ์เดียวกัน เช่น อาศัยในชุมชนเดียวกัน ประกอบอาชีพเดียวกันหรือในสถานที่เดียวกันหรือมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อการ รู้จักช่วยเหลือตนเองอย่างต่อเนื่องโดยมุ่งเน้นให้สมาชิกประหยัดและออมเพื่อการรู้จักช่วยตนเองเป็น เบื้องต้นและเป็นพื้นฐานในการสร้างความมั่นคงแก่ตนเองและครอบครัว

สำหรับความเป็นมา สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นอีกสหกรณ์ประเภทหนึ่งตามประกาศ กฎกระทรวงกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียน พ.ศ. 2548 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2548 เพื่อส่งเสริมให้เกิดการรวมคนเพื่อทำกิจกรรมเรื่องการออมและพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นในประเทศไทย ได้เริ่มจัดตั้งกลุ่มขึ้นแห่งแรกเมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2508 กลุ่มเครดิตยูเนียนแห่งศูนย์กลางทewa และได้แพร่ขยายการจัดตั้งสหกรณ์และกลุ่มเครดิตยูเนียนทั่วประเทศขึ้นเป็นจำนวนมากภายใต้ ปรัชญาและอุดมการณ์สหกรณ์เครดิตยูเนียนที่มุ่งจะพัฒนาคนให้ช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและ กันตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ รวมทั้งเพื่อพัฒนาชุมชนให้เกิดความเข้มแข็ง

ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ ทำให้สมาชิกรู้จักประหยัดและออม สหกรณ์เครดิตยูเนียน จัดตั้งในชุมชนของสมาชิก สมาชิกของสหกรณ์จึงมีที่สะสมเงินที่สะดวกและรวดเร็วไม่ต้องเสียเวลาใน การเดินทางไปฝากเงินที่ไกลๆ แม้มีเงินจำนวนน้อยหรือมากก็ตามสมาชิกก็สามารถที่จะสะสมได้ ช่วย แก้ไขปัญหาการเงินเมื่อสมาชิกมีความเดือดร้อนหรือความจำเป็นที่จะต้องใช้จ่ายเงินสมาชิกมีสิทธิที่จะ ขอกู้เงินจากสหกรณ์ได้ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม สร้างความมั่นคงแก่สมาชิกและครอบครัว สหกรณ์เครดิตยูเนียนแต่ละแห่งจะจัดให้มีบริการในรูปแบบต่างๆแล้วแต่ความต้องการของสมาชิก และเงินทุนที่สหกรณ์มีอยู่ซึ่งมีส่วนสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้นแก่ครอบครัวและสมาชิก สามารถพัฒนา ชุมชนและสังคม กิจกรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนช่วยให้ประชาชนในชุมชนเกิดการประหยัดและ ออมเพื่อสร้างกองทุนขึ้นในชุมชนเพื่อช่วยเหลือบำบัดความทุกข์ร้อนที่เกิดขึ้นเพื่อให้รู้จักการแก้ไขและ ตัดสินใจช่วยเหลือกันในชุมชนของตนเองเป็นการฝึกผู้นำในชุมชน

### 2.1.6.8. สหกรณ์อื่นตามกฎกระทรวงกำหนด

สหกรณ์อื่นตามประกาศกฎกระทรวงซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการออกประกาศกฎกระทรวง ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลประเภทของสหกรณ์เพื่อความเข้าใจพื้นฐานของสหกรณ์และเป็นแนวทางที่ผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลของสหกรณ์ทั้งสองประเภทซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดในบทที่สามต่อไป

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

ในการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นธุรกิจใดหรือจะมีขนาดใดก็ตามต่างให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการทำกิจการนั้น องค์กรในปัจจุบันให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นส่วนของภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็ตระหนักเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วนฝ่าย ประเด็นนี้ได้รับการกล่าวถึงและถูกให้ความสำคัญมากขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การทุจริตคอร์รัปชัน การจงใจบิดเบือนข้อมูลข่าวสาร ทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับตัวแทน (Agency Problems) เกี่ยวกับความไม่สมมาตรของข้อมูล (Asymmetric information) หมายถึง การที่ตัวแทน (ผู้ที่ถูกเลือกให้มาบริหารแทน) พยายามปกปิดข้อมูล ไม่รายงานต่อตัวการ (เจ้าของกิจการ) หรือรายงานข้อมูลที่ไม่เป็นจริง (ปัญหา สัมฤทธิ์ประดิษฐ์, 2546) รวมไปถึงการบริหารจัดการที่ผิดพลาดทำให้ส่งผลเสียต่อองค์กรและมีผลกระทบไปถึงผู้เป็นเจ้าของกิจการ

เมื่อพิจารณาบริบทของสหกรณ์ พบว่า บทบาทและความสำคัญของสหกรณ์ต่อระบบการเงินมีเพิ่มมากขึ้น โดยสะท้อนจากมูลค่าสินทรัพย์ที่เติบโตโดยเฉลี่ย 12% ต่อปีในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา และขนาดสินเชื่อของสหกรณ์ที่สูงถึง 13% เมื่อเทียบกับเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ (ไทยพาณิชย์, 2562) ทำให้สหกรณ์มีความเสี่ยงหรือจุดเปราะบางที่สำคัญของสหกรณ์ คือ (1) การลงทุนในสินทรัพย์เสี่ยงเพิ่มขึ้น (2) การระดมทุนผ่านการกู้ยืมระหว่างกันมากขึ้น และ (3) ความเสี่ยงต่อการผิดนัดชำระหนี้ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งข้อมูลข้างต้นกำลังอธิบายถึงผู้บริหารสหกรณ์อันหมายถึงคณะกรรมการดำเนินการที่หันเหออกจากหลักการสหกรณ์มาปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้บริหารสหกรณ์ดำเนินการโดยมุ่งเน้นในด้านวัตถุดิบคือ เน้นหนักทางการสรรหาผลกำไรมาจัดสรรแก่สมาชิก ในขณะที่สมาชิกกดดันให้คณะกรรมการดำเนินการธุรกรรมที่จะทำให้มีกำไรจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นทุกปี เพื่อมาจัดสรรในรูปแบบเงินปันผลให้มากขึ้น อีกทั้งยังเรียกร้องให้สหกรณ์บริการเงินกู้แก่สมาชิกในวงเงินที่สูงและให้ยืดระยะเวลาผ่อนให้นานขึ้นในอัตราดอกเบี้ยที่สมาชิกพอใจ ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่กล่าวมานี้ไม่ใช่แนวทางของการบริหารสหกรณ์แต่อย่างใด แต่เมื่อสมาชิกเรียกร้องผลประโยชน์ คณะกรรมการสหกรณ์ก็ต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทำให้การบริหารสหกรณ์ออกห่างจากวิธีการที่ควร

จะเป็นและเกิดความเสียหายตามมา เช่น กรณีที่ตัวผู้ในสหกรณ์การเกษตร ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมาก หรือ กรณีการลงทุนในลีดเตอรีของสหกรณ์ออมทรัพย์เกิดความเสียหายมหาศาล นอกจากนั้นยังมีสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น ที่สร้างความเสียหายและกระทบความเชื่อมั่นของระบบสหกรณ์เป็นอย่างมาก อีกทั้งมีการหาประโยชน์ในการจัดตั้งสหกรณ์เพื่อผลประโยชน์ในทางภาษีอีกด้วย

จากข้อมูลข้างต้น กล่าวได้ว่า สหกรณ์กำลังประสบภาวะวิกฤตทางด้านการบริหารจัดการในสหกรณ์ เช่น การทุจริตคอร์ปชั่น การใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ การเรียกรับผลประโยชน์ การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงานหรือมีความขัดแย้งทางการเมือง จนก่อให้เกิดผลเสียหายต่อระบบสหกรณ์ และส่งผลกระทบต่อสมาชิก ปัญหาเหล่านี้เกิดจากความบกพร่องทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้ทำหน้าที่ในองค์กร ซึ่งปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขโดยนำหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) มาเป็นแนวทางหลักในการสร้างระบบบริหารสหกรณ์ที่ดี โดยใช้หลักนิติธรรมอันเป็นกลไกเพื่อควบคุมคนไม่ดีไม่ให้มีอำนาจและก่อความวุ่นวายได้ ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนดีมีศีลธรรมตามหลักคุณธรรมเข้าไปทำหน้าที่บริหารสหกรณ์ ปรับปรุงการทำงานให้มีความชัดเจน สร้างความไว้วางใจกันระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์และสมาชิกตามหลักความโปร่งใส เน้นการทำงานที่สามารถตอบสนองความต้องการและสามารถแก้ไขปัญหาความเดือนร้อนและความต้องการของสมาชิกได้ ให้ความสำคัญกับบทบาทการมีส่วนร่วมของสมาชิกตามหลักการมีส่วนร่วม ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมทั้งระบบสหกรณ์ และสร้างจิตสำนึกในการคิดแก้ไขปัญหาตามหลักความรับผิดชอบ เพิ่มการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและร่วมกันรักษาทรัพยากรอย่างยั่งยืนตามหลักความคุ้มค่า ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวรายละเอียดในลำดับถัดไป

## 2.2.1 บรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

### 2.2.1.1 ความหมายบรรษัทภิบาล (Corporate Governance)

จากการศึกษาความหมายของบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) พบว่ามีผู้ให้ความหมายไว้จำนวนมากและมีการเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวโดยสังเขปดังนี้

คำว่า บรรษัทภิบาล นักวิชาการบางท่านเรียกว่า ธรรมภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ หรือ Corporate Governance (CG) สำหรับภาครัฐมักใช้คำว่า ธรรมภิบาล เป็นการสะท้อนถึงการบริหารของภาครัฐที่มุ่งความดีงาม ความยุติธรรม มีจริยธรรมและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐและประชาชน (ปิยะนารถ สิงห์ชู, 2557) ในส่วนภาคเอกชนมักใช้คำว่า บรรษัทภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการ ซึ่งจะสะท้อนถึงการบริหารจัดการธุรกิจที่เป็นธรรมและโปร่งใส โดยที่ผู้ที่มีอำนาจบริหารจัดการธุรกิจนั้นๆ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลการกระทำของตนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับบริษัททุกราย (พงค์ศรณีย์ พลศรีเลิศ, 2556) พรอนงค์ บุชราตระกูล (2552) ได้ให้ความหมายของคำว่า

บรรษัทภิบาล หมายถึงระบบที่ใช้จัดการกำกับดูแลและควบคุมองค์กรเพื่อให้เกิดการจัดการที่ดีภายในองค์กร ทั้งนี้การจัดการที่ดีนั้นจะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ความยุติธรรม ซึ่งกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในบริษัทควรต้องได้รับสิทธิที่ควรจะเป็นอย่างยุติธรรม ไม่ควรมีใครได้อภิสิทธิ์เหนือคนอื่นในการที่จะได้รับผลประโยชน์เกินปกติ 2) ความโปร่งใส จะต้องมีความโปร่งใสทั้งในด้านการดำเนินงานและการเปิดเผยข้อมูล อีกทั้งต้องมีความถูกต้องและระยะเวลาที่เปิดเผยข้อมูลด้วย 3) ความสามารถอธิบายได้ ในการบริหารจัดการนั้น จะต้องอธิบายได้อย่างมีเหตุผลว่าเหตุใดจึงมีการจัดการในรูปแบบนั้น

สถาบันไทยพัฒนา (2553) ได้กล่าวว่า บรรษัทภิบาล มาจากคำว่า บรรษัท รวมกับคำว่า อภิ ที่หมายถึง เฉพาะข้างหน้ายิ่ง และคำว่า บาล ที่หมายถึง การปกครองรักษา เมื่อนำมารวมกันจะมีความหมาย คือ การกำกับดูแลกิจการให้เจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความถูกต้อง โปร่งใส การมีจริยธรรมโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียของกิจการเป็นหลัก

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2555) กำหนดให้การกำกับดูแลกิจการเป็นระบบ โครงสร้างและกระบวนการสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น สร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อสร้างการเติบโตและเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวโดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลัก

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2560) ได้ให้ความหมาย บรรษัทภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไก มาตรการที่ใช้กำกับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง

- (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (objectives)
- (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ
- (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (2563) บรรษัทภิบาล คือ ความสัมพันธ์ระหว่าง ฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ เจ้าของ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น และการกำกับดูแลกิจการช่วยให้เกิด โครงสร้างที่สำคัญ ซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการและการกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงการติดตามผลการปฏิบัติงานของกิจการ

Deakin and Hughes (1997) ระบุว่า บรรษัทภิบาล คือการกำกับดูแลกิจการที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภายในบริษัท กลไกการกำกับดูแลและความคิดของสังคมเกี่ยวกับขอบเขตของความรับผิดชอบขององค์กร

Organization for Economic Cooperation and Development: OECD (1999) (องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา) ให้คำจำกัดความของบรรษัทภิบาล หรือ บรรษัทภิบาลที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคณะกรรมการบริหารของ

บริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดผ่านการกำกับดูแลกิจการซึ่งเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ รวมถึงวิธีการและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน

Jarboui and Boujelbene (2014) ได้นิยาม บรรษัทภิบาล ไว้ว่า คือการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือธรรมาภิบาลเป็นกลไกในการติดตามการกระทำนโยบายและการตัดสินใจของบริษัท การกำกับดูแลช่วยให้รักษาผลประโยชน์ในหมู่ผู้มีส่วนได้เสีย

Jarboui, et al (2015) ได้นิยามคำว่า บรรษัทภิบาล หมายถึง ระบบการควบคุมและการกำกับบริษัทโครงสร้างการกำกับดูแลและบุคลากรกระจายของความรับผิดชอบและสิทธิที่แตกต่างกันในบริษัท (เช่น คณะกรรมการ ผู้จัดการ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ผู้สอบบัญชีหน่วยงานกำกับดูแลและผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ)

จากความหมายของนักวิชาการข้างต้นจึงสรุปความหมายของบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) คือ ระบบการปฏิบัติงานและการควบคุมภายในของบริษัทซึ่งเป็นกำหนดแนวทางเกี่ยวกับสิทธิ บทบาท และความรับผิดชอบ รักษาสิทธิและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในองค์กร

หากกล่าวถึงความสำคัญของบรรษัทภิบาลนั้นจะเห็นได้ในกรณีของบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพราะเนื่องจากประชาชนซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าร่วมบริหารจัดการบริษัทอย่างใกล้ชิด จึงมีการแต่งตั้งบุคคลให้เป็นคณะกรรมการเข้าไปดูแลบริษัท ดังนั้น คณะกรรมการต้องทำหน้าที่เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทและผู้ถือหุ้นอย่างเต็มที่ไม่ใช่ตำแหน่งของตนในการหาประโยชน์จากบริษัท และดูแลผู้บริหารตลอดจนฝ่ายจัดการให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้สิทธิผู้ถือหุ้นรับทราบข้อมูลของบริษัท ตัดสินใจในเรื่องสำคัญรวมถึงตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการและผู้บริหาร

ดังนั้นสามารถสรุปในภาพรวมได้ว่า บรรษัทภิบาล หรือ การกำกับดูแลกิจการที่ให้ความสำคัญกับการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและยังเป็นเครื่องมือเพื่อเพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของ

### 2.2.1.2 ความเป็นมาของบรรษัทภิบาลในประเทศไทย

จากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ได้เกิดปัญหาการล้มละลายการปิดกิจการของธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสียหายในตลาดทุน และการบริหารงานของบริษัทในประเทศไทยขาดความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ ดังนั้นหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนจึงให้ความสนใจและความสำคัญในเรื่อง บรรษัทภิบาลที่ดีด้วยความมุ่งหวังจะทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายของบริษัทได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม สำหรับนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้นก็จะได้รับข้อมูลที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ถูกต้องและทันเวลา ในขณะนั้นประเทศไทยได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการฟื้นฟู ตลาดทุนไทยจึงจัดให้มีการประชุมเพื่อจัดทำแผนแม่บทในการพัฒนาตลาดทุนขึ้น ซึ่งการประชุมในครั้งนั้นมีผู้แทนจากภาคเอกชนและหน่วยงานของรัฐให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์หลายประการ โดยมาตรการสำคัญที่ในที่ประชุมให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ การสร้างบรรษัทภิบาลในตลาดทุน และจากการประชุมในครั้งนั้น รัฐบาลได้ประกาศ ให้ ปี พ.ศ. 2545 เป็นปีเริ่มต้นแห่งการรณรงค์ การมีบรรษัทภิบาลที่ดี ทั้งนี้เพื่อที่จะส่งเสริมบรรษัทภิบาลใหม่ พัฒนาการที่เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และได้จัดตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลแห่งชาติขึ้น ซึ่งทำหน้าที่กำหนดนโยบายให้หน่วยงานต่าง ส่งเสริมการมีบรรษัทภิบาลที่ดี (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2552)

ในส่วนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เสนอหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี 15 ข้อ ให้แก่บริษัทจดทะเบียน เพื่อเป็นแนวทางในขั้นเริ่มแรกและกำหนดให้บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต้องเปิดเผยการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าวต่อสาธารณะ (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2552) ต่อมาในปี พ.ศ. 2549 ได้มีการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียนโดยเทียบเคียงกับหลักกำกับดูแลกิจการฉบับสากลขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) Principles of Corporate Governance ปี ค.ศ. 2004 และข้อเสนอแนะของธนาคารโลก จากการเข้าร่วมโครงการ Corporate Governance-Reports on the Observance of Standards and Codes (CGROSC) จากนั้นในปี พ.ศ. 2555 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ทำการปรับปรุงหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนอีกครั้ง โดยเป็นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของแนวปฏิบัติที่ดีของทั้ง 5 หมวด ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard) ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้วัดระดับการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน สำหรับประเทศในกลุ่ม ASEAN อันจะทำให้หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555 มีความทันสมัยและสอดคล้องต่อภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมตลาดทุน และเป็นการยกระดับมาตรฐานและการปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี ของบริษัทจดทะเบียนไทยให้มีมาตรฐานการกำกับดูแลกิจการที่สูงขึ้น (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555)



จากพัฒนาการของบรรษัทภิบาล จะเห็นได้ว่าบรรษัทภิบาลเป็นปัจจัยและพื้นฐานสำคัญอย่างยิ่งในการปรับปรุงและยกระดับฐานะขององค์กร ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ เจ้าของและผู้มีส่วนได้เสียอื่น บรรษัทภิบาลยังช่วยให้เกิดโครงสร้างที่สำคัญซึ่งเป็นกลไกและเครื่องในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ วิธีการ ที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น รวมถึงการทำหน้าที่สอดส่องดูแลผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการกำกับ การติดตาม การควบคุม การดูแลและการประเมินผลเพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายอย่างคุ้มค่า ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตอบแทนกลับไปยังผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย อย่างเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ บรรษัทภิบาลเป็นเครื่องมือการกำกับดูแลกิจการที่จะช่วยสร้างมูลค่าของกิจการให้สูงขึ้น

ทั้งนี้ เหตุผลสำคัญที่บรรษัทภิบาลได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นเนื่องมาจาก 1). กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก 2) การปฏิรูปกองทุนบำเหน็จบำนาญและการเติบโตของการออมภาคเอกชน 3) คลื่นของการปฏิวัติในปี 1980 4) กฎระเบียบและการรวมกลุ่มของตลาดทุนทั่วโลก และ 5) วิกฤตการณ์ทางการเงินต่างๆ (Becht et al., 2002) จากการทบทวน พบว่า บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดบริษัทให้มีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทระดับโลก (Iwasaki, 2008; Ehikioya, 2009) ความสำคัญของกลไกการกำกับดูแลกิจการได้รับการศึกษาที่หลากหลายตามมุมมองต่างๆ ทั้งกลไกที่เป็นภายในและกลไกที่เป็นภายนอก (Bushman & Smith, 2001; Cremers & Nair, 2005). โดยที่กลไกภายใน ประกอบด้วยโครงสร้างความเป็นเจ้าของคณะกรรมการ ค่าตอบแทนผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน ส่วนกลไกภายนอกประกอบด้วย การควบคุมการตลาด การจัดการตลาดแรงงาน การต่อรอง การแข่งขันทางผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างพื้นฐานทางกฎหมาย โดยกลไกเหล่านี้จะถูกขับเคลื่อนได้โดยการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารนั่นเอง

### 2.2.1.3 หลักการของบรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาลเข้ามามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บริษัทสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทั้งตนเองและสังคมได้อย่างยั่งยืนนั้น โดยจะต้องมีการวางโครงสร้างและระบบการกำกับดูแลกิจการอย่างมีประสิทธิภาพทั้งด้านการกำกับดูแล การติดตาม และการประเมินผล โดยมีหลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2555) ได้แก่

- 1) ความยุติธรรม (Fairness) คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน
- 2) ความโปร่งใส (Transparency) คือ ความชัดเจนไม่คลุมเครือที่ธุรกิจเปิดเผยไม่ว่าจะเป็นข้อมูลทางบวกหรือทางลบ

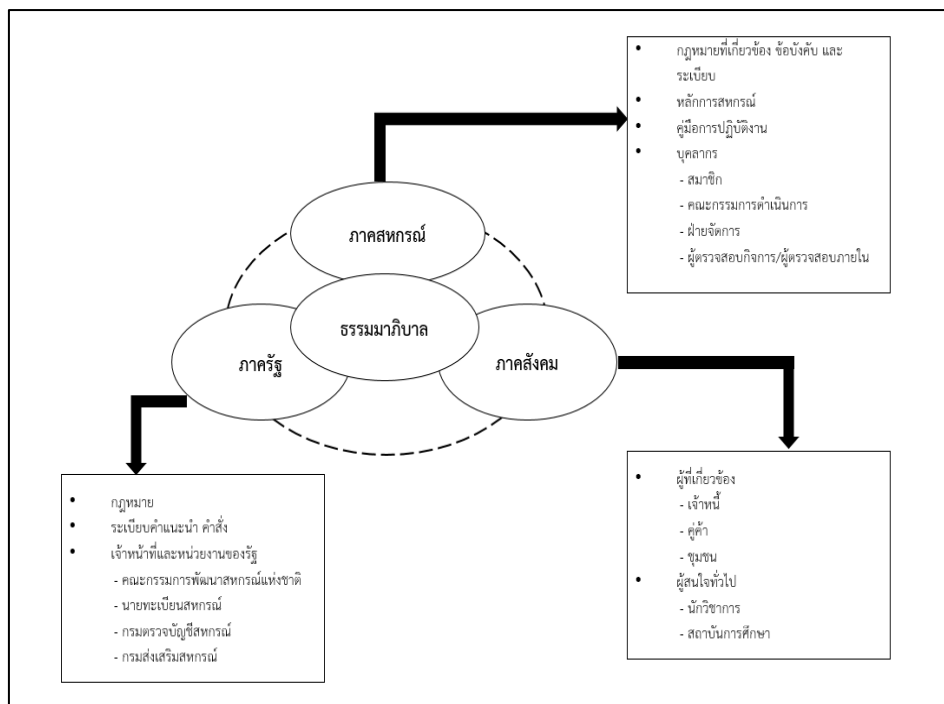
- 3) ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ การแสดงถึงคุณธรรมที่สอดคล้องกับจริยธรรมที่ธุรกิจกำหนดไว้และปฏิบัติจริง
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามบทบาทที่กำหนดไว้
- 5) ภาระรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรับผิดชอบต่อการทำและการตัดสินใจใดๆ ที่อธิบายและชี้แจงได้

จากหลักข้างต้นนั้น การดำเนินธุรกิจต้องอยู่ภายใต้หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ หากธุรกิจดำเนินไปอย่างไม่เป็นธรรม คลุมเครือ หรือไม่ซื่อสัตย์ คณะกรรมการและผู้บริหารจะดำเนินการอย่างไรไม่รับผิดชอบต่อ ซึ่งจะส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตัวอย่างเช่น การเลือกคู่ค้าต้องมีนโยบายและขั้นตอนที่ชัดเจนและยุติธรรม ไม่ฮั้วประมูล ไม่รับผิดชอบต่ออาจส่งผลกระทบต่อทางเลือกพันธมิตร เมื่อพบคู่ค้าควรชำระอย่างเป็นธรรมและถูกต้อง ในทางกลับกัน บริษัทที่เลือกหุ้นส่วนที่ไม่เป็นธรรมหรือไม่ชัดเจนอาจได้หุ้นส่วนที่ไม่สามารถส่งมอบวัตถุดิบที่มีคุณภาพหรือไม่สามารถส่งมอบตรงเวลาได้ ส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนสูงและไม่สามารถผลิตสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้ทันเวลาที่ หรือในบางกรณีอาจถูกดำเนินคดี นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจยังเกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ดังนั้นบริษัทควรเข้าใจความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม วางระบบและกระบวนการที่เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วมของบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถในการเข้าใจและตอบสนองความคาดหวังเหล่านี้ จะสร้างความมั่งคั่งและความมั่นคงทางการเงินให้กับธุรกิจในระยะยาว เมื่อพิจารณาบริบทของสหกรณ์ก็มีการนำแนวทางของบรรษัทภิบาลนำมาปรับใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์ดังที่จะกล่าวต่อไป

## 2.2.2 บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ (Cooperative Governance)

สำหรับการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์หรือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ หมายถึง การบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์โปร่งใส มีความรับผิดชอบ สร้างการมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลคุ้มค่า และโดยประหยัดเป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรมเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคงส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561) หลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสหกรณ์หรือธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ ความถูกต้องชอบธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ กรมส่งเสริม

สหกรณ์ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์จำนวน 6 หลัก ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่า การสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์เกิดขึ้นด้วยความร่วมมือกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาคสหกรณ์ ภาครัฐ และภาคสังคม เพื่อก่อให้เกิดการบริหารกิจการของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วมและมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล คุ้มค่าและประหยัดเป็นผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรมเพื่อให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมั่นคงส่งผลให้สหกรณ์เป็นที่เชื่อถือและยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะศรัทธาจากสมาชิกของสหกรณ์จะเห็นได้จากภาพ ดังนี้



ภาพ 1 ธรรมาภิบาลสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

บทบาทของบุคลากรแต่ละฝ่ายตามผังโครงสร้างสหกรณ์ซึ่งจะมีบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการและผู้ตรวจสอบภายใน มีบทบาทหน้าที่ในการร่วมบริหารจัดการสหกรณ์และกำกับดูแลกิจการสหกรณ์ตามบทบาทหน้าที่ของตนเองจะเห็นได้ว่าการกำกับดูแลกิจการสหกรณ์มีเครื่องมือที่ใช้อย่างเป็นระบบคือ มีผู้ตรวจสอบกิจการที่เลือกตั้งมาจากที่ประชุมใหญ่ประจำปี ผู้ตรวจสอบภายใน ผู้ตรวจการและผู้สอบบัญชีที่ทำหน้าที่ถ่วงดุลเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก ในระบบสหกรณ์คณะกรรมการดำเนินการมีบทบาทในการเป็นตัวแทน (Agent) ของสมาชิกที่มาโดยการเลือกตั้งจากสมาชิกซึ่งถือเป็นการเครื่องมือการกับดูแล

กิจการสหกรณ์พื้นฐาน สมาชิกสหกรณ์ในฐานะเจ้าของ (Principal) สหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการจัดการและควบคุมสหกรณ์ โดยสมาชิกทุกคนจะสามารถใช้บทบาทในการควบคุมและจัดการสหกรณ์ในการประชุมสามัญประจำปีได้อย่างเท่าเทียมกัน เลือกคณะกรรมการเพื่อเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการสหกรณ์โดยเข้าร่วมการประชุมใหญ่สามัญประจำปี เพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน พิจารณาข้อบังคับและกำหนดนโยบายอย่างกว้างๆ เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์แทนตนเพื่อตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการและติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งครั้งนี้ เป็นไปตามระบอบประชาธิปไตย สมาชิกคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง ไม่ว่าจะสมาชิกจะถือหุ้นจำนวนเท่าใดก็ตาม เนื่องจากหลักการของสหกรณ์ตั้งอยู่บนหลักการของการรวบรวมคนมากกว่าการรวบรวมเงิน นอกจากนี้ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจที่จะควบคุมกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ นโยบาย แผนงาน และโครงการต่างๆที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่

ตามที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งเป็นพื้นฐานของการบริหารกิจการสหกรณ์นั้น สรุปได้ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) เป็นการ กล่าวถึง การที่สหกรณ์กำหนดข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพและเป็นธรรมกับทุกฝ่ายในสหกรณ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น การกำหนดระเบียบที่ครบถ้วน ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้น ๆ ด้วย

2. หลักคุณธรรม (Morality) หมายถึง การยึดมั่นความถูกต้องดีงาม ซึ่งทุกฝ่ายในสหกรณ์ปฏิบัติงานในสหกรณ์ของตนอย่างเต็มความสามารถ เห็นประโยชน์ส่วนรวมของสหกรณ์เป็นสำคัญ มีการกำหนดจรรยาบรรณในสหกรณ์และถือปฏิบัติอย่างจริงจัง และส่งเสริมยกย่องผู้กระทำความดี เช่น เจ้าหน้าที่สหกรณ์ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบ ข้อบังคับด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต หรือคณะกรรมการที่ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนเป็นต้น

3. หลักความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยพัฒนาวิธีการ ดำเนินงานของสหกรณ์ที่โปร่งใส กำหนดขั้นตอนการให้บริการที่ชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจสอบได้ เช่น จัดทำงบการเงิน รายงานกิจการเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ให้สมาชิกรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง สหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิก ได้มีส่วนร่วมในการรับรู้เสนอความคิดเห็น การตัดสินใจเพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงร่วมรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของ

สหกรณ์ด้วย เช่น กำหนดช่องทางการรับความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่สหกรณ์หรือสมาชิกสหกรณ์

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability) หมายถึง ทุกฝ่ายในสหกรณ์จะต้องตระหนักถึงสิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลจากการกระทำของตน รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณะและการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม เช่น คณะกรรมการต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้น เมื่อมีการพิสูจน์ได้ว่าเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความประมาทหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์ เป็นต้น

6. หลักความคุ้มค่า (Cost - effectiveness or Economy) หมายถึง สหกรณ์มีการบริหารจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีแผนงานที่ส่งเสริม สนับสนุน การประหยัด พลังงาน ลดค่าใช้จ่ายเช่น การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ควรพิจารณาถึงประโยชน์ของการนำมาใช้งานอย่างสมเหตุสมผลไม่ควรซื้อเกินความจำเป็น เพราะนอกจากราคาแพงแล้วยังใช้งานไม่คุ้มค่าอีกด้วย

ในการสร้างธรรมาภิบาลในส่วนของสหกรณ์นั้นต้องสร้างให้มีความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ

- 1) มีการถ่วงดุลอำนาจอย่างเหมาะสมเพื่อไม่เปิดโอกาสให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีและใช้อำนาจเพียงฝ่ายเดียว
- 2) มีการกำหนดภาระหน้าที่ชัดเจนทั้งระดับกรรมการ ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งจะทำได้สามารถประเมินผลการทำงานได้ชัดเจนและเป็นธรรม
- 3) มีระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนรวมถึงการกำหนดเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม หรือข้อควรและไม่ควรปฏิบัติ
- 4) มีการรายงานที่ดีและทันการณ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับรู้
- 5) ปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สำหรับบุคลากรของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็น คณะกรรมการบริหารงานสหกรณ์ คณะจัดการ ผู้ตรวจสอบกิจการ ทุกฝ่ายสามารถมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสร้างธรรมาภิบาลได้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### สมาชิกมีส่วนในการสร้างธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ในฐานะเจ้าของสหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลและการจัดการสหกรณ์ โดยผ่านการประชุมใหญ่สามัญประจำปีของสหกรณ์ สมาชิกทุกคนจะสามารถมีบทบาทในการบริหารจัดการสหกรณ์ได้ โดยการเข้าร่วมการประชุมสามัญเพื่อทบทวนกฎระเบียบ รับทราบผลการปฏิบัติงาน และพัฒนานโยบายในวงกว้าง เลือกตั้งคณะกรรมการบริหารสหกรณ์ ผู้สอบบัญชีสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์แทนตนเพื่อตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการและ

ติดตามการดำเนินงานของฝ่ายจัดการ การเลือกตั้งครั้งนี้ เป็นไปตามระบอบประชาธิปไตย สมาชิกคนหนึ่งมีหนึ่งเสียง ไม่ว่าจะสมาชิกจะถือหุ้นจำนวนเท่าใดก็ตาม เนื่องจากหลักการของสหกรณ์ตั้งอยู่บนหลักการของการรวบรวมคนมากกว่าการรวบรวมเงิน นอกจากนี้ที่ประชุมใหญ่มีอำนาจที่จะควบคุมกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ นโยบาย แผนงาน และโครงการต่างๆที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่ตามสิทธิและหน้าที่ดังนี้

### สิทธิของสมาชิกสหกรณ์

1. เข้าประชุมใหญ่สามัญประจำปีเพื่อลงคะแนนออกเสียงหรือแสดงความคิดเห็น เสนอแนะความต้องการของตนในที่ประชุมได้ และสามารถซักถามข้อสงสัยของการบริหารของสหกรณ์ในที่ประชุมได้ การลงคะแนนเสียงในที่ประชุมสามัญประจำปีของสมาชิกนั้นมีความเสมอภาคกัน โดยสมาชิกหนึ่งคนเท่ากับหนึ่งเสียง ไม่สามารถมอบหมายให้บุคคลอื่นลงคะแนนแทนตนได้

2. เมื่อสมาชิกมีวาระหรือเหตุผลที่สมควรและเห็นว่าจำเป็นต้องเสนอให้คณะกรรมการสหกรณ์จัดประชุมใหญ่วิสามัญ สมาชิกสามารถเข้าชื่อเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ เพื่อให้ที่ประชุมพิจารณาแนวทางหรือหาข้อสรุปใดๆ ซึ่งการเข้าชื่อของสมาชิกต้องมีสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าหนึ่งร้อยคน หรือผู้แทนสมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในห้าของสมาชิกที่เป็นผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์ทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่าห้าสิบคน อาจลงนามขอให้คณะกรรมการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญได้ในกรณีใด ๆ และในเวลาใด ๆ ให้คณะกรรมการดำเนินการเรียกประชุมใหญ่วิสามัญภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับการร้องขอ

3. เสนอชื่อหรือเป็นผู้ที่ได้รับเลือกเป็นคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ หรือผู้ตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ โดยคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์มีหน้าที่บริหารกิจการของสหกรณ์ทั้งปวง และเป็นผู้แทนที่ผูกพันตามข้อกำหนดหมายแทนสหกรณ์ในการดำเนินกิจการต่างๆ อันเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอก ส่วนผู้ตรวจสอบกิจการมีอำนาจและหน้าที่ทำการตรวจสอบกิจการทุกด้านของสหกรณ์และมีอำนาจอื่นตามข้อกำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ อีกทั้งมีหน้าที่ต้องรายงานผลการตรวจสอบแก่คณะกรรมการดำเนินงานและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์

4. รับบริการด้านธุรกิจและด้านวิชาการจากสหกรณ์ สมาชิกมีสิทธิได้รับบริการของสหกรณ์อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจเงินฝาก ธุรกิจสินเชื่อ และธุรกิจอื่นๆ ตลอดจนโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะด้านต่างๆ ของสหกรณ์

5. สิทธิอื่นๆ ที่ถูกกำหนดไว้ในข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ เช่น สวัสดิการและสวัสดิการของสมาชิกและครอบครัว สิทธิในการตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์โดยขอตรวจสอบหรือดูรายงานการประชุม สิทธิได้รับการยกเว้นภาษีเงินปันผล เงินคืนเฉลี่ยและดอกเบี้ยเงินฝากออมทรัพย์ เป็นต้น

### หน้าที่ของสมาชิกสหกรณ์

1. ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติ และคำสั่งของสหกรณ์
2. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งที่สหกรณ์นัดหมาย การประชุมกลุ่มสมาชิก (ถ้ามี) การประชุมสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกในที่ประชุมใหญ่สามัญหรือที่ประชุมใหญ่วิสามัญ
3. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง โดยทำธุรกิจกับสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจรวบรวมการผลิต และการจัดซื้อ การออมเงิน การกู้ยืมเงิน การเพิ่มหุ้น และบริการอื่นใดที่สหกรณ์จัดให้ รวมทั้งเชิญชวนหรือส่งเสริมให้บุคคลทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของระบบสหกรณ์
4. กำกับดูแลกิจการของสหกรณ์โดยคัดเลือกสมาชิกที่ดี มีความสามารถและเหมาะสมให้เป็นคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงการสอดส่องและติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ดำเนินงานอย่างโปร่งใสและส่งผลดีต่อสมาชิกโดยรวม
5. ร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ พัฒนาสหกรณ์ให้เติบโตเจริญรุ่งเรือง และมีความมั่นคง โดยให้ความร่วมมือทั้งกำลังความคิด กำลังกาย และกำลังใจ ด้วยความสามัคคี ซื่อสัตย์ และเสียสละ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

### สมาชิกสหกรณ์กับใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์

สมาชิกมีส่วนร่วมในการใช้หลักธรรมาภิบาลในสหกรณ์ได้เช่น การใช้สิทธิของตนผ่านมติ ที่ประชุมใหญ่ผ่านผู้ตรวจสอบกิจการ และตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ดังนี้

ใช้สิทธิของตนผ่านมติที่ประชุมใหญ่ในการดำเนินการต่าง ๆ โดยเข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณา และแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่อไปนี้

1. กำหนดค่าตอบแทนการทำงานของคณะกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการ การกำหนดดังกล่าว ถือเป็น การควบคุมการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งสหกรณ์จะต้องจ่ายตามอัตราที่ประชุมใหญ่กำหนด
2. เลือกตั้งและถอดถอนคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องด้วยสมาชิกทุกคนไม่สามารถมาบริหารสหกรณ์ได้ ดังนั้นจึงมีการเลือกตัวแทนเพื่อทำหน้าที่บริหารกิจการสหกรณ์
3. เสนอความคิดเห็นและความต้องการต่าง ๆ ของสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ เพื่อให้คณะกรรมการ นำไปกำหนดนโยบาย วางแผนการปฏิบัติงานให้ฝ่ายจัดการปฏิบัติต่อไป
4. สอบถามหรือขอคำชี้แจง รายละเอียดต่างๆเพิ่มเติม จากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์หรือประเด็นอื่นๆ ที่ต้องการทราบ

5. เลือกตั้งและถอดถอนผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ การเลือกตั้งผู้ตรวจสอบการกิจการ เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดของสหกรณ์แทนสมาชิก ตรวจสอบการบริหารงานของคณะกรรมการสหกรณ์ การพิจารณาว่านโยบายและผลการปฏิบัติงานของกรรมการเป็นไปตามมติของที่ประชุมใหญ่สามัญหรือวิสามัญหรือไม่ ตลอดจนตรวจสอบว่าการดำเนินงานของฝ่ายจัดการเป็นไปตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่ ดำเนินงานภายใต้ระเบียบที่นายทะเบียนสหกรณ์หรือกรมตรวจบัญชีสหกรณ์หรือกรมส่งเสริมสหกรณ์กำหนดหรือตามข้อบังคับ ระเบียบ ที่สหกรณ์กำหนดหรือไม่

6. พิจารณากำหนดวงเงินที่สหกรณ์สามารถกู้ยืมหรือค้ำประกันได้นั้น ถือเป็นกำหนดยกเว้นของภาระหนี้ผูกพัน สิ่งที่คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์สามารถดำเนินการได้

7. หากข้อบังคับของสหกรณ์เดิมนั้นไม่เหมาะสม อาจเสนอให้ที่ประชุมใหญ่พิจารณาแก้ไขได้

8. พิจารณาการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์สามารถเสนอความเห็นและลงมติในการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์ได้

9. อนุมัติหรือรับทราบแผนงาน แสอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับประมาณการรายรับรายจ่าย ตามที่กำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์นั้น ๆ ได้

### คณะกรรมการสหกรณ์กับการใช้ธรรมาภิบาลในสหกรณ์

ถ้าเปรียบสหกรณ์เป็นประเทศ คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ก็เปรียบเสมือนผู้บริหารประเทศหรือคณะรัฐมนตรี มีหน้าที่กำหนดนโยบายและการจัดการแผนเพื่อความเจริญของประเทศ หากคณะรัฐมนตรีรับผิดชอบต่อประเทศและประชาชน ก็จะสามารถนำประเทศต่อไปได้ เช่นเดียวกับสหกรณ์ หากสหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เข้มแข็ง รู้จักอำนาจหน้าที่และบทบาท ก็จะสามารถสร้างความก้าวหน้าให้สหกรณ์ได้ ในฐานะตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายบริหารกิจการสหกรณ์โดยเข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ และกำหนดแนวปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์ นอกจากนั้นทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และให้ความร่วมมือภายใต้กรอบกฎหมาย ข้อบังคับ และนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น คณะกรรมการดำเนินงานจึงมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อสมาชิกเพื่อให้สหกรณ์ก้าวหน้าและเป็นที่ยิ่งของสมาชิกได้



### การใช้ธรรมาภิบาลของคณะกรรมการในสหกรณ์

1. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นผู้ที่รู้จักสิทธิ บทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองที่มีต่อสหกรณ์
2. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์บริหารกิจการสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์และรักษาผลประโยชน์ของสหกรณ์
3. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีความโปร่งใสตามความต้องการของสมาชิก
4. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เข้าร่วมประชุมประจำเดือนเพื่อพิจารณาและแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสหกรณ์ ด้วยความยุติธรรม มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้
5. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์กำหนดภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการทุกส่วนงานอย่างชัดเจน
6. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ทำหน้าที่กำกับดูแลให้สหกรณ์ดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกฎหมาย ระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์และคำแนะนำของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงปฏิบัติให้เป็นตามข้อบังคับ ระเบียบและมติของที่ประชุมของสหกรณ์ หากระเบียบของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสมก็ให้มีการพิจารณาแก้ไขต่อไป
7. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จัดให้มีระบบการควบคุมภายในหรือการตรวจสอบภายใน การบริหารและจัดการความเสี่ยงและให้ความสำคัญกับสัญญาณเตือนภัยทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน
8. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ
9. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จัดการให้มีการประสานงาน เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก
10. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ยึดมั่นในความถูกต้อง ความโปร่งใส ความเท่าเทียมในการบริการแก่สมาชิก ไม่เลือกปฏิบัติพร้อมให้ความเที่ยงธรรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์
11. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับรู้และเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ โดยการนำเสนอข้อมูลรายงานกิจการประจำปีของสหกรณ์ต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อแสดงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น เสนองบการเงิน เสนอการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปี แผนงานและงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดสรรกองทุนต่างๆ ของสหกรณ์ เป็นต้น

12. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ส่งเสริมให้บุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาชิก และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ มีความตระหนักรู้และเข้าใจถึงสิทธิ หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลคน เพื่อให้ทุกส่วนฝ่ายมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามบทบาทของตนต่อสหกรณ์อย่างเหมาะสม

13. คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์จัดให้มีระบบการดูแล บำรุงทรัพย์สินต่าง ๆ ของสหกรณ์เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ตลอดจนจัดให้มีทะเบียนคุม สมุดบัญชี เอกสารต่าง ๆ เรียบร้อย ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ทุกคนควรจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทของตนอย่างเคร่งครัด โดยการมีส่วนร่วมในการให้ความคิดเห็นและมีอิสระในการตัดสินใจ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นหรือยอมรับมติที่เป็นเสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมอย่างเคร่งครัด และต้องไม่แสดงปฏิกริยาที่ไม่เหมาะสม เช่น ไม่เข้าร่วมประชุม ไม่แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การไม่ปฏิบัติตามงานที่ได้รับมอบหมาย หรือการใช้อำนาจหน้าที่โดยมิชอบ หรือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น

#### การใช้ธรรมาภิบาลของฝ่ายจัดการ

ฝ่ายจัดการสามารถใช้ธรรมาภิบาลได้ ดังนี้

1. มีความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติหน้าที่ตามข้อบังคับ ระเบียบ มติของคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ ด้วยความทุ่มเท อุทิศสาหัส ซื่อตรง ซื่อสัตย์ ตลอดจนนำความรู้ ความสามารถที่ตนเองมีออกมาอย่างเต็มสมรรถนะเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และผลการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อสร้างความก้าวหน้าแก่สหกรณ์และสมาชิก

2. ดำเนินกิจการต่างๆ ของสหกรณ์ให้เป็นไปตามนโยบายของคณะกรรมการsdilINเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการกำกับ ดูแล ควบคุมการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ให้ปฏิบัติงานตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเคร่งครัด อีกทั้งให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมรับฟังความเห็น และส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นมิตรต่อเจ้าหน้าที่สหกรณ์ทุกคน

3. ดำเนินงานต่างๆ ของสหกรณ์อย่างโปร่งใส และเปิดเผย โดยการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของสหกรณ์และความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในสหกรณ์ และนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานในที่ประชุมประจำเดือนทุกเดือน หรือตามความต้องการของคณะกรรมการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ชี้แจงเกี่ยวกับประเด็นต่างๆของสหกรณ์ในที่ประชุมใหญ่

4. กำกับ ดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเสมอภาคและยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ มีวิธีการสื่อสารที่ดีและเหมาะสมเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน สำหรับเจ้าหน้าที่สหกรณ์มีหน้าที่ต้องให้บริการแก่สมาชิกทุกรายอย่างเสมอภาคและเต็มใจ ไม่เลือกปฏิบัติ รวมถึงมีการประสานงานที่ดีและรวดเร็วแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5. ผู้จัดการต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีกลยุทธ์เท่าทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อพัฒนาธุรกิจของสหกรณ์ให้เติบโตและประสบผลสำเร็จตามนโยบายของคณะกรรมการสหกรณ์และเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก 6. ปฏิบัติงานตามแนวทางที่กำหนดไว้ในข้อบังคับระเบียบต่าง ๆ และมติของคณะกรรมการดำเนินงาน

### การใช้ธรรมาภิบาลของผู้ตรวจสอบกิจการ

เมื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ดำเนินการตรวจสอบและสอบทานเอกสารต่างๆ เช่น เอกสารทางบัญชี การเงิน ทรัพย์สิน หนี้สิน ทุนของสหกรณ์ และการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ ทำให้ทราบว่

1. คณะกรรมการดำเนินงาน บริหารงานสหกรณ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบาย และมติที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์หรือไม่

2. การตัดสินใจใดๆ ของคณะกรรมการดำเนินงานนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของสหกรณ์และสมาชิกหรือไม่

3. การดำเนินการจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่สหกรณ์เป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์หรือไม่

4. เจ้าหน้าที่สหกรณ์ได้ปฏิบัติตามหน้าที่ของตนตามภาระงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่

5. สหกรณ์มีการบันทึกบัญชีถูกต้อง เรียบร้อย ครบถ้วนและเป็นปัจจุบันหรือไม่

6. สหกรณ์มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน รายงานทางการเงิน รายงานการเข้าหรือลาออกของสมาชิก เพื่อนำมาพิจารณาหรือปรับปรุงในการทำงานเป็นประจำหรือไม่

7. สหกรณ์มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์ เพื่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่

นอกจากนี้ผู้ตรวจสอบกิจการยังสามารถเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ โดยทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ และเสนอผลการตรวจสอบในที่ประชุมใหญ่อีกด้วย ซึ่งเป็นแนวทางป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

กล่าวโดยสรุป คือ การนำธรรมาภิบาลไปปฏิบัติในสหกรณ์เป็นกระบวนการที่ต้องปรับให้เข้ากับความต้องการใหม่อย่างต่อเนื่อง และสามารถทำได้โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องในการทำงานของสหกรณ์เท่านั้น โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ของสหกรณ์เอง ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าของธรรมาภิบาล และจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับบรรษัทภิบาลพบงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรษัทภิบาลกับผลประกอบการของบริษัท ตัวอย่างเช่น การศึกษาตลาดหุ้นในฮ่องกงของ Cheung et al. (2010) พบว่า บริษัทที่นำการกำกับดูแลกิจการมาปรับใช้ในองค์กรจะช่วยลดความเสี่ยงของผลตอบแทนของนักลงทุนที่ตีกว่า นอกจากนี้ Brown และ Caylor (2005)

พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัท และสร้างระบบการควบคุม กฎระเบียบและแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการผลประโยชน์ของผู้บริหาร ส่วนการศึกษาของ Dhanadirek and Tang (2003) พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อฐานะทางเศรษฐกิจของบริษัท นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Memili et al., (2011) พบว่า การกำกับดูแลกิจการที่ดีคือการสร้างระบบการควบคุมกฎระเบียบและแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพเพื่อจัดการผลประโยชน์ของผู้บริหารและเจ้าของ เช่นเดียวกับ Ehikioya (2009) พบว่า ผลการศึกษาในทิศทางเดียวกันถึงการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะส่งผลให้อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity: ROE) และด้านอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม (Return on Assets: ROA) สูงขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การทำให้เกิดธรรมาภิบาลที่ดีจะทำให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ซึ่งช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อสมาชิกสหกรณ์ ผู้มีส่วนได้เสียและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะทำให้สหกรณ์นั้นมี ภาพลักษณ์ที่ดีสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) โดยเฉพาะการสร้างเชื่อมั่นแก่สมาชิกซึ่งจะจูงใจให้ผู้ที่สนใจเข้ามาลงทุนกับกิจกรรมธุรกรรมของสหกรณ์ได้โดยง่าย จึงกล่าวได้ว่าการนำการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาเป็นเครื่องมือของสหกรณ์จะทำให้เพิ่มมูลค่าและส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของสหกรณ์อีกด้วย

## 2.3 บทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Director)

ในส่วนนี้จะได้กล่าวถึงบทบาทของคณะกรรมการบริหาร อธิบายถึงความสำคัญภายใต้ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) และทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.3.1 คณะกรรมการบริหาร (Board of Director)

คณะกรรมการบริหารเป็นกลุ่มคนที่ได้รับการเลือกตั้ง มีหน้าที่ดำเนินการเพื่อผลประโยชน์ของเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น และหน้าที่นี้อยู่ภายใต้กระบวนการทางกฎหมาย ให้อำนาจคณะกรรมการลงโทษและให้รางวัลแก่ผู้บริหารหรือผู้จัดการในการกำกับงานของบริษัท และปกป้องสิทธิของผู้ถือหุ้น (Takao & Cheryl, 2004) ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจึงดำรงสถานะหน่วยดำเนินการระหว่างผู้ถือหุ้นและฝ่ายจัดการ ทั้งนี้ การแยกสถานะการเป็นเจ้าของออกจากการควบคุมและการจัดการเป็นการแก้ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวการและตัวแทนตามแนวคิดทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ของ Jensen and Meckling (1976) ที่กล่าวว่า บุคคลย่อมมีแรงผลักดันที่จะทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง นำไปสู่ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้ถือหุ้นและฝ่ายบริหาร โดยความขัดแย้งดังกล่าวส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้ถือหุ้นได้ ดังนั้นกลุ่มผู้มีส่วน

ได้เสียต่างๆ และหน่วยงานกำกับดูแลจึงให้ความสนใจกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) หรือบรรษัทภิบาลตามที่ได้กล่าวไปก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม CG เป็นเพียงหลักการที่กิจการต้องนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินงานธุรกิจเท่านั้น แต่โครงสร้างที่สำคัญ คือ คณะกรรมการบริษัท ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างยิ่งในการที่จะนำพองค์กรหรือกิจการให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

บทบาทของคณะกรรมการบริหารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผลการดำเนินงานของบริษัท จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้พบว่า มีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทสำคัญของคณะกรรมการบริหารว่ามี 3 บทบาทหลักในการดำเนินงาน (Zahra & Pearce, 1989) ได้แก่ 1) บทบาทของคณะกรรมการบริหารในการควบคุม ติดตาม ซึ่งเป็นการแยกความเป็นเจ้าของออกจากผู้บริหาร (Berle & Means, 1991) 2) บทบาทของคณะกรรมการในการให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูง (Lorsch & MacIver, 1989) และ 3) บทบาทของคณะกรรมการบริหารที่ทำหน้าที่สรรหาทรัพยากรต่างๆ เข้ามาในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน

สำหรับบริบทของสหกรณ์นั้น สหกรณ์ถือเป็นนิติบุคคลที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกจำนวนมากเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านเงินทุน การผลิต และการจำหน่าย นอกจากนั้นเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น ด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สมาชิกทุกคนจึงเป็นเจ้าของสหกรณ์ และแน่นอนว่าคงไม่สามารถให้สมาชิกทุกคนมาทำหน้าที่ในการบริหารงานด้วยตนเองได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้หลักของการเลือกสรรบุคลากรที่เหมาะสมและเต็มใจมาทำงานแทนในนามของสมาชิกเพื่อประโยชน์สูงสุดของสหกรณ์และสมาชิก โดยการจัดให้มีการเลือกตั้ง หรือสรรหาสมาชิก ซึ่งควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์โดยพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้ามั่นคง สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่มวลสมาชิก :ซึ่งที่มาของคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคแรก ที่กำหนดให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน ซึ่งสมาชิกเป็นผู้เลือกโดยผ่านที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ดังจะเห็นได้ว่า คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์จะเป็นผู้นำในการดำเนินนโยบาย เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้เจริญก้าวหน้าและสร้างผลประโยชน์กลับสู่สมาชิกทุกคน นอกจากนั้นในข้อบังคับของสหกรณ์มีกำหนดเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ กล่าวคือ คณะกรรมการดำเนินการมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตาม กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติและคำสั่งของสหกรณ์กับทั้งในทางอันจะทำให้เกิดความจำเริญแก่สหกรณ์

จากที่ได้กล่าวไปจะเห็นถึงบทบาทสำคัญของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อระบบบรรษัทภิบาล โดยทฤษฎีสำคัญที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) และทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory)

### 2.3.2 ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory)

ทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายกลไกการกำกับดูแลกิจการ สะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้คนและแนวโน้มขององค์กร และใช้เพื่ออธิบายแรงจูงใจของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของผู้บริหารซึ่งค่านิ่งว่ามันจะเป็นไปเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของตนเองเท่านั้น ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจ เพราะผู้บริหารมักจะตัดสินใจกระทำการใดๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดของตนเองมากกว่าตัวธุรกิจ

ทฤษฎีตัวแทนได้รับการพัฒนาโดย Michael Jensen และ William Meckling ในช่วงกลางทศวรรษ 1970 การใช้ทฤษฎีตัวแทนเริ่มแรก คือ การเปิดเผยวิธีแก้ปัญหที่เกิดขึ้นในปัญหาเศรษฐศาสตร์ จนต่อมาได้ถูกนำมาใช้เพื่อแก้ไขปัญหในสาขารัฐศาสตร์ สาขาธุรกิจ สาขาเศรษฐศาสตร์และตลอดจนการดำเนินชีวิตประจำวัน การพัฒนาเริ่มแรกของปัญหาตัวแทนคือการค้นพบทางออกสำหรับการสร้างแรงจูงใจที่เท่าเทียมกันในบริบทการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่สมมาตรกัน หลังจากนั้นมึนักทฤษฎีและนักวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาทฤษฎีตัวแทนได้ปรับบริบทงานของพวกเขาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและบริบทเฉพาะ เช่น ด้านอสังหาริมทรัพย์ เงินเดือนของผู้บริหารระดับสูง การออกแบบสัญญา การศึกษาเฉพาะเหล่านี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของสาขาเฉพาะเหล่านั้นในขณะที่ผลลัพธ์ที่สรุปได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรอื่น ๆ (Jordan, 2020)

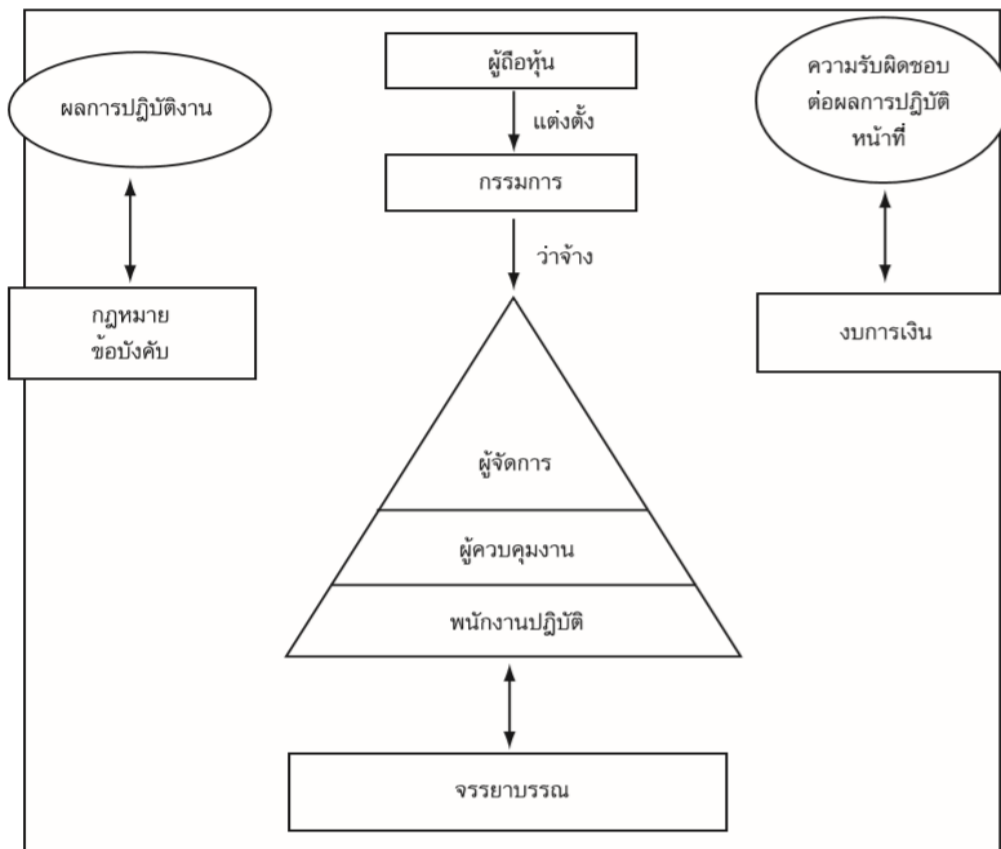
ทฤษฎีตัวแทนเริ่มเกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 และต้นปี 1970 โดยนักเศรษฐศาสตร์ทำการศึกษาและความเสี่ยงระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม (Arrow, 1971; Wilson, 1968) จากวรรณกรรมอธิบายถึงปัญหาความเสี่ยงหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อมีการร่วมมือกันของฝ่ายต่างๆแต่เนื่องจากแต่ละฝ่ายมีทัศนคติที่แตกต่างจึงนำไปสู่ความเสี่ยงขององค์กรได้ ซึ่งทฤษฎีตัวแทนขยายวรรณกรรมการแบ่งความเสี่ยงให้ครอบคลุมปัญหาตัวแทนที่เกิดขึ้นเมื่อฝ่ายที่ให้ความร่วมมือมีเป้าหมายและการแบ่งงานที่แตกต่างกัน (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973) โดยเฉพาะทฤษฎีตัวแทนถูกนำไปอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแทนที่แพร่หลายซึ่งในนั้นได้กล่าวถึงผู้แทนฝ่ายหนึ่ง (ตัวการ) หรือฝ่ายที่มอบอำนาจกับฝ่ายที่รับมอบอำนาจ (ตัวแทน) ทฤษฎี Agency พยายามที่จะอธิบายความสัมพันธ์นี้โดยใช้คำเปรียบเทียบของสัญญา (Jensen & Meckling, 1976)

ทฤษฎีตัวแทนถูกนำไปใช้โดยนักวิชาการหลากหลายสาขา เช่นสาขาการบัญชี

(Demski & Feitham, 1978), สาขาเศรษฐศาสตร์ (Spence & Zeckhauser, 1971), สาขาการเงิน (Fama, 1980), สาขาการตลาด (Basu, Lai, Srinivasan, & Staelin, 1985), สาขารัฐศาสตร์ (Mitnick, 1986), สาขาพฤติกรรมองค์กร (Eisenhardt, 1985, 1988; Kosnik, 1987) และสาขาสังคมวิทยา (Eccles, 1985, White, 1985)

Jensen and Meckling (1976) อธิบายว่าเจ้าของธุรกิจไม่สามารถจัดการธุรกิจเพียงลำพังได้ ดังนั้นจำเป็นต้องมีบุคคลคนอื่นมาช่วยบริหารจัดการแทนเจ้าของธุรกิจ ทฤษฎีนี้อธิบายว่าความสัมพันธ์ของการเป็นตัวแทนเกิดขึ้นระหว่างสองฝ่ายหรือที่เรียกว่าตัวการ (Principal) ในขณะที่ยังอีกฝ่ายหนึ่งมีอำนาจในการจัดการกิจการที่เรียกว่าตัวแทน (Agent) การตัดสินใจลงทุนที่ให้ผลประโยชน์และเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนสูงสุดในลักษณะที่สอดคล้องกับผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นนั้น ความสัมพันธ์ของการเป็นตัวแทนระหว่างผู้ถือหุ้นกับผู้บริหารยังคงมีประสิทธิผลที่ดี แต่ในกรณีที่ผลประโยชน์และเป้าหมายของผู้ถือหุ้นและผู้บริหารไม่สอดคล้องกันหรือไม่สมดุลกัน ปัญหาของการเป็นตัวแทนก็จะเกิดขึ้น

สาเหตุที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการหรือบรรษัทภิบาล คือ แนวคิดตัวแทนกิจการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการเป็นกำหนดนโยบายกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจการและในขณะเดียวกันนั้น ก็มีการว่าจ้างผู้จัดการ ผู้ควบคุมงานและพนักงานเพื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แนวคิดกิจการข้างต้นซึ่งประกอบด้วยกลไก 2 อย่างที่จำเป็น คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance) และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ที่อยู่ภายใต้ข้อกำหนดต่างๆซึ่งจะส่งเสริมให้แนวคิดที่ขับเคลื่อนองค์กรหรือกิจการได้อย่างอย่างครอบคลุมและสมบูรณ์ขึ้นตามภาพที่ 3 แสดงไว้ดังนี้



ภาพ 2 แนวคิดตัวแทนกิจการ (ศิลปิน ศรีจันเพชร, 2551)

ตามทฤษฎีตัวแทนถ้าผู้ที่เป็นตัวแทนบริหารกิจการมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานโดยไม่แสวงหาผลประโยชน์ที่ควรเป็นของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของมาเป็นประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง ก็จะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มสูงสุดแก่กิจการรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ในการบริหารธุรกิจอาจเกิดปัญหามากมายจากผู้บริหารหรือตัวแทน เช่น ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถไม่เพียงพอหรือบริหารกิจการไม่เต็มตามความสามารถที่มี ผู้บริหารที่ฉวยโอกาสจากธุรกิจเพื่อตนเองหรือเพื่อนฝูง สามารถสร้างปัญหาให้กับองค์กรและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

องค์กรธุรกิจที่แบ่งแยกระหว่างผู้บริหารและเจ้าของมักประสบปัญหากับองค์กรเนื่องมาจากผู้บริหารไม่ต้องรับผิดชอบต่ออย่างเต็มที่ รวมทั้งผู้บริหารอาจใช้โอกาสดังกล่าวในการหาผลประโยชน์เข้าตนเองแทนที่จะเป็นผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การกำหนดปัญหาที่เกิดจากองค์กรที่มีการแบ่งแยกระหว่างผู้บริหารและเจ้าของ ดังต่อไปนี้

1. การขัดแย้งของผลประโยชน์ (Conflict of Interest) การเห็นแก่ผลประโยชน์ส่วนตนจนไปขัดแย้งต่อหน้าที่ ๆ ได้รับมอบหมาย



2. Moral Hazard Problem เป็นปัญหาที่ตัวการหรือเจ้าของธุรกิจหลักไม่สามารถแน่ใจได้ว่าตัวแทนหรือผู้บริหารที่ได้รับเลือกกำลังทำงานอย่างดีที่สุด ยังทำงานเต็มประสิทธิภาพหรือไม่

3. Averse Selection เป็นปัญหาที่ตัวการหรือเจ้าของกิจการไม่สามารถแน่ใจว่าตัวแทนหรือผู้บริหารที่เลือกเข้ามาแล้วนั้นจะมีความสามารถในการบริหารงานได้สอดคล้องกับผลตอบแทนที่ได้รับหรือไม่

ลักษณะสัมพันธ์ในทางธุรกิจมักเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวการกับตัวแทนกล่าวคือตัวการได้ว่าจ้างโดยจ่ายค่าตอบแทนให้ตัวแทนเข้ามาดำเนินงานให้ตน และตัวแทนจะต้องรายงานผลการดำเนินงานฐานะการเงินของกิจการที่ตนรับผิดชอบพร้อมทั้งส่งมอบผลประโยชน์ให้ตัวการหรือเจ้าของกิจการแยกความเป็นเจ้าของจากการบริหารก่อให้เกิดความเกี่ยวพันตามกฎหมายว่าด้วยตัวแทนโดยความผูกพันระหว่างกรรมการฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นเป็นความรับผิดชอบอันเกิดจากความเชื่อใจและไว้วางใจต่อกันโดยที่กรรมการมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นซึ่งการแยกดังกล่าวนี้อาจนำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ทำให้ต้องมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การตรวจสอบการทำงานของตัวแทน (ผู้บริหาร) เป็นเรื่องยากมาก มีต้นทุนสูงและใช้เวลานาน วิธีหนึ่ง que ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการสามารถตรวจสอบการบริหาร ในฐานะผู้ถือหุ้นมีสิทธิที่จะกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทโดยการออกเสียงลงคะแนนในการประชุมสามัญ หุ่นที่ถืออยู่จะสามารถมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารของบริษัท นั่นคือ กลไกการครอบครองกิจการ ซึ่งความกลัวการบีบบังคับในการถูกยึดอำนาจทำให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากขึ้น เพราะคณะกรรมการเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้น ดังนั้นคณะกรรมการจึงต้องบริหารบริษัทด้วยความระมัดระวังและซื่อสัตย์ (Fiduciary Duty เป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของหุ้น ในการดำเนินกิจกรรมของบริษัท สร้างผลกำไร และแบ่งปันมูลค่าองค์กร คณะกรรมการบริษัทต้องมีหน้าที่ในความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นธรรม และต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ คณะกรรมการมีหน้าที่ควบคุมดูแล ต้องทำหน้าที่ด้วยความระมัดระวังเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าของกิจการ

จากแนวคิดของทฤษฎีตัวแทนที่อธิบายถึงความสัมพันธ์ของบุคคลสองฝ่าย คือ ตัวการและตัวแทนนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม พบว่า สาเหตุการเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างตัวการและตัวแทนตามการศึกษาของ McColgan (2001) สามารถแยกได้ คือ

(1) Moral Hazard ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากผู้บริหารที่เป็นตัวแทนบริหารงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ของผู้ถือหุ้น (Jensen & Meckling, 1976) ผู้บริหารลงทุนเฉพาะโครงการที่ตนมีทักษะหรือที่ถนัดเท่านั้นในการเพิ่มมูลค่าของบริษัท (Shleifer & Vishny, 1989) เพิ่มขนาดของบริษัทและเน้นกระแสเงินสดเท่านั้น (Jensen, 1986, 1993)

(2) Earnings Retention ปัญหาความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับขนาดของกิจการซึ่งผู้บริหารใช้ประโยชน์จากกำไรสะสม ความต้องการอำนาจในการบริหารจัดการเงินไปจนทำให้ผู้ถือหุ้นเสียผลประโยชน์ (Brennan, 1995) หรือผู้บริหารที่เน้นการจ่ายเพื่อขยายขนาดขององค์กรโตขึ้นแต่ไม่ได้สนใจผลตอบแทนคืนกลับ (Jensen & Murphy, 1990) ผู้บริหารต้องการความไว้วางใจและอาจลงทุนตามวัตถุประสงค์โดยการกระจายความเสี่ยงซึ่งทำให้ผลตอบแทนกลับมาน้อย (Jensen, 1986, 1993)

(3) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยผู้ถือหุ้นในช่วงระยะเวลาการลงทุนจะจัดลำดับความสำคัญเฉพาะกระแสเงินสดของบริษัทในอนาคต และฝ่ายบริหารจะสนใจเฉพาะเมื่อต้องจัดการกระแสเงินสดของบริษัทขณะที่ตนบริหารเท่านั้น (Healy, 1985)

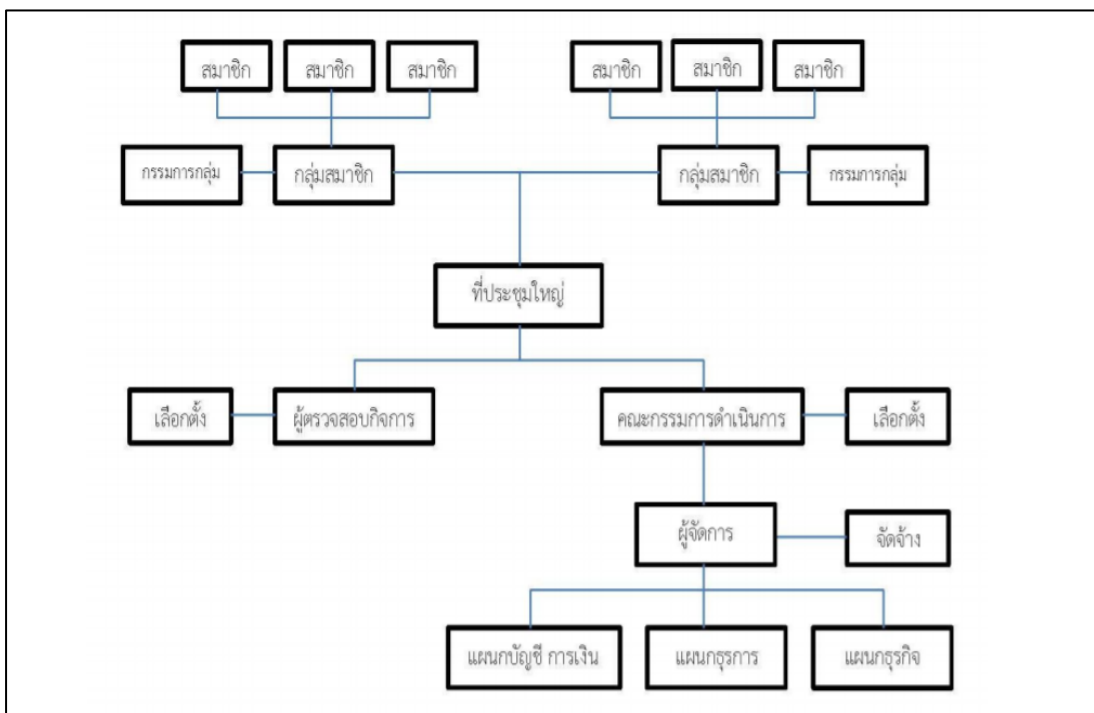
(4) ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากพฤติกรรมการยอมรับความเสี่ยงจากการลงทุนของผู้บริหารเนื่องจากค่าตอบแทนที่ผู้บริหารส่วนใหญ่ได้รับขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของบริษัท (Jensen, 1986) ดังนั้นจึงเกิดกลไกที่เกี่ยวกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้กับตัวแทนและหลักทรัพย์มาภิบาลเป็นการกำกับและควบคุมการปฏิบัติงานดำเนินงานของตัวแทนเพื่อเป็นการปกป้องผลประโยชน์ของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นและเป็นการลดต้นทุนของตัวแทน

ดังนั้นตามทฤษฎีตัวแทนนี้ ตัวแทนหมายถึงคณะกรรมการบริษัทซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับดูแลกิจการและควบคุมการดำเนินงานของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการให้ดำเนินงานตามเป้าหมายของบริษัทที่กำหนดไว้ รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัททั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งตามที่กล่าวมาข้างต้น คณะกรรมการจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนสนับสนุน ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยเฉพาะควรเน้นไปที่บทบาทหน้าที่และโครงสร้างของคณะกรรมการซึ่งคณะกรรมการควรมีคุณลักษณะที่มีผลต่อการบริหารกล่าวคือเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ องค์ประกอบของคณะกรรมการควรสามารถกำหนดกลไกขับเคลื่อนและถ่วงดุลอำนาจภายในได้อย่างเหมาะสม และคณะกรรมการควรรับผิดชอบในการกำหนดนโยบาย ควบคุม และกำกับดูแล ให้คำแนะนำแก่ฝ่ายจัดการปฏิบัติการ ทฤษฎีการเป็นตัวแทนถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายการวิจัยเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีจากงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่าได้นำทฤษฎีตัวแทนมาอธิบายงานวิจัยบนหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Clarysse et al., 2007; Beuselink & Manigart, 2007; Uhlaner et al., 2007; Brunninge et al., 2007; Zahra et al., 2007; Dawson, 2016; Nevo et al., 2016; Hillman & Dalziel, 2003; Tian et al., 2011; Tosi et al., 1989)

จากการทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่าทฤษฎีตัวแทนสามารถแสดงความสัมพันธ์และอธิบายปรากฏการณ์ ระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์ที่ทำหน้าเสมือนตัวแทน (Agent) ของสมาชิกสหกรณ์ตามกฎหมาย และสมาชิกซึ่งเป็นเสมือนเจ้าของบริษัท (Principal) นั้น อาจจะไม่มีความชัดเจน

ลึกเกี่ยวกับการบริหารของคณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งปัญหาความไม่สมดุลของข้อมูลระหว่าง 2 ฝ่าย (Information Asymmetry) นี้ถือเป็นปัญหาสำคัญตามทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) (Jensen & Meckling, 1976) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการโกงสมาชิกสหกรณ์ได้ง่ายขึ้น การนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้เองจึงมีความจำเป็นที่สมาชิกจะต้องมีการตรวจสอบ (Monitor) โดยการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารมีจริยธรรมถือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบที่สำคัญที่สุด หากผู้บริหารมีเพียงแต่สติปัญญาแต่ขาดศีลธรรมในใจก็อาจเป็นที่ยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาในระยะยาวและอาจนำไปสู่ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับสหกรณ์ดังกล่าวไว้ในหัวข้อที่มาและความสำคัญของปัญหา ทฤษฎีตัวแทนจึงเป็นทฤษฎีฐานในการศึกษาของผู้วิจัยที่สนใจศึกษาอิทธิพลของจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย

สำหรับบริบทของสหกรณ์ในประเทศไทยนั้น สมาชิกอยู่ในฐานะผู้เป็นเจ้าของ ตามทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) นี้ หมายถึงตัวการนั่นเอง แต่สมาชิกไม่สามารถเข้ามามีการจัดการบริหารสหกรณ์ด้วยตนเอง จึงมีกลไกการเลือกตั้ง คณะกรรมการดำเนินงานเข้ามาทำหน้าที่แทนตน ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคแรก ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก ตามทฤษฎีนี้ คณะกรรมการหมายถึง ตัวแทนนั่นเองที่ทำหน้าที่ ออกนโยบาย กำกับดูแลกิจการสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์และตอบสนองความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ รายละเอียดดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 3 โครงสร้างคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์

### 2.3.3 ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory)

ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) ถูกพัฒนาโดยนักทฤษฎีองค์การชาวอเมริกัน ชื่อ Jeffrey Pfeffer และ Gerald Salancik ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง The External Control of Organization (1978) แม้ว่าทฤษฎีนี้จะมีความเชื่อว่าองค์การถูกควบคุมโดยสิ่งแวดล้อม แต่ทฤษฎีเสนอว่า ผู้บริหารจะเรียนรู้ว่าควรจัดการกับสิ่งแวดล้อมนี้อย่างไรเพื่อไม่ตกอยู่ในสภาพนั้นตลอดไป ทฤษฎีองค์การบางทฤษฎีมักจะมองว่า องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เช่น ทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ โดยมีฐานคิดว่า องค์การมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การได้ตลอดเวลา โดยองค์การที่สามารถปรับโครงสร้างและระบบต่างๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมจะเป็นองค์การที่มีประสิทธิผล และมีบางทฤษฎีมองว่าสิ่งแวดล้อมมีอำนาจมากจนสามารถบงการความเป็นไปขององค์การได้ (Astley & Van de Ven, 1983; Perrow, 1986) เช่น ทฤษฎีนิเวศประชากรองค์การและทฤษฎีสถาบัน

จากมุมมองที่เห็นว่าความสามารถของสิ่งแวดล้อมที่สามารถชี้ความเป็นไปขององค์การนี้ได้รับการวิจารณ์จากนักวิชาการว่าเป็นการละเลยความสามารถขององค์การรวมถึงความสามารถของบุคคลและกลุ่มด้วย ดังนั้นทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรจึงมองว่าองค์การไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานะตั้งรับ โดยยอมดำเนินการตามแรงกดดันของสิ่งแวดล้อม แต่องค์การมีความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้ด้วย โดยกำหนดกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้ นอกจากนี้ทฤษฎีองค์การส่วนใหญ่มักเน้นเรื่องการใช้หรือจัดสรรทรัพยากรเท่านั้น แต่ไม่ได้พิจารณาถึงการหาทรัพยากรเลย เช่น ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ และทฤษฎีการออกแบบโครงสร้างองค์การ โดยทฤษฎีดังกล่าวแต่ละทฤษฎีเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดผลผลิตสูงสุดหรือประสิทธิภาพสูงสุด โดยถือว่าทรัพยากรเป็นสิ่งที่องค์กรมีอยู่แล้ว แต่ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรได้เสนอสาระที่แตกต่างออกไป กล่าวคือทฤษฎีนี้เสนอว่ากุญแจสำคัญของความอยู่รอดขององค์การ คือ ความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากร (Pfeffer & Salancik, 1978)

ทฤษฎีนี้ได้รับความนิยมมากยิ่งขึ้นมีการกล่าวถึงมากขึ้นในบทความต่างๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการซึ่งให้ความสำคัญกับทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างเช่น Hillman et al. (2009); Davis & Cobb (2010) ; Drees & Heugens (2013) ซึ่งบุคคลเหล่านี้ ได้ถกเถียงวิเคราะห์และขยายความถึงความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนี้โดยสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันขึ้นจากการพึ่งพาทรัพยากรต่างๆ ดังนี้เช่น การสร้างพันธมิตร การร่วมทุน การควบรวมกิจการและการซื้อกิจการ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพเอกภาพขององค์การให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการศึกษาทฤษฎีนี้เป็นการศึกษามุ่งเน้นเกี่ยวกับลักษณะพฤติกรรมขององค์การไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหรืออธิบายผลการดำเนินงานขององค์การแต่ก็อาจมีส่วนคล้ายกับการบริหารต้นทุนทางเศรษฐศาสตร์หรือบางส่วนของทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสถาบัน

ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร เป็นทฤษฎีที่อธิบายความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมของ ทรัพยากรภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การและความสามารถในการจัดหาทรัพยากรภายนอก ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการดำเนินธุรกิจ ใน ทุกๆ องค์การ ทฤษฎีนี้มีฐานความคิดและสาระสำคัญๆ สามารถสรุปได้ดังนี้

(1) องค์การไม่มีทรัพยากรเพียงพอจึงต้องแสวงหาทรัพยากรจากภายนอก (Pfeffer, 1982)

(2) องค์การอยู่ในเครือข่ายที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน (interdependence networks) และมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Granovetter, 1985) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมมี ลักษณะหลวม (loosed coupling) (Pfeffer, 1982) กล่าวคือ สิ่งแวดล้อมไม่สามารถควบคุมการ ดำเนินงานขององค์การได้โดยสิ้นเชิง

(3) องค์การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดัน จากภายนอก (Pfeffer & Salancik, 2003)

(4) ทรัพยากรที่มีคุณค่าที่องค์การต้องการนั้นบ่อยครั้งที่องค์การอื่นๆ ในธุรกิจ อุตสาหกรรมจะมีทรัพยากรนั้นอยู่

(5) ทรัพยากรเป็นพื้นฐานของอำนาจในการทำธุรกิจ

(6) องค์การที่เป็นเอกเทศซึ่งคาดว่าไม่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การอื่นๆ ก็ยังคงมีความ เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับองค์การอื่นในทางปฏิบัติ

(7) องค์การต้องการแสวงหาความแน่นอน และการคาดการณ์ได้ (Oliver, 1991)

(8) อำนาจกับการพึ่งพาทรัพยากรมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ได้ คือ ทรัพยากรที่มีอยู่ส่งผลต่ออำนาจขององค์การ ในทางกลับกันอำนาจขององค์การก็สามารถทำให้ได้มา ซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ เช่น องค์การ ก. มีอำนาจเหนือกว่าองค์การ ข. ซึ่งก็สามารถเปรียบได้ คือ องค์การ ข. ต้องพึ่งพาทรัพยากรองค์การ ก.

ดังนั้นการมีอำนาจจึงเป็นทั้งความสัมพันธ์ สภาพการณ์และศักยภาพอย่างเต็มที่ขององค์การทุก องค์การจะประกอบไปด้วยทรัพยากรในรูปแบบต่างๆ เช่น แรงงาน เงินทุน วัตถุดิบ เครื่องจักร ความรู้ ฯลฯ องค์การหลายองค์การอาจจะขาดแคลนทรัพยากรสำคัญหรือมีไม่พอเพียงในการ ดำเนินงานแต่ทุกองค์การก็ยอมรับในหลักการของความหายากของทรัพยากรและความสำคัญของ ทรัพยากรที่องค์การต้องการและหามาได้ อย่างไรก็ตามทรัพยากรเหล่านั้นถูกควบคุมโดยกลุ่มสังคม ภายนอก ดังนั้นองค์การที่จะพยายามปรับตัวตามสิ่งแวดล้อมเพื่อให้แน่ใจว่าตนจะสามารถเข้าถึงและ ใช้ทรัพยากรเหล่านั้นได้โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ องค์การสามารถใช้กลยุทธ์ได้หลายวิธีในการจัดการกับ สิ่งแวดล้อมภายนอก โดยแบ่งกลยุทธ์ที่สำคัญตามลำดับจากการรุกรานน้อยไปมากดังนี้การต่อรอง การ สร้างกันชน การหลีกเลี่ยง การละเลย การทำหาย การโจมตี การชักจูง การสร้างอิทธิพล และการ

ควบคุมเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อรักษาทรัพยากรที่มีอยู่และพึ่งพาทรัพยากรภายนอก (Oliver, 1991)

กล่าวโดยสรุป กล่าวคือ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าองค์กรต้องอาศัยทรัพยากรบางอย่างในสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีทางเลือกมากขึ้นหรือปล่อยให้องค์กรดำรงอยู่ต่อไปได้ ในขณะที่องค์กรภายนอกอื่นๆ อาจกำลังควบคุมทรัพยากรที่สำคัญอยู่ (Thompson, 1967; Aldrich & Pfeffer, 1976) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรอธิบายว่าองค์กรจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากทรัพยากรมีความสำคัญต่อองค์กรมาก เป็นเรื่องยากสำหรับองค์กรที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรและหาทรัพยากรอื่น ปัจจุบันเหล่านี้สามารถนำไปสู่การพึ่งพาองค์กรอื่นในระดับสูง ดังนั้นองค์กรต้องใช้กลยุทธ์เพื่อลดการพึ่งพานี้ (Pfeffer & Salancik, 1978) ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรแตกต่างจากทฤษฎีองค์กรส่วนใหญ่โดยเน้นที่การใช้หรือการจัดสรรทรัพยากรเท่านั้น แต่การได้มาซึ่งทรัพยากรไม่ได้รับการพิจารณา แต่ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรถือได้ว่ากุญแจสำคัญในการอยู่รอดขององค์กรคือความสามารถในการได้มาและบำรุงรักษาทรัพยากรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญ ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรทำให้ผู้คนตระหนักว่าองค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรภายในและภายนอกเพื่อความอยู่รอด โดยทั่วไปแล้ว ทรัพยากรภายในไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานขององค์กร จึงต้องอาศัยทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อมหรือองค์กรอื่นๆ การควบรวมกิจการ การถือหุ้นไขว้ การข้ามคณะกรรมการบริหารระหว่างองค์กร ฯลฯ ผ่านพันธมิตรและวิธีอื่นๆ การดำเนินการเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมขององค์กรได้รับอิทธิพลจากโลกภายนอกเพราะองค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ปฏิบัติตามกฎของสภาพแวดล้อม แต่องค์กรอื่นควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นไว้ (Pfeffer & Salancik, 2003)

ดังนั้นทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) สามารถอธิบายความสัมพันธ์คุณลักษณะของคณะกรรมการสหกรณ์ในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ต้องอาศัยทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินกิจการให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น นอกจากทุนความรู้ความสามารถของคณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งหมายถึงทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) นั้น หากคณะกรรมการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรภายนอกแล้วจะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและทำให้สหกรณ์เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทุนด้านเงินฝากหรือเงินกู้ระหว่างสหกรณ์หรือสถาบันการเงินทั่วไปได้ ก็จะเป็นกุญแจสำคัญของความอยู่รอดของสหกรณ์ คือ ความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรจากภายนอก ตามที่ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (RDT) ที่ได้กล่าวไว้ (Pfeffer & Salancik, 1978) จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (RDT) เป็นทฤษฎีในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย

### 2.3.4 งานวิจัยเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร (Board of Director)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ตามตาราง 1 พบว่า บรรษัทภิบาลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Iwasaki, 2008; Ehikioya, 2009) โดยงานวิจัยที่ผ่านมาได้มีการศึกษาทั้งกลไกภายในและกลไกภายนอกในการสร้างบรรษัทภิบาล (Bushman & Smith, 2001; Cremers & Nair, 2005) ตัวอย่างของกลไกภายในที่สำคัญ ได้แก่ โครงสร้างของคณะกรรมการ ค่าตอบแทนผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน ส่วนกลไกภายนอก เช่น การควบคุมการตลาด การจัดการตลาดแรงงาน การต่อรอง การแข่งขันทางผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างพื้นฐานทางกฎหมาย มีบางงานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรทั้ง 2 กลุ่ม ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Kang et al. (2008) ทำการศึกษาอิทธิพลของความเข้มงวดของภาครัฐ ระดับความเป็นอิสระของคณะกรรมการบริหาร การค้าภายใน คุณภาพทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลและการครบกําหนดของตลาดทุน

สำหรับงานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับเฉพาะกลไกภายใน คือ บทบาทของคณะกรรมการบริหาร (Board of Director) จากการศึกษาวรรณกรรมที่ผ่านมาจำนวนมาก พบว่า มีงานวิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างคณะกรรมการในฐานะกลไกการกำกับดูแลองค์กร ได้แก่ ขนาดคณะกรรมการ (Board size) การควบตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด (CEO duality) ความมีอิสระของคณะกรรมการ (Board independence) ความหลากหลายทางเพศ (gender diversity) ความถี่ในการประชุมคณะกรรมการ (meeting frequency) และค่าตอบแทนของผู้บริหารสูงสุด (CEO compensation) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### (1) ขนาดคณะกรรมการ (Board size)

มีงานวิจัยหลายชิ้นได้ทำการตรวจสอบอิทธิพลของขนาดของคณะกรรมการ (Board size) ที่มีต่อผลตอบแทนหุ้นบริษัท ซึ่งมักพบข้อขัดแย้งในผลการวิจัย (Behlkir, 2009; Di Pietra et al., 2008; Garg, 2007; Guest, 2009; Jackling & Johl, 2009; Pham et al., 2011) กล่าวคือ อิทธิพลของขนาดของคณะกรรมการที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท ในรูปของผลตอบแทนนั้นมีทั้งอิทธิพลทางบวกและทางลบ เช่น การศึกษาของ Behlkir (2009) และ Jackling and Johl (2009) พบว่า ขนาดของคณะกรรมการมีอิทธิพลทางบวกเล็กน้อยต่อผลตอบแทนของหุ้น ในขณะที่ di Pietra และคณะ (2008) พบว่า ขนาดของคณะกรรมการมีผลกับเฉพาะในบางอุตสาหกรรมเท่านั้น (โดยเฉพาะการผลิต) นอกจากนั้นยังมีการศึกษาบางส่วน พบว่า ขนาดของคณะกรรมการมีผลกระทบทางลบต่อผลตอบแทนของหุ้นของบริษัท (Garg, 2007; Guest, 2009; Pham, et al., 2011)

ทั้งนี้ Garg (2007) กล่าวว่า ขนาดของคณะกรรมการอาจมีผลกระทบในทางลบ เนื่องจากการตั้งมาตรฐานการกำกับดูแลและผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการที่ไม่ดีส่งผลกระทบต่อ การกำกับดูแลของคณะกรรมการ ในขณะที่ผลการศึกษาของ Coles et al. (2008) พบว่าขนาดของ คณะกรรมการบริษัทขนาดใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งบ่งชี้ว่าผล การดำเนินงานของบริษัทจะขึ้นอยู่กับขนาดของบอร์ด ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bohren and Odegaard (2014) กล่าวว่าขนาดของคณะกรรมการบริษัทขนาดเล็กจะมีความเปราะบางมีอทธิ พลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งนำไปสู่ความไร้ประสิทธิภาพในการจัดการของบริษัท มีจุดอ่อนในการ ควบคุมภายในและขาดความน่าเชื่อถือ การเปิดเผยข้อมูลไม่โปร่งใสอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัทเช่นเดียวกับการศึกษาของ Isik and Ince (2016) พบว่าขนาดของคณะกรรมการบริษัทที่มี ขนาดใหญ่จะมีการตรวจสอบที่ดีกว่าเพื่อที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของ บริษัท และเป็น ผู้บริหารที่จัดการและมีความสามารถในการต่อต้านการตัดสินใจของฝ่ายบริหารที่ไร้เหตุผล โดยที่ ขนาดบอร์ดที่แข็งแกร่งจะลดพฤติกรรมฉวยโอกาสหรือประมาทเลินเล่อได้ แต่ในทางกลับกันผล การศึกษาของ Lee and Chen (2011) พบว่าขนาดของคณะกรรมการบริษัทขนาดเล็กมีประสิทธิภาพ มากกว่าขนาดของคณะกรรมการบริษัทที่มีขนาดใหญ่ เนื่องจากปัญหาองค์กรที่เกิดขึ้นจากการเพิ่มขึ้น ของคณะกรรมการบริหาร นอกจากนี้ Nireesh and Thirunavukkarasu (2014) พบว่าขนาดของ บริษัทไม่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างกำไรของบริษัทในกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมผลิตของประเทศ ศรีลังกา อีกทั้งงานวิจัยของ Whittington (1980) พบว่าขนาดของบริษัทไม่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างกำไร ของบริษัทในประเทศอังกฤษ จากการทบทวนงานวิจัยจะเห็นได้ว่า มีการศึกษาขนาดของ คณะกรรมการบริษัทเป็นจำนวนมากซึ่งส่วนใหญ่อยู่บนพื้นฐานแนวคิดบริษัทภิบาลหรือการกำกับ ดูแลกิจการ (Corporate governance) และทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) (Afzalur et al., 2010; Ahmed et al., 2016; Arora & Sharma, 2016; Augustine, 2012; Bonn et al., 2004; Chughtai & Tahir, 2015; Guest, 2009; Haniffa & Hudaib, 2006; Johl et al., 2015; Kiel & Nicholson, 2003; Miller et al., 2009; Muhammad et al., 2016; Narwal & Jindal, 2015; Naushad & Malik, 2015; Rajput, 2015)

## (2) คณะกรรมการอิสระ (Board independence)

ปัจจัยโครงสร้างคณะกรรมการที่ได้รับความสนใจในการศึกษาอีกหนึ่งปัจจัย คือ ระดับ ความมีอิสระของคณะกรรมการบริหาร (Board independence) ซึ่งสามารถสะท้อนจากจำนวน คณะกรรมการที่มาจากภายนอก (Behlkir, 2009; Garg, 2007; Jackling & Johl, 2009; Koerniadi & Tourani-Rad, 2012; O'Connell & Cramer, 2010; Pham, Suchard, & Zein, 2011) ทั้งนี้ คณะกรรมการที่มาจากภายนอกเป็นผู้ที่ไม่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทจึงไม่มีข้อจำกัดในการ แสดงความคิดเห็นซึ่งสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุนและรักษาสมดุลของการบริหารจัดการที่ดี ที่



ผ่านมาคณะกรรมการอิสระได้ถูกนำไปใช้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการส่งสัญญาณสำหรับความมั่นคงและความเชื่อถือของข้อมูลทางการเงินของบริษัท (Mnif, 2009) เนื่องจากคณะกรรมการอิสระไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลการดำเนินงานของบริษัท (Calder, 2008) ตัวอย่างเช่น การศึกษาในออสเตรเลียพบว่า มีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ (Pham, et al., 2011) สอดคล้องกับการศึกษาของ Duchin, Matsusaka, and Ozbas (2010) จากการศึกษาพบว่าสัดส่วนกรรมการอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท หากบริษัทมีกรรมการอิสระจำนวนมากก็จะส่งกระทบต่อการเปิดเผยข้อมูลของบริษัท นอกจากนี้ยังงานวิจัยของ Mobbs (2013) กล่าวว่าเมื่อตัวแทนฉวยโอกาสคณะกรรมการอิสระของบริษัทส่วนหนึ่งก็สามารถเข้าไปแทรกแซงได้ และสามารถควบคุมดูแลการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของบริษัทได้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Shaukat, Qiu, and Trojanowski (2016) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าสัดส่วนของคณะกรรมการอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของบริษัท ผลการศึกษาพบว่าสัดส่วนกรรมการอิสระกับผลการปฏิบัติงานของบริษัทในประเทศต่างๆ ที่ไม่ได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายอย่างเพียงพอสำหรับนักลงทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (Shaukat et al., 2016)

อย่างไรก็ตามมีบางแนวคิดกล่าวว่า คณะกรรมการที่มาจากภายนอกอาจไม่เป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท เนื่องจากขาดความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะในการดำเนินงานของบริษัท (Koerniadi & Tourani-Rad, 2012) นอกจากนี้ การศึกษาหลายชิ้นพบว่า คณะกรรมการอิสระไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนของหุ้นของบริษัท (Behlkir, 2009; Garg, 2007; Jackling & Johl, 2009; O'Connell & Cramer, 2010) ในขณะที่มีการศึกษาคณะกรรมการอิสระในประเทศนิวซีแลนด์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ (Koerniadi & Tourani-Rad, 2012) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Afzalur et al. (2010) พบว่าคณะกรรมการอิสระมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลการดำเนินงาน นอกจากนี้ผลการศึกษา ของ Abdullah, Ismail, and Nachum (2016) พบว่าคณะกรรมการอิสระของบริษัทไม่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (Ahmed et al., 2016; Arora & Sharma, 2016; Johl et al., 2015)

### (3) การควบตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด (CEO duality)

การควบตำแหน่งของซีอีโอ (CEO duality) เป็นอีกแง่มุมหนึ่งของโครงสร้างคณะกรรมการที่อาจมีผลต่อผลตอบแทนของหุ้น จากการศึกษาหลายชิ้น (Behlkir, 2009; Braun & Sharma, 2007; Combs, Ketchen, Perryman, & Donahue, 2007; Jackling & Johl, 2009) ภายใต้ทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) และแนวคิดบริษัทภิบาล การควบตำแหน่งของซีอีโอหมายถึง บทบาทของประธานบริษัทนั้นถูกควบคุมโดยบุคคลเดียวกัน ซึ่งจะเพิ่มศักยภาพในการจัดการตนเองเนื่องจากบุคคลเพียงคนเดียวมีอำนาจควบคุมการกำกับดูแล และจัดการบริษัท (Braun & Sharma, 2007) ในทางทฤษฎี การควบตำแหน่งของซีอีโออาจนำไปสู่การปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ขององค์กรที่ไม่ดีและผลตอบแทนที่เป็นลบ (Calder, 2008) จากการศึกษา พบว่า การควบตำแหน่งของ CEO ไม่มีผลต่อผลตอบแทนของหุ้นของบริษัท (Behlkir, 2009; Braun & Sharma, 2007; Jackling & Johl, 2009) ในขณะที่ combs et al. (2007) พบว่า การควบตำแหน่งมีผลเชิงบวกต่อผลตอบแทนของหุ้น (Kiel & Nicholson, 2003; Naushad & Malik, 2015)

#### (4) สัดส่วนของคณะกรรมการเพศหญิง (Board Gender)

ด้านสัดส่วนของคณะกรรมการเพศหญิง (Board Gender) หมายถึง คณะกรรมการที่เป็นเพศหญิง มักได้รับการศึกษาและเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างคณะกรรมการ (Campbell & Vera, 2010; Carter et al., 2010; Chapple & Humphrey, 2013; Gallego-Álvarez et al., 2010; Kang et al., 2010) การศึกษาความหลากหลายทางเพศแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างอย่างมากทั้งในวิธีการและข้อค้นพบ แต่โดยทั่วไปแล้วมีแนวโน้มเชิงบวกในผลการวิจัย ตัวอย่างเช่น Campbell and Vera (2010) พบว่า ความหลากหลายทางเพศมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อการวัดประสิทธิภาพหุ้น ในขณะที่ Kang et al. (2010) แสดงให้เห็นถึงการตอบสนองของนักลงทุนในเชิงบวกต่อการแต่งตั้งกรรมการหญิง สอดคล้องกับการศึกษาของ Carter et al. (2003) พบว่า คณะกรรมการเพศหญิงมีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท กล่าวโดยสรุปคือ ยิ่งคณะกรรมการบริหารมีสัดส่วนเป็นผู้หญิงมากเท่าใดก็จะส่งผลดีกับผลการดำเนินงานขององค์กรเนื่องจากความละเอียดอ่อนตามธรรมชาติของผู้หญิงทำให้ส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กร (Peni & Vahamaa 2010; Bonn et al., 2004) อย่างไรก็ตาม ก็มีการศึกษาบางส่วนคณะกรรมการเพศหญิงมีอิทธิพลทางลบต่อผลตอบแทนของหุ้นบริษัท (Carter, et al., 2010; Chapple, & Humphrey, 2013; Gallego-Álvarez, et al., 2010; Smith et al., 2006)

#### (5) ความถี่ในการประชุมคณะกรรมการ

สำหรับความถี่ของการประชุมคณะกรรมการมีความสำคัญเนื่องจากคณะกรรมการที่มีส่วนร่วมมากขึ้นสามารถให้การกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Calder, 2008) เช่นการศึกษาของ Brick and Chidambaran (2010) และ Gallego-Álvarez, et al (2010) พบว่ามี ความถี่ในการประชุมของคณะกรรมการมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือเมื่อบริษัทประสบปัญหา คณะกรรมการสามารถแก้ปัญหาต่างๆโดยผ่านการประชุม ซึ่ง Vafeas (1999) ซึ่งสังเกตว่าบริษัทต่างๆ มีแนวโน้มที่จะเพิ่มความถี่ในการประชุมเนื่องจากเป็นทางออกของการแก้ปัญหา เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ Chughtai and Tahir, (2015) พบว่า การประชุมของคณะกรรมการมีผลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามยังมีผลการศึกษตรงกันข้ามจากที่กล่าวมาข้างต้น เช่น จากการศึกษาของ Jackling and Johl (2009) ผลการศึกษาพบว่า ความถี่ในการประชุม

คณะกรรมการไม่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนต่อหุ้น เช่นเดียวกับการศึกษาของ Narwal และ Jindal (2015) ผลการศึกษา พบว่า การประชุมของคณะกรรมการไม่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไร

จากข้อมูลที่กำลังมาข้างต้นจะเห็นได้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาส่วนใหญ่ทำการศึกษาโครงสร้างของคณะกรรมการมีผลการศึกษาที่มีความขัดแย้งกันอยู่และขึ้นอยู่กับบริบทต่างๆ เป็นสำคัญ เหตุผลสำคัญประการหนึ่งของความขัดแย้งในผลการวิจัย คือ การศึกษาในวรรณกรรมกลุ่มนี้ มักเป็นการศึกษาโดยใช้ข้อมูลทฤษฎี ซึ่งมีจุดแข็งในการลดปัญหาความแปรปรวนจากวิธีร่วม (Common method variance: CMV) แต่จุดด้อย คือ การมองข้ามความสำคัญของการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

สำหรับงานวิจัยนี้ทำการศึกษาอิทธิพลของลักษณะเฉพาะของคณะกรรมการสหกรณ์ จากการรับรู้ของสมาชิกในองค์กร ประกอบด้วย 1) ทูนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) ซึ่งหมายถึง ระดับความรู้ ความสามารถ การศึกษา ทักษะ ประสบการณ์การทำงาน ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก (Certo, 2003; Hillman & Dalziel, 2003; Dalziel et al., 2011; Jensen & Zajac, 2004; Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart & Yim, 2010) ซึ่งได้จากการศึกษาจากวรรณกรรมทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนถัดไป และ 2) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Ethics: CBE) ซึ่งหมายถึง การมีศีลธรรม ได้แก่ การมี (1) คุณลักษณะ (Traits) ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ (2) พฤติกรรม (Behavior) การเอาใจใส่และปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างถูกต้องในด้านความยุติธรรม และ (3) การตัดสินใจ (Decision-making) ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสมาชิกสหกรณ์ (Brown et al., 2005, 2007; Berghofer et al., 2008; Josephson, 2009; Trevina & Brown, 2007)

ผู้วิจัยเห็นว่าทั้ง 2 ปัจจัยนี้มีความสำคัญต่อบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยทุนด้านความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีความสำคัญมากเนื่องจากการที่คณะกรรมการมีความรู้และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสหกรณ์อื่นหรือองค์กรภายนอกจะสร้างความน่าเชื่อถือและทำให้สหกรณ์เข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทุนด้านเงินฝากหรือเงินกู้ระหว่างสหกรณ์หรือสถาบันการเงินทั่วไป สอดคล้องกับทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory: RDT) ของ Jeffrey Pfeffer และ Gerald Salancik (1978) ที่เสนอว่ากุญแจสำคัญของความอยู่รอดขององค์กรนั้น คือ ความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรจากภายนอก (Pfeffer & Salancik, 1978) ในขณะเดียวกันผู้วิจัยมองว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ก็มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของสหกรณ์ไม่แพ้กัน กล่าวคือ คณะกรรมการสหกรณ์ทำหน้าที่เสมือนตัวแทน (Agent) ของสมาชิกสหกรณ์ตามกฎหมาย ในขณะที่สมาชิกซึ่งเป็นเสมือนเจ้าของบริษัท (Principal) อาจจะไม่มีความเชิงลึกเกี่ยวกับการบริหารของ

คณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งปัญหาความไม่สมดุลของข้อมูลระหว่าง 2 ฝ่าย (Information Asymmetry) นี้ ถือเป็นปัญหาสำคัญตามทฤษฎีตัวแทน (Agency theory) (Jensen & Meckling, 1976) ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้มีการโกงสมาชิกสหกรณ์ได้ง่ายขึ้น การนำเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ด้วยเหตุนี้เองจึงมีความจำเป็นที่สมาชิกจะต้องมีการตรวจสอบ (Monitor) โดยการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารมีจริยธรรมถือเป็นขั้นตอนการตรวจสอบที่สำคัญที่สุด หากผู้บริหารมีเพียงแต่ความรู้ ความสามารถ เก่งแต่ขาดจรรยาบรรณก็ไม่สามารถเป็นที่ยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชาในระยะยาวได้

ตาราง 1 การทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับคณะกรรมการบริหาร

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
1	Afzalur et al., (2010)	การกำกับดูแลกิจการ ทฤษฎีตัวแทน	-สัดส่วนกรรมการอิสระ -ขนาดกรรมการบริษัท	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัท 274 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์บังคลาเทศ (DSE) ระหว่างปี 2005 ถึงปี 2009	ผลการศึกษา พบว่ากรรมการอิสระและขนาดกรรมการบริษัทมีความสัมพันธ์ในทางลบกับผลการดำเนินงาน
2	Ahmed et al., (2016)	การกำกับดูแลกิจการ	-ขนาดกรรมการ -กรรมการอิสระ -การควบตำแหน่งผู้บริหารสถาบัน	ผลการดำเนินงานของธนาคาร	ธนาคารอิสลามในบังคลาเทศ จำนวน 6 แห่ง ระหว่างปี 2009 ถึง 2014	ผลการศึกษา พบว่า ขนาดกรรมการ กรรมการอิสระ การควบตำแหน่งผู้บริหารสถาบันไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของธนาคาร
3	Arora & Sharma, (2016))	การกำกับดูแลกิจการ	- ขนาดกรรมการ - กรรมการอิสระ - กิจกรรมของกรรมการ -การควบตำแหน่ง -ผู้ถือหุ้นสถาบัน	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัทภาคการผลิตของประเทศอินเดีย จำนวน 20 แห่ง ระหว่างปี 2001 ถึง 2010	ผลการศึกษา พบว่า ขนาดของคณะกรรมการมีผลต่อผลการดำเนินงานต่อบริษัทส่วนคณะกรรมการอิสระ จำนวนการประชุมของคณะกรรมการ การควบตำแหน่งของ CEO ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
4	Augustine, (2012)	ทฤษฎีตัวแทน	- กรรมการต่างชาติ - สัญชาติของกรรมการ - การควบตำแหน่งของ กรรมการ - เพศของกรรมการ - ทักษะของกรรมการ - ขนาดของกรรมการ	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัทจดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์ ไนจีเรีย จำนวน 122 แห่ง ตั้งแต่ปี 1991 ถึง 2008	ผลการศึกษา พบว่า การควบตำแหน่ง และความหลากหลายทางเพศนั้น เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัท ในขณะที่กรรมการต่างชาติและขนาด ของกรรมการ พบว่าส่งผลกระทบต่อผล การดำเนินงานของบริษัท
6	Bonn et al., (2004)	การกำกับดูแล กิจการ	-ขนาดกรรมการบริษัท -สัดส่วนกรรมการผู้หญิง -สัดส่วนกรรมการอิสระ -อายุเฉลี่ยกรรมการ	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัทการผลิต 169 แห่งจาก Nikkei 300 Index. ของประเทศ ญี่ปุ่น และบริษัทการ ผลิต 104 บริษัท จาก 500 บริษัทชั้นนำ ของประเทศ ออสเตรเลีย	ผลการศึกษา พบว่า ขนาดของกรรมการ บริษัทและอายุเฉลี่ยกรรมการมี ความสัมพันธ์เชิงลบกับผลการ ดำเนินงานของบริษัทในประเทศญี่ปุ่น สำหรับประเทศออสเตรเลียสัดส่วนของ คณะกรรมการภายนอกและกรรมการที่ เป็นผู้หญิงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผล การดำเนินงาน

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
7	Carter et al., 2003	การกำกับดูแลกิจการทฤษฎีตัวแทน	ความหลากหลายด้านเพศของคณะกรรมการ	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัท Fortune 1000 แห่ง	พบว่าคณะกรรมการเพศหญิงมีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
8	Chughtai & Tahir, (2015)	การกำกับดูแลกิจการ	-ขนาดกรรมการ -การประชุมกรรมการ -กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร	ผลการดำเนินงานของธนาคาร	ธนาคาร 15 แห่ง ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ช่วงเวลา ปี 2009 ถึง 2013	ผลการศึกษาพบว่า การกำกับดูแลกิจการมีทั้งสามตัวแปรผลต่อผลการดำเนินงานของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ
9	Darmadi, (2011)	การกำกับดูแลกิจการ	ระดับการศึกษาของกรรมการ	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัท 160 แห่ง ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อินโดนีเซีย (IDX)	พบว่าระดับการศึกษาของกรรมการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของกิจการที่วัดด้วยค่า ROA

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
10	Francis et al., (2012)	การกำกับดูแลกิจการ	คุณลักษณะของกรรมการ	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัทจดทะเบียน 876 แห่ง ในตลาดหลักทรัพย์ (CRSP) ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2007 จนถึง มีนาคม 2009 ในช่วงวิกฤติ	ผลการศึกษา พบว่า ความเป็นอิสระของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท และ พบว่าคณะกรรมการอิสระที่เกี่ยวข้องทางการเงินมีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และ ความถี่พฤติกรรมการเข้าร่วมประชุม และอายุของกรรมการก็มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัท
11	Goel & Ramesh, (2016)	การกำกับดูแลกิจการ	-จำนวนการประชุมของกรรมการ -กรรมการอิสระ -การจัดการความเสี่ยง -การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของกรรมการ	ผลการดำเนินงานทางการเงิน	บริษัท 120 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ET (500) ปี 2012.	การศึกษาพบว่า ขนาดของกรรมการและจำนวนการประชุมของกรรมการ ไม่มีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท



ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			-หลักจรรยาบรรณที่กำหนดไว้ -การสื่อสารและการแจกแจงจรรยาบรรณ -คติพจน์ของบริษัท -นโยบายการจ้างเบาะแส			
12	Golden & Zajac, (2001)	การกำกับดูแลกิจการ	คุณลักษณะของกรรมการ	ผลการดำเนินงานของบริษัท (การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์)	โรงพยาบาลที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนในโรงพยาบาลจำนวน 5,800 แห่ง	ลักษณะทางประชากรของคณะกรรมการมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
13	GUEST, (2009)	การกำกับดูแล กิจการ	ขนาดกรรมการบริษัท	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัทขนาดใหญ่ 2,746 แห่ง ที่จดทะเบียนใน สหราชอาณาจักรในช่วง ปี 1981- 2002	ผลการศึกษาพบว่าขนาดกรรมการ บริษัทมีความสัมพันธ์เชิงลบกับตัวชี้ ผลการดำเนินงานของบริษัท
14	Haniffa & Hudaib, (2006)	การกำกับดูแล กิจการ	- ขนาดกรรมการ - องค์ประกอบ คณะกรรมการ - การควบคุมตำแหน่ง - ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 5 อันดับแรก - สัดส่วนของจำนวนหุ้น ที่ถือโดย กรรมการบริหาร	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัท 410 แห่ง ที่จด ทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์กัวลาลัมเปอร์ (KLSE) ระหว่างปี 1996 ถึงปี 2000	ขนาดของคณะกรรมการ และ สัดส่วนของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 5 อันดับแรก ส่งผลในทางบวกกับผล การดำเนินงานของบริษัท ส่วนการ ควบคุมตำแหน่งของผู้จัดการใหญ่ และประธานกรรมการบริษัทในคน เดียวกันและสัดส่วนของจำนวนหุ้นที่ ถือโดยกรรมการบริหารของบริษัท ส่งผลในทิศทางลบกับผลการ ดำเนินงานของบริษัท

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
15	Hillman et al., (2007)	การพึ่งพาทรัพยากร	คุณลักษณะของกรรมการ	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัท ที่ซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ 1,000 แห่งในสหรัฐอเมริกาที่มียอดขายมากที่สุดระหว่างปี 1990 ถึง 2003	พบว่าคณะกรรมการเพศหญิงส่งผลกระทบทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงาน
16	Johl et al., (2015)	การกำกับดูแลกิจการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชุมของกรรมการ</li> <li>- กรรมการอิสระ</li> <li>- ขนาดกรรมการ</li> <li>- ความเชี่ยวชาญด้านบัญชีของกรรมการ</li> </ul>	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 700 แห่งในมาเลเซียประจำปี 2009	<p>ผลการศึกษา พบว่า ความเป็นอิสระของคณะกรรมการไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท การประชุมของกรรมการ ขนาดของคณะกรรมการและความเชี่ยวชาญด้านบัญชีของคณะกรรมการพบว่า มีผลกระทบทางบวกต่อผลการดำเนินงานบริษัท</p>

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
17	Kiel & Nicholson, (2003)	การกำกับดูแลกิจการ	-ขนาดกรรมการบริษัท -สัดส่วนกรรมการอิสระ -การควมตำแหน่ง -ส่วนกรมบริษัทที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น	ผลการดำเนินงานของบริษัท	บริษัท 500 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ออสเตรเลีย (ASX) ปี 1996	ผลการศึกษา พบว่า ขนาดกรรมการบริษัท สัดส่วนกรรมการอิสระ การควมตำแหน่งของกรรมการกับกรรมการผู้จัดการ สัดส่วนกรรมการบริษัทที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทอื่น มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
18	Miller et al., (2009)	corporate governance	ความหลากหลายของคณะกรรมการ	ผลการดำเนินงานของบริษัท	500 บริษัท แรกของรายชื่อที่ติดอันดับ Fortune 500	ผลการศึกษา พบว่า ความหลากหลายของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของบริษัท
19	Muhammad et al., (2016)	การกำกับดูแลกิจการ	-องค์ประกอบของกรรมการ -ขนาดกรรมการ	ผลการดำเนินงาน	บริษัทที่ไม่ใช่สถาบันการเงินที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์การาจี้ประเทศปากีสถาน	ผลการศึกษา พบว่า ขนาดของกรรมการ กรรมการตรวจสอบมีผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ในขณะที่ยังองค์ประกอบ

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
			-การควบตำแหน่ง -กรรมการตรวจสอบ		จำนวน 80 แห่ง ในช่วง เวลา 2010-2014	ของกรรมการ และการควบตำแหน่ง มีอิทธิพลเชิงลบกับผลการ ดำเนินงาน
20	Narwal & Jindal, (2015)	การกำกับดูแล กิจการ	- ขนาดกรรมการ - กรรมการที่ไม่เป็น ผู้บริหาร - ค่าตอบแทนกรรมการ - การประชุมของ คณะกรรมการ - คณะกรรมการ ตรวจสอบ	ความสามารถ ในการทำกำไร	ข้อมูลจากรายงาน ประจำปีของ อุตสาหกรรมสิ่งทอ บริษัท Forty Textile ที่ จดทะเบียนในตลาด หลักทรัพย์ Bombay และ National Stock ได้รับเลือกเป็นขนาด ตัวอย่าง ข้อมูลที่รวบรวม จากรายงานประจำปีของ ห้าปีตั้งแต่ 2009-2010 ถึง 2013-2014	ผลการศึกษา พบว่า ค่าตอบแทน กรรมการมีผลเชิงบวกต่อ ความสามารถในการทำกำไร และ คณะกรรมการตรวจสอบมีผลเชิงลบ ต่อความสามารถในการทำกำไร ส่วน ขนาดของกรรมการ การประชุมของ คณะกรรมการ และกรรมการที่ไม่ เป็นผู้บริหารไม่มีผลต่อความสามารถ ในการทำกำไร

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
21	Naushad & Malik,(2015)	การกำกับดูแล กิจการ ทฤษฎีตัวแทน	-ขนาดกรรมการ -การควบตำแหน่ง	ผลการ ดำเนินงาน ของธนาคาร	ธนาคาร 24 GCC ตาม เกณฑ์ของสินทรัพย์รวม สำหรับปีงบการเงิน 2012 - 2013	ผลการศึกษา พบว่า ขนาดกรรมการ การควบตำแหน่งมีอิทธิพลอย่างมี นัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานด้าน การเงินและการบัญชีของกลุ่ม ธนาคาร GCC
22	Peni & Vahamaa, (2010)	การกำกับดูแล กิจการ	กรรมการเพศหญิง	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	S&P 500 บริษัท ณ เดือนกรกฎาคม 2007 ข้อมูลที่ใช้ในการ วิเคราะห์ตั้งแต่ ปีงบประมาณ พ. ศ. 2003 - 2007	จากผลการศึกษาพบว่าสัดส่วนของ กรรมการเพศหญิงมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับผลการดำเนินงานของ บริษัท
23	Rajput, (2015)	การกำกับดูแล กิจการ	ขนาดกรรมการ	ผลการ ดำเนินงาน ทางการเงิน	บริษัท BSE 100 แห่ง ในช่วงเวลา วันที่ 1 เมษายน 2007 ถึง 31 มีนาคม 2014	ผลการศึกษาพบว่าขนาดของ กรรมการไม่มีผลต่อผลการ ดำเนินงานทางการเงิน

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
24	Ruigrok et al., (2006)	การกำกับดูแลกิจการ ทฤษฎีตัวแทน	คุณลักษณะของ กรรมการ	การตัดสินใจ เชิง กลยุทธ์ของ คณะกรรมการ	บริษัทที่จดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์ สวิสเซอร์แลนด์ จำนวน 237 บริษัท	ผลการศึกษา พบว่าคุณลักษณะของ กรรมการไม่มีผลต่อการตัดสินใจ เชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการ
25	Ryan & Haslam (2005)	ภาวะผู้นำ	กรรมการเพศหญิง	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัท FTSE 100 แห่ง วิเคราะห์จากข้อมูล Cranfield Index	ผลการศึกษาพบว่าคณะกรรมการ เพศหญิงมีผลต่อผลการดำเนินงาน ของบริษัท
26	Smith et al., (2006)	การกำกับดูแล กิจการ	ความหลากหลายด้าน เพศของคณะกรรมการ	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัท เดนมาร์กที่ใหญ่ ที่สุด 2500 แห่งที่สังเกต ได้ในช่วง ช่วงเวลา พ.ศ. 2536- 2544	พบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่าง ความหลากหลายในด้านเพศของ คณะกรรมการกับอัตรากำไรขั้นต้น ต่อยอดขาย

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ผู้ศึกษา	แนวคิด/ทฤษฎี	ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
27	Yasser, (2011)	การกำกับดูแล กิจการ ทฤษฎีตัวแทน	-ครอบครัวเป็นเจ้าของ -องค์ประกอบกรรมการ -คุณสมบัติของผู้บริหาร -กรรมการอิสระ -การประชุมกรรมการ -โครงสร้างภาวะผู้นำ	ผลการ ดำเนินงาน ของบริษัท	บริษัทที่จดทะเบียนใน ตลาดหลักทรัพย์การาจี ประเทศปากีสถาน ในช่วงเวลา 2003 - 2008	ผลการการศึกษาพบว่า โครงสร้าง การกำกับดูแลกิจการมีอิทธิพลต่อผล การดำเนินงานของบริษัท



จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) พบว่าเป็นเรื่องที่ได้รับ ความสนใจมากจากบรรดานักวิชาการที่ทำการศึกษากว้างเกี่ยวกับ การกำกับดูแลกิจการทั้งในอดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งเป็นสิ่งที่น่าสนใจและยืนยันถึงความสำคัญการศึกษา เรื่องนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้เห็นว่าหลักบรรษัทภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหาร จัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ องค์การที่ขาดการนำหลักบรรษัทภิบาล มาปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง จะนำมาซึ่งความขัดแย้งเกิดขึ้นในองค์การได้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเพื่อเป็นพื้นฐานในภาพกว้างสำหรับการ ลงรายละเอียดในตัวแปรที่สนใจ และจากการทบทวนพบว่า บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการมี บทบาทสำคัญในการกำหนดบริษัทให้มีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทระดับโลก (Iwasaki, 2008; Ehikioya, 2009). ความสำคัญของกลไกการกำกับดูแลกิจการได้รับการศึกษาที่หลากหลาย ตามมุมมองต่างๆ ทั้งกลไกที่เป็นภายในและกลไกที่เป็นภายนอก (Bushman & Smith, 2001; Cremers & Nair, 2005) โดยที่กลไกภายในประกอบด้วยโครงสร้างความเป็นเจ้าของคณะกรรมการ ค่าตอบแทนผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบและการเปิดเผยข้อมูลทางการเงิน ส่วนกลไกภายนอก ประกอบด้วย การควบคุมการตลาด การจัดการตลาดแรงงาน การต่อรอง การแข่งขันทางผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างพื้นฐานทางกฎหมาย จากการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแล กิจการได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ด้วยเหตุผลสำคัญ คือ กระแสของการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก กฎระเบียบและการรวมกลุ่มของตลาดทุนทั่วโลก และ วิกฤตการณ์ต่างๆ (Becht et al., 2002) ตัวอย่างเช่น การศึกษาของ Omid (2016) ได้ทำการทบทวนงานวิจัยการกำกับดูแลในประเทศจีน พบว่ากลไกการกำกับดูแลกิจการมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การทุจริต การสะสมทุน ข้อจำกัดทางการเงิน นักลงทุนสถาบัน การตรวจสอบบัญชีและคุณภาพของ การเปิดเผยทางการเงิน ทั้งหมดที่กล่าวมาล้วนเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่จะมีผลต่อผล ประกอบการขององค์กร นอกจากนี้ในการศึกษางานวิจัยการกำกับดูแลกิจการมีหลายมุมมองและ หลายมิติขึ้นอยู่กับบริบทและความสนใจของผู้วิจัย เช่น Kang et al. (2008) ได้ให้ความสนใจของ การศึกษาในระดับกว้างคือ ความเข้มงวดของภาครัฐ ระดับความเป็นอิสระของคณะกรรมการ การค้า ภายใน คุณภาพทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลและการครบกำหนดของตลาดทุน

สาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานคือ การขาดการควบคุมการจัดการ การขาด ความน่าเชื่อถือภายในที่ดี การขาดความโปร่งใส และการเปิดเผยข้อมูลไม่เพียงพอไปสู่การจัดการที่ ไม่ดี ส่งผลให้ผู้บริหารและผู้ถือหุ้นของบริษัทไม่สามารถประเมินความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ปัญหา เหล่านี้แสดงให้เห็นถึงการขาดการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) (ศิลปพร ศรีจันเพชร, 2551) ซึ่งจะเห็นได้ว่า จากวิกฤตการณ์ทางการเงินในช่วง พ.ศ. 2540 ส่งผลกระทบต่อ ความเสียหาย ในตลาดทุนทำให้หลายประเทศในทวีปเอเชียเกิดการล่มสลายทางเศรษฐกิจ รวมทั้ง ธุรกิจทั่วโลกได้รับ บทเรียนจากการล่มสลายของบริษัทขนาดใหญ่ของโลกอย่าง Enron, World Com

และอีกหลายบริษัท ทำให้ บริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในส่วนของภาครัฐและภาคเอกชนต่างๆ ได้ให้ความสำคัญกับบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance: CG) พบว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะช่วยลดการสูญเสียได้ ความสูญเสียและความเสียหายทางเศรษฐกิจต่อนักลงทุนที่เกิดจากการกำกับดูแลกิจการที่ไม่มีประสิทธิภาพและการจัดการที่ไม่เหมาะสม บริษัทและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีจะปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทอย่างเป็นธรรม ผู้ลงทุนคาดหวังการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใส เชื่อถือได้ ครบถ้วนและทันเวลา ที่ผ่านมาระยะนี้ คำนึงเกี่ยวกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและแนวปฏิบัติที่โปร่งใส ความรับผิดชอบ (accountability) ของคณะกรรมการบริหารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ลงทุน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทจดทะเบียนที่มีประชาชนเป็นผู้ถือหุ้น

## 2.4 ทฤษฎีของสหกรณ์

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) ในฐานะตัวแปรต้น ประกอบด้วย 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital) และ 2) ทุนทางสังคม (Social Capital) และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ในฐานะตัวแปรต้นกลาง ประกอบด้วย (1) ทุนทางการเงิน (Financial Capital) และ (2) ทุนด้านโครงสร้าง (Structural Capital) ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นตัวแปรที่ได้มาจากการทบทวนแนวคิดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

### 2.4.1 แนวคิดทุนทางปัญญา (Intellectual Capital)

แนวคิดทุนทางปัญญาเริ่มต้นมาจากแนวคิดทั่วไปในการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) หรือ ทรัพย์สินที่มองไม่เห็น (Invisible Assets) เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) (Stewart, 1991) สำหรับแนวคิดทุนทางปัญญาถูกกล่าวถึงครั้งแรกในปี 1969 โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ John Kenneth Galbraith เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างมูลค่าทรัพย์สินทางบัญชีและมูลค่าทางการตลาดขององค์กร (Edvinsson & Sullivan, 1996; Roos et al, 2001) และเป็นรากฐานในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากกระบวนการภายในกิจการ (Edvinsson & Malone, 1997) โดยวิวัฒนาการของการพัฒนาทุนทางปัญญาออกเป็น 3 ช่วงสำคัญดังนี้ (Alkhateeb, Yao, Kie, & Shaban, 2016)

ช่วงแรกอยู่ในยุค 1990 ช่วงนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากรอบแนวคิดเกี่ยวกับทุนทางปัญญาขึ้น โดยช่วงนี้มีการศึกษาสำคัญเกี่ยวกับทุนทางปัญญา เช่น Edvinsson and Malone ที่ได้พัฒนาโมเดลการวัดมูลค่าทุนทางปัญญาในบริษัทประกันภัย Skandia ของประเทศสวีเดน (Kitts, Edvinsson, & Beding, 2001) รวมถึง Thomas Stewart ที่บุกเบิกแนวคิดทุนทางปัญญาใน

สหรัฐอเมริกา ในปี 1997 โดยจัดทำหนังสือ “Intellectual Capital: The New Wealth of Organization” เพื่อแสดงว่าทุนทางปัญญาเป็นพันธกิจสำคัญที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างพนักงานในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Guthrie & Petty, 2000) ช่วงนี้ถือเป็นช่วง “พัฒนากรอบแนวคิดและโครงสร้าง” หรือ ช่วงบุกเบิกของทุนทางปัญญานั้นเอง

ช่วงที่สอง เป็นช่วงสิบปีแรกของศตวรรษที่ 21 เป็นช่วงที่นักวิจัยเริ่มเข้าใจและรู้บทบาทของทุนทางปัญญามากขึ้นทำให้เกิดการวิจัยและรายงานเกี่ยวกับทุนทางปัญญาที่หลากหลาย (Guthrie & Petty, 2000) เช่นวิธี Assessing Knowledge Assets (Bontis, 2001) เป็นต้นช่วงนี้เกิดการพัฒนาทุนทางปัญญาโดยมุ่งเน้นไปการพัฒนา บทบาทและการใช้ประโยชน์ จากทุนทางปัญญาในเชิงกลยุทธ์ เป็นหลักช่วงนี้ถือเป็นช่วง “การพัฒนาของทุนทางปัญญา”

ช่วงที่สาม ตั้งแต่ปี 2010 เป็นต้นไป เป็นช่วงที่ทุนทางปัญญาได้ขยายขอบเขตมากขึ้น และมีการศึกษาใหม่ๆ เกี่ยวกับทุนทางปัญญาพร้อมกับทดสอบและนำไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยช่วงนี้ พบว่าทุนทางปัญญาสามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรได้ ทั้งด้านการเงินและคุณค่ากับสินค้าและบริการ นอกจากนี้การวัดทุนทางปัญญาได้ขยายขอบเขตไปยังสินทรัพย์โครงสร้างขั้นพื้นฐานหรือสินทรัพย์ทางการเงินเพื่อให้ครอบคลุมแนวคิดของ ทุนทางปัญญามากขึ้น ช่วงนี้ถือเป็นช่วง “การขยายขอบเขตของทุนทางปัญญา” นั้นเอง จากวิวัฒนาการข้างต้นแสดงให้เห็นว่าทุนทางปัญญาเป็นทรัพยากรสำคัญที่ทรงคุณค่าต่อการดำเนินงาน

### 1) นิยามของทุนทางปัญญา

จากการศึกษาที่ผ่านมาพบนิยามของทุนทางปัญญาที่หลากหลายและแตกต่างกันไป ผู้วิจัยได้รวบรวมนิยามต่าง ๆ ที่สำคัญของทุนทางปัญญา ดังนี้

Stewart (1991) ได้ให้ความหมายทุนทางปัญญา หมายถึง เป็นทุนรวมขององค์ความรู้ ข้อมูลเทคโนโลยี สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา ประสบการณ์ การเรียนรู้ และความสามารถ ระบบ การสื่อสารของทีมความสัมพันธ์กับลูกค้า ตราสินค้าที่สร้างคุณค่าให้กิจการ

Brooking (1996) กล่าวว่า ทุนทางปัญญา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 รายการ ได้แก่ สินทรัพย์ตลาด สินทรัพย์ที่มีคนเป็นศูนย์กลาง สินทรัพย์ทางปัญญา และสินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐาน

Sveiby (1997) กล่าวถึงทุนทางปัญญา คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ไม่มีตัวตน 3 ประเภท ประกอบด้วย โครงสร้างภายใน โครงสร้างภายนอก และความสามารถของมนุษย์

Stewart (1997) กล่าวว่า ทุนทางปัญญา คือ ชุดความรู้ที่มีประโยชน์รวมถึง การดำเนินการ ด้านเทคโนโลยี สิทธิบัตร ทักษะ และข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้า ซัพพลายเออร์และผู้มีส่วนได้เสีย

Edvinsson and Malone (1997) กล่าวว่า ทูทางปัญญา คือ ผลรวมของทุนมนุษย์และโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์ การใช้เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้า และทักษะระดับมืออาชีพ

Roos and Roos (1997) กล่าวว่า ทูทางปัญญาเป็นผลรวมของความรู้และวิธีปฏิบัติในการแปลงความรู้ให้อยู่ในรูปตราสินค้า เครื่องหมายการค้า และกระบวนการต่าง ๆ

Guthrie and Petty (2000) กล่าวว่า ทูทางปัญญาเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสามารถในการสร้างรายได้ ในอนาคตหรือทุนทางการเงินร่วมกับองค์กร

Bontis, Keow, and Richardson (2000) กล่าวว่า ทูทางปัญญา คือ ความแตกต่างระหว่างมูลค่าทางบัญชีและมูลค่าตลาด

Bontis (2001) กล่าวว่า ทูทางปัญญา คือ ความรู้ ทักษะ การศึกษา ประสบการณ์ ความสามารถ นวัตกรรม แรงจูงใจ ความภาคภูมิใจ ความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์

Jurczak (2008) กล่าวว่า ทูทางปัญญาเป็นทรัพยากรความรู้ในการสร้างคุณค่าเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

Gogan et al (2014) กล่าวว่า ทูทางปัญญาเป็นการสร้างมูลค่าผ่านทางทางการเงิน ทรัพยากรที่ไม่ใช่ทางกายภาพและ ทางกายภาพที่ต้องระบุใช้ประโยชน์ วัดและจัดการอย่างเหมาะสม

Lentjušenkova and Lapiņa (2016) กล่าวว่า ทูทางปัญญาเป็นสินทรัพย์ที่รวมถึง บุคลากรทุนกระบวนการทางธุรกิจเทคโนโลยี และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ที่สามารถเปลี่ยนเป็นมูลค่าที่จับต้องได้

จากความหมายข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการศึกษาทูทางปัญญาอย่างแพร่หลาย โดยเริ่มในปี 1990s นิยามทูทางปัญญาถูกกล่าวถึงในลักษณะของสินทรัพย์องค์ความรู้ ได้แก่ ความคิด ทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่อาศัยคน หรือความสามารถของคนเป็นศูนย์กลางโดยสินทรัพย์องค์ความรู้ถูกขยาย ไปยังการพัฒนาสิ่งใหม่เช่น ทรัพย์สินทางปัญญา ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เป็นต้น นอกจากนี้ นิยามทูทางปัญญายังขยายความรวมถึงการทำชุดความรู้ ให้เป็นระบบด้วยไม่ว่าจะเป็น การสร้างกระบวนการภายใน ฐานข้อมูลหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นต้นโดย ต่อมาในช่วงปี 2000 ทูทางปัญญาถูกกล่าวถึงมากขึ้นในฐานะตัว วัดมูลค่า เช่น ความสามารถในการสร้างรายได้ให้กิจการ หรือความแตกต่างระหว่างมูลค่าทางบัญชีและมูลค่าตลาดและหลังจากนั้นนิยามของทูทางปัญญาได้ถูกขยายความเพิ่มเติมไปยังประโยชน์ที่กิจการจะได้รับ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ความได้เปรียบด้านการแข่งขันการสร้างมูลค่าเพิ่ม หรือ มูลค่าที่จับต้องได้ เป็นต้น

ดังนั้น แม้คำนิยามของทูทางปัญญาจะมีความหลากหลาย แต่สิ่งที่กล่าวถึงและยอมรับเหมือนกัน คือ ทูทางปัญญาเป็นองค์ความรู้ทักษะ ความสามารถของบุคลากรที่เกิดจากกระบวนการภายในและความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอก ซึ่งนำไปสู่การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร สอดคล้องกับ

การศึกษาของ Kozak (2011) ที่กล่าวถึง ทูทางปัญญา ว่าเป็นการศึกษา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ตราสินค้า และโครงสร้างกิจการ เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบกับกิจการ

จากความหมายของทูทางปัญญาข้างต้น สามารถสรุปได้ 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ทูทางปัญญา คือ ความรู้ทางองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างขององค์กร และพันธมิตรทาง สังคม ภายนอกขององค์กร 2) ทูทางปัญญาสามารถเปลี่ยนแปลงเป็นมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์โดยการ ดำเนินงานขององค์กร 3) ทูทางปัญญามีความเกี่ยวข้องต่อการมีอยู่ของรายได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากทูทางปัญญาช่วยเพิ่มการตอบสนองเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กร (Martín-de-Castro et al.,2011)

## 2) องค์ประกอบของทูทางปัญญา

ดังที่กล่าวไว้ข้างต้น ให้ความหมายของทูทางปัญญา ยังไม่มีความเป็นหนึ่งเดียวอย่าง ชัดเจน ดังนั้น องค์ประกอบของทูทางปัญญาจึงมีความหลากหลาย เช่น ทูลูกค้า (Customer Capital) ทุนองค์กร (Organizational Capital) ทรัพยากรภายใน (Internal Resource) ทรัพย์สินที่ จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) และอื่นๆ อีกมากมาย (Boedker et al., 2005) งานวิจัยในอดีต การแยกองค์ประกอบของทูทางปัญญา ยังคงมีความไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม ในกระบวนทัศน์ใหม่ ของทูทางปัญญามีนักวิจัยจำนวนมากกำลังพยายามวิเคราะห์องค์ประกอบอย่างชัดเจนอย่างน้อย 3 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) ทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital) และทุนทางความสัมพันธ์ (Relational Capital) (Martín-de-Castro et al., 2011; Bontis, 1999, 2001; Nahapiet and Ghoshal, 1998; Petty and Guthrie, 2000; Sveiby, 1997) นอกจากนี้ Sharabati et al., (2010) อนุมานว่าองค์ประกอบของทูทางปัญญาประกอบไปด้วย สติปัญญาที่พบในความเป็นมนุษย์ กิจกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร และเครือข่ายความสัมพันธ์ตามลำดับ

### 1) ทุนมนุษย์ (Human Capital)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มี นักวิจัยจำนวนมากได้ให้ความหมายของทุน มนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีในตัวมนุษย์ เช่น ทักษะ ความรู้ ความสามารถส่วนบุคคล ซึ่งสามารถจำแนก ทุนมนุษย์ เพิ่ม เป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ ทุนองค์ ความรู้ (เดิม) และทุนทางอารมณ์ หรือ ทัศนคติ (ใหม่) เช่น ทุนจิตวิญญาณ ความมุ่งมั่น เนื่องจากทุนนี้ ถูกพบว่ามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและ มูลค่ากิจการมากขึ้น ในปัจจุบัน (Khalique et al., 2013) เนื่องจากทุนดังกล่าวเป็นทุนมนุษย์ เป็นสิ่ง ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ และจะหายไปเมื่อบุคคลนั้นออกไปจากองค์กร

Johnson (1999) ได้นิยามว่า ทุนมนุษย์เป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังสติปัญญาของมนุษย์ และนวัตกรรมขององค์กร เช่น ความรู้พื้นฐาน การประกอบแรงงาน การวิจัยและพัฒนาความชำนาญ และความสามารถในการจัดการ

Roos et al. (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ทุมนมนุษย์ คือ ความสามารถ ทักษะ สติปัญญาที่ ว่องไวของมนุษย์

Bollen et al. (2005) ได้นำเสนอว่า ทุมนมนุษย์อาจจะรวมไปถึงการจูงใจพนักงาน ในองค์กรเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุดโดยประเมินจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนั้น ทุมนมนุษย์ประกอบไปด้วยทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กรผู้ซึ่งสร้างความสำเร็จของตนเองผ่านทาง ความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจของตนเอง

Cabrera and Bontis (2008) ได้กล่าวไว้ว่า ทุมนมนุษย์เป็นการแสดงออกเชิง สัญลักษณ์ของความรู้ของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์กรความหมายของมนุษย์อาจกล่าวถึงความรู้ ความสามารถพฤติกรรมของปัจจัยทางมนุษย์

Puntillo (2009) กล่าวว่า ทรัพยากรพื้นฐานในองค์กรคือทรัพยากรมนุษย์หรือในอีก ความหมายหนึ่งคือ ระบบของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่ เกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

Martín-de-Castro et al. (2011) แสดงให้เห็นว่า ทุมนมนุษย์ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ นวัตกรรม และความสามารถในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพต่อการ ปฏิบัติงานอย่างไรก็ตามมนุษย์มีความสัมพันธ์ต่อการเพิ่มขึ้นของผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม กล่าวได้ว่า ทุมนมนุษย์คือหัวใจหลักของการสร้างทุนทาง ปัญญา (Parrup Nielson, 2006; Ordonez de Pablos, 2003) แต่ทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียวยังไม่ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรได้ (Tansley & Newell, 2007) สอดคล้องกับ Bontis (1998) ที่กล่าวว่า ทุมนมนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งในการสร้างนวัตกรรมและ การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ดังนั้นมนุษย์ควรได้รับการบูรณาการพร้อมกับ องค์ประกอบของความสัมพันธ์และองค์ประกอบของโครงสร้างภายในองค์กร ทุมนมนุษย์คือทรัพยากร พื้นฐานที่สำคัญขององค์กรแต่ทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างทุนทางปัญญาขององค์กรได้ (Harris, 2000) ดังนั้น ข้อจำกัดมนุษย์จำเป็นต้องมีการเชื่อมต่อระหว่างทรัพยากรมนุษย์และ ความรู้เพื่อที่จะสร้างการปรากฏขึ้นขององค์ประกอบอย่างที่สองของทุนทางปัญญานั้น คือทุนทาง โครงสร้าง ดังที่ผู้วิจัยจะกล่าวในหัวข้อถัดไป

เมื่อทุนมนุษย์ไม่สามารถหาซื้อขายได้ในตลาดแรงงานและนักวิจัยใช้การวัดผลการ ดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การจัดสรรกำไรแสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการควรมีการลงทุนในโครงการ ที่เพิ่มและเพื่อรักษาทุนมนุษย์ให้อยู่กับบริษัท (Crook et al., 2008) ทำให้เป็นที่ยอมรับมากขึ้นว่าการ พัฒนาทุนมนุษย์ที่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในบริษัทมีแนวโน้มที่จะสร้างผลประโยชน์ที่สำคัญ เกี่ยวกับความสามารถของบริษัทและกลายเป็นการเพิ่มนวัตกรรมที่ดี และวรรณกรรมที่ผ่านมา สนับสนุนความจริงที่ว่าผลการดำเนินงานของบริษัทเป็นผลกระทบเชิงบวกจากแนวปฏิบัติทุนมนุษย์

(Noe et al., 2003; Youndt & Snell, 2004: 341) บางครั้งการพัฒนาทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพการทำงานทางการเงินที่ดี ด้วยเหตุนี้ Firer & Stainbank (2003) ให้ข้อชี้แนะว่า ทุนมนุษย์สามารถอธิบายความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการผลิตได้ ในขณะที่ Ghosh and Mondal (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของทุนมนุษย์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบดั้งเดิม เช่น ความสามารถในการทำกำไร ความสามารถในการผลิตและมูลค่าตลาดพบว่า ผลการดำเนินงานของทุนมนุษย์ของบริษัทในประเทศอินเดียสามารถอธิบายความสามารถในการทำกำไรแต่ไม่สามารถอธิบายความสามารถในการผลิตและมูลค่าตลาดได้เป็นต้น

## 2) ทุนทางโครงสร้าง (Structural Capital)

ทุนทางโครงสร้างเป็นองค์ประกอบที่มีทำทายมากที่สุดองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา เนื่องจากทุนทางโครงสร้างมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทุนอื่นๆ (Bontis, 2001) และเป็นทุนที่ทำให้ทุนมนุษย์สามารถคงอยู่ในกิจการได้อย่างยั่งยืน

Luthy (1998) กล่าวไว้ว่า ทุนทางโครงสร้างเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรถึงแม้ว่าสมาชิกได้เข้ามาและจากไป

Bontis (1998) นิยามทุนทางโครงสร้าง คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากทุนมนุษย์ ดังนั้น ทุนทางโครงสร้างคือโครงสร้างที่สนับสนุนองค์กรซึ่งให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้เพราะทุนทางโครงสร้างคือเครื่องมือระบบปฏิบัติการฐานข้อมูล โครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้าและทุน สิ่งสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้

Johnson (1999) ได้ระบุว่า ทุนทางโครงสร้างได้รับการแยกแยะเป็นความสามารถทางโครงสร้างขององค์กรเพื่อดึงขีดความสามารถและนวัตกรรมของสมาชิกในองค์กร ทุนทางโครงสร้างประกอบด้วยความรู้ที่ผสมเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กร (Malone, 1997; Chang et al., 2008)

Knight (1999) ให้ความเห็นไว้ว่าทุนทางโครงสร้างสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ เมื่อองค์กรมีการลงทุนในเทคโนโลยีการปรับปรุงกระบวนการและความคิดริเริ่มอื่น ๆ ภายในองค์กร ทุนทางโครงสร้างถูกกำหนดเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และเปลี่ยนแปลงได้ เช่น กระบวนการทำงาน กิจวัตร ขององค์กร วัฒนธรรม

Johnson (1999) อธิบายว่าประเภทของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญาได้แก่ทรัพย์สินทางปัญญา โครงสร้างพื้นฐานองค์กร การปฏิบัติและขั้นตอนการทำงานขององค์กร ความลับขององค์กรและความสัมพันธ์ภายในองค์กร ทุนทางโครงสร้างมุ่งเน้นพื้นฐานความรู้ การจัดการขององค์กร นอกจากนี้ทุนทางโครงสร้างได้สะท้อนให้เป็นถึงขีดความสามารถขององค์กร เพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากสมาชิกในองค์กร (Human Capital) (Seleim et al., 2004) ทุน

ทางโครงสร้างช่วยก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานผ่านทาง การเปลี่ยนแปลงของการทำงาน ของทุนมนุษย์ (Johnson, 1999)

Bontis et al. (2000) กล่าวว่าไว้ว่าทุนทางโครงสร้างรวมถึงคลังความรู้ในองค์กรที่ ไม่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรประกอบไปด้วยฐานข้อมูล แผนผังองค์กร คู่มือการทำงาน กลยุทธ์ กิจวัตรขององค์กรและทุก ๆ สิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร

Bontis et al. (2000) ได้อธิบายว่า ทุนทางโครงสร้าง มาจากกระบวนการและ คุณค่าทางองค์กรซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญภายในและภายนอกขององค์กรและการพัฒนา คุณค่าทางองค์กร ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรมีระบบการจัดการและการประเมินผลการปฏิบัติการที่ ไม่ดี ทุนทางปัญญาทั้งหมดขององค์กรก็จะไม่สามารถบรรลุถึงขีดความสามารถสูงสุดได้ เช่นเดียวกับ

Bontis et al. (2000) สรุปไว้ว่า ทุนทางโครงสร้างเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญซึ่งช่วยให้ ทุนทางปัญญาได้รับการวัดประเมินในการวิเคราะห์ในระดับองค์กร

Gold et al (2001) ได้กล่าวถึง ทุนทางโครงสร้าง ว่า เป็นความรู้ที่หมุนเวียนอยู่ใน งานประจำขององค์กร รวมถึงเทคโนโลยีและสมรรถนะในการจัดการระบบงาน แนวคิดของทุนทาง โครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างองค์กร และระบบที่สนับสนุนผลผลิตของพนักงานและที่ ยังคงอยู่ในบริษัท แม้ในขณะที่พนักงานออกจากองค์กร ซึ่งจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุน ซึ่ง ประกอบด้วย ระบบขั้นตอน และกระบวนการที่เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการทำงาน

Bontis (2002) ได้มีการอธิบายทุนทางโครงสร้างที่เกี่ยวกับศูนย์รวมของความรู้ที่ ไม่ใช่มนุษย์ของความรู้เกี่ยวกับ ฐานข้อมูลแผนภูมิองค์กรคู่มือกระบวนการกลยุทธ์การปฏิบัติและสิ่ง อื่น ๆ ที่มีมูลค่าต่อองค์กรที่สูงกว่า มูลค่าของวัตถุดิบมีการตั้งข้อสังเกตว่าถ้าองค์กรมีระบบและ ขั้นตอนที่ไม่สมบูรณ์ทุนทางปัญญาโดยรวม ขององค์กรจะไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างเต็มศักยภาพ

Riahi-Belkaoui (2003) กล่าวว่า ทุนทางโครงสร้าง คือ ทรัพย์สินขององค์กรมันคือ ความรู้ซึ่งเป็นขององค์กร เช่น เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ฐานข้อมูล สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร เครือข่ายภายในและ ภายนอกองค์กร เป็นต้น

Carson et al (2004) กล่าวถึงทุนทางโครงสร้างอย่างเป็นทางการว่า หมายถึง นโยบาย คู่มือการทำงาน และทรัพย์สินทางปัญญา

Huang and Hsueh (2007) พบว่า ทุนทางโครงสร้างประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบคือ ระบบ โครงสร้าง กลยุทธ์ และวัฒนธรรม 4 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและ กันและมีความเหมาะสมที่เป็นองค์ประกอบของทุนทางโครงสร้างรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของ ทุนมนุษย์ตลอดจนการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์การธำรงรักษาและการประเมินที่มี



ประสิทธิภาพดังนั้นทุนทางโครงสร้างและทุนมนุษย์มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันต่อองค์กรซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบของทุนทางปัญญาก่อให้เกิดขึ้นองค์ประกอบสุดท้ายคือทุนทางความสัมพันธ์

Huang and Hsueh (2007) ได้กล่าวว่า ทุนทางโครงสร้าง คือ การแบ่งปันความรู้ อย่างมีประสิทธิภาพการขยายขอบเขตของความรู้ การลดเวลาการ เรียนรู้และฝึกอบรมและเพิ่มผล การปฏิบัติงานของทุนมนุษย์ในองค์กร หลักสำคัญของทุนทางปัญญา คือการแบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรอย่างสม่ำเสมอตลอดจนความช่วยเหลือ ต่าง ๆ และทำเช่นนี้ ซ้ำๆ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่าทุนด้านโครงสร้างคือสิ่งที่จะคงอยู่กับองค์กรแม้ว่า พนักงานจะออกไปก็ตาม (Edvinsson and Malone, 1997, Roos, Roos, Edvinsson and Dragonetti, 1997) ซึ่งจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุน ประกอบด้วย ระบบขั้นตอน และ กระบวนการที่เพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการทำงาน ดังนั้นทุนทางโครงสร้างจึงสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ทุนมนุษย์กลายเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถเป็นเจ้าของได้ นอกจากนั้นยังช่วยให้เกิด สังคมแห่งการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมที่จำเป็นต่อการอยู่รอดในสภาพการตลาดในปัจจุบัน

### 3) ทุนทางความสัมพันธ์ (Relational Capital)

ทุนความสัมพันธ์ (Relationship Capital) เป็นทุนภายนอกองค์กรที่มีความสำคัญ กับองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก เช่น ลูกค้าหรือผู้ มา ติดต่อธุรกิจกับองค์กร (Hardeep & Purnima, 2013) เป็นสิ่งที่อยู่รอบ ๆ องค์กรที่เป็น ความสัมพันธ์ที่พนักงานให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกเป็นความรู้ที่รวมอยู่ใน ความสัมพันธ์กับลูกค้าซัพพลายเออร์สมาคมอุตสาหกรรมหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ที่มีผลต่อการดำรง อยู่ขององค์กรที่เป็นการสร้างมูลค่าและการทำงานขององค์กรให้เพิ่มขึ้น ( Anne-Laure Mention,2012)

Bontis (1999) กล่าวว่า ทุนทางความสัมพันธ์ได้อธิบายลักษณะศักยภาพขององค์กร ในการรับมือกับความสัมพันธระหว่างองค์กร

Cabrita and Bontis (2008) กล่าวถึงทุนทางความสัมพันธ์ว่า หมายถึง ความรู้ที่ หยั่งรากในความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลกระทบต่อองค์กร

Ahangar (2011) กล่าวว่า ทุนทางความสัมพันธ์คือ ความสัมพันธ์ขององค์กรกับ ลูกค้า เครือข่ายผู้ผลิต กลุ่มพันธมิตรขององค์กร และผู้ถือหุ้น ฉะนั้นคุณค่าของทุนทางความสัมพันธ์ ขององค์กรอาจได้รับการกำหนดจากชื่อเสียงขององค์กรหรือ ภาพลักษณ์ขององค์กร

ในความรู้ด้านสังคมศาสตร์ ทูททางปัญญาได้นำเสนอลักษณะที่สำคัญในรูปแบบของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้และความรู้ตลอดจนการสร้างคุณค่าในองค์กร โดยที่ Ahmad and Musharf (2011) สรุปไว้ว่าทุนมนุษย์ ทุนทางโครงสร้าง และทุนทางความสัมพันธ์ไม่มีความคล้ายคลึงกันและทุนเหล่านี้ มีความสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุเพื่อให้ทุนมนุษย์ได้สร้างความรู้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นทุนทางโครงสร้างเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เป้าหมายของทุนทางความสัมพันธ์ไม่สามารถบรรลุได้ถ้าปราศจากทุนมนุษย์เนื่องจากการลงทุนในทุนความสัมพันธ์เป็นผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องของทุนมนุษย์หรือสมาชิกในองค์กรที่มีประสบการณ์และมีความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาทุนทางโครงสร้างจนนำไปสู่การเติบโตขึ้นทุนทางความสัมพันธ์และเป็นสาเหตุของผลประกอบการที่เป็นตัวเงิน (Chen et al., 2004) นอกจากนี้ Bontis (1998) ได้นำเสนอก่อนหน้านี้ว่าความก้าวหน้าของทุนทางความสัมพันธ์ต้องอาศัยความช่วยเหลือของทุนมนุษย์และทุนทางโครงสร้าง ผลลัพธ์ของทุนทางความสัมพันธ์คือการเชื่อมต่อและตัวกลางในกระบวนการของทุนทางปัญญาขององค์กร

งานวิจัยที่ผ่านมาเช่น งานวิจัยของ Chen et al. (2004) พบว่าทุนทางความสัมพันธ์คือ องค์ประกอบหลักและการเปลี่ยนของทุนทางปัญญาต่อมูลค่าตลาดและผลการดำเนินการขององค์กรภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงของในแต่ละอุตสาหกรรม ประเด็นที่สำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างผลกำไรและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานคือการได้รับความภักดี ความไว้วางใจของลูกค้าและความสัมพันธ์ที่ดีในระยะยาวกับลูกค้า ถ้าองค์กรเข้าใจดีว่าลูกค้าต้องการอะไรหรือความปรารถนาที่ลูกค้าต้องการได้รับด้วยเหตุนี้องค์กรสามารถกลายเป็นผู้นำในธุรกิจได้

งานวิจัยของ Bontis (1996) ได้เสนอว่า ความภักดีของลูกค้าและผู้ผลิต ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ยืนยาวและความพึงพอใจ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของทุนทางความสัมพันธ์ องค์ประกอบของทุนทางปัญญา (ทุนมนุษย์ ทุนทางโครงสร้าง และทุนทางความสัมพันธ์) มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอย่างยิ่ง อีกทั้งงานวิจัยของ Martin-de-Castro et al., 2011 ได้กล่าวไว้ว่า ทุนมนุษย์คือสิ่งที่นำเข้าไปสู่ทุนทางโครงสร้างและทุนทางความสัมพันธ์

นอกจากงานวิจัยของ Cabrita and Bontis (2008) เห็นด้วยอย่างยิ่งกับคำกล่าวที่ว่าองค์ประกอบทุนทางปัญญาไม่สามารถแยกออกจากกันได้ คุณค่าของทุนทางปัญญาถูกสร้างขึ้นและค้ำจุนซึ่งกันและกันจากการร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพของทั้ง 3 องค์ประกอบของทุนทางปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Harris (2000) คือ อีกหนึ่งการยืนยันว่าครั้งเมื่อองค์กรสามารถจัดการองค์ประกอบทั้ง 3 ของทุนทางปัญญาได้เป็นอย่างดี องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินการด้านการเงินที่เป็นไปได้มากที่สุด

โดยสรุป จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทุนทางปัญญา พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานของบริษัทมากมายในหลายประเทศ และได้ผลการวิจัยที่หลากหลาย เช่น Firer และ Williams (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญากับผลการดำเนินงานของบริษัทในประเทศแอฟริกาใต้ โดยพบว่า ทุนทางปัญญาไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทที่ศึกษาและสรุปว่าบริษัทในประเทศแอฟริกาใต้ยังคงใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเป็นหลักอยู่ในขณะที่ Chen et al. (2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญากับมูลค่าตลาด และผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทในประเทศไต้หวัน โดยพบว่าทุนทางปัญญาไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับตัวแปรตามทั้งหมดซึ่งทำให้ได้ข้อสรุปของงานวิจัยนี้ว่าทุนทางปัญญาเป็นกลยุทธ์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนรวมทั้งให้ข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับ มาตรฐานการบัญชีที่แม้จะไม่มีกฎเกณฑ์การรับรู้ทางปัญญาเป็นรายการในงบการเงินแต่นักลงทุนกลับเข้าใจและตระหนักในมูลค่าที่มองไม่เห็นนี้ ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่าทุนทางปัญญาที่มีศักยภาพในการสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนอันจะดึงดูดความสนใจของนักลงทุนในตลาดในที่สุดและสรุปได้ว่าทุนทางปัญญาประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนด้านโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ เป็นสินทรัพย์ขององค์การที่ไม่มีตัวตนเกิดขึ้นผ่านความรู้และการแลกเปลี่ยนระหว่างกันดังที่แสดงในตาราง 2 (Bontis, 1999, Aslam et al. 2013, Edvinsson and Malone, 1997 Roos, Roos, Edvinsson & Dragonitti, 1998 Martin-de-Castro et al., 2011; Bontis, 1999, 2001; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Petty & Guthrie, 2000; Sveiby, 1997)

ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดทุนทางปัญญา (Intellectual capital) พบว่า มีงานวิจัยหลายงานที่ศึกษาทุนทางปัญญา ตัวอย่างตามตาราง ทบทวนวรรณกรรม ดังนี้

ตาราง 2 งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับทุนทางปัญญา

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาดตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
Bontis	1998	ทุนมนุษย์: ความชาญฉลาด ของสมาชิกในองค์กรทุน ด้านโครงสร้าง : ประกอบด้วยองค์ประกอบ ของประสิทธิภาพเวลาใน การทำธุรกรรมนวัตกรรม ขั้นตอนและการเข้าถึง ข้อมูลเพื่อประมวลผลเป็น ความรู้ทุนของลูกค้า: ส่วน ใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ใน ช่องทางการตลาดและ ความสัมพันธ์กับลูกค้า	เพื่อพิจารณาว่ารายการใดที่มี ผลจากโครงสร้างของทุน มนุษย์ ทุนด้านโครงสร้าง ทุน ของลูกค้าและผลการ ดำเนินงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เพื่อพิจารณา ความสัมพันธ์ของมิติทุนทาง ปัญญาทั้งสามมิติและ ประสิทธิภาพที่มั่นคงในสอง ภาคอุตสาหกรรม (บริการ / ไม่ใช่บริการ) ในประเทศ มาเลเซีย	64	Structural equation modelling (SEM)	ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ทุน ทางปัญญา มีผลกระทบ อย่างมีนัยสำคัญต่อผลการ ดำเนินงาน โดยที่ทุนของ ลูกค้าและทุนเชิงโครงสร้าง มีอิทธิพลโดยตรงต่อ ประสิทธิภาพของบริษัท และทุนมนุษย์ที่มีผลในเชิง บวกต่อทุนลูกค้าและทุน ด้านโครงสร้าง	2,029

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
Bontis et al.	2000	ทุนมนุษย์: ความชาญฉลาด ของสมาชิกในองค์กร ทุนด้านโครงสร้าง: คลัง ความรู้ที่ไม่ใช่มนุษย์ทั้งหมด ในองค์กรซึ่งรวมถึง ฐานข้อมูลแผนภูมิองค์กร คู่มือกระบวนการกลยุทธ์ กิจวัตรและสิ่งใดก็ตามที่มี คุณค่าต่อบริษัทสูงกว่า มูลค่าทางวัตถุ ทุนของลูกค้า: ส่วนใหญ่เป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในช่องทาง การตลาดและความสัมพันธ์ กับลูกค้าที่องค์กรพัฒนา	เพื่อพิจารณา ความสัมพันธ์ทั้งสาม มิติของทุนทางปัญญา กับผลการดำเนินงาน ขององค์กรในสอง ภาคอุตสาหกรรม (บริการการ/ไม่ใช่ บริการ)ในประเทศ มาเลเซีย	107	SEM	ประการแรกความสัมพันธ์ ระหว่างทุนมนุษย์และ ลูกค้าที่แข็งแกร่งที่สุดใน รูปแบบโครงสร้างของ บริษัททั้งสองประเภท ประการที่สองอิทธิพลของ ทุนมนุษย์ต่อทุนเชิง โครงสร้างเป็นเชิงบวกแต่ ไม่มีนัยสำคัญสำหรับ บริษัทที่ให้บริการและมี อิทธิพลในเชิงบวกอย่างมี นัยสำคัญสำหรับบริษัท ที่ไม่ให้บริการ ประการที่สาม ความสัมพันธ์ระหว่าง ลูกค้าและทุนเชิงโครงสร้าง	1,093

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
		ผ่านกระบวนการดำเนิน ธุรกิจ				เป็นไปในเชิงบวกมี นัยสำคัญสำหรับบริษัททั้ง สองประเภท สุดท้ายทุนด้านโครงสร้าง และผลการดำเนินงานของ บริษัทมีความสัมพันธ์กัน ในเชิงบวกโดยไม่คำนึงถึง ประเภทของบริษัท	
Yli-Renko et al.	2001	ทุนทางสังคมประกอบด้วย ปฏิสัมพันธ์ทางสังคม คุณภาพความสัมพันธ์และ ความสัมพันธ์กับเครือข่าย ลูกค้า	เพื่อศึกษาว่าทุนทาง สังคมมีความสัมพันธ์ กับปริมาณความรู้ ภายนอกหรือไม่	180	SEM	ผลลัพธ์บ่งชี้ว่าปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมและ ความสัมพันธ์ในเครือข่ายมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับ การได้มาซึ่งความรู้ แต่ คุณภาพของความสัมพันธ์ นั้นเป็นไปในทางลบ	1,920

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
Youndt and Snell	2004	ทุนมนุษย์ หมายถึงความรู้ ทักษะและความเชี่ยวชาญ ของพนักงานแต่ละคน ทุนทางสังคมอธิบายถึง ส่วนรวม การแลกเปลี่ยน ความรู้ระหว่างผู้คน (และ ระบบ) ทุนขององค์กร หมายถึง ความรู้ที่เป็นสถาบันและ ประสบการณ์ที่จัดเก็บไว้ใน ระบบกระบวนการฐานข้อมูล กิจกรรมสิทธิบัตรคู่มือ โครงสร้างและอื่น ๆ	เพื่อตรวจสอบว่าอะไร คือความเชื่อมโยง ระหว่าง ทรัพย์สินทาง ปัญญาและประสิทธิภาพ ของบริษัท	41	Regress ion analysi s	ไม่พบการเชื่อมโยงโดยตรง ระหว่างมิติของทุนทาง ปัญญาและประสิทธิภาพ ของบริษัท อย่างไรก็ตาม มิติทุนทางปัญญาทั้งสามมี ความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของบริษัท เมื่อใช้ทรัพย์สินทางปัญญา เป็นสื่อกลางยิ่งไปกว่านั้น ขนาด ทุนทางปัญญายังมี อิทธิพลในเชิงบวกซึ่งกัน และกันนั่นคือเมื่อปรับปรุง องค์ประกอบหนึ่งใน องค์ประกอบอื่น ๆ อีกสอง องค์ประกอบจะได้รับการ ปรับปรุงเช่นกัน	139

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
Chen et al.	2006	ทุนขององค์กร: ที่เก็บ ความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้ จากแหล่งที่มามากมายทำให้สามารถแบ่งปันความรู้ และสร้างความรู้ระหว่าง พนักงานในเครือและ บุคคลภายนอก ทุนมนุษย์เกี่ยวข้องกับคลัง ความรู้และการใช้ ทุนทางสังคม: คุณค่าของ ความสัมพันธ์ทางสังคม	เพื่อวิเคราะห์ความ เกี่ยวข้องระหว่างกัน ของส่วนประกอบของ ทุนทางปัญญาและ อิทธิพลที่มีต่อผลการ ดำเนินงานทางการเงิน ธนาคารบุคคลและ ธนาคารพาณิชย์	292	Regres sion analysi s	ธนาคารส่วนบุคคล ขนาดและอายุของบริษัท จะอธิบายถึงความ แปรปรวนของผลการ ดำเนินงานทางการเงินใน เปอร์เซ็นต์ที่สูงในขณะ ที่องค์ประกอบทุนทาง ปัญญา ผลกระทบหลัก ไม่มีความสำคัญ ธนาคารพาณิชย์ ขนาด และอายุ เมื่อสามารถ อธิบายความแปรปรวน นั้นใน เปอร์เซ็นต์ที่สูง แม้ว่าจะแตกต่างจาก ธนาคารส่วนบุคคล แต่	



ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
						อายุก็ไม่ได้มีอิทธิพล อย่างมีนัย อีกครั้งไม่มี ปฏิสัมพันธ์ของทุนทาง ปัญญาใดที่มีนัยสำคัญ แต่องค์ประกอบหลักของ ทุนทางปัญญา, ผลกระทบสองรายการ คือทุนทางสังคมภายใน และภายนอกมีนัยสำคัญ	
Cabrita and Bontis	2008	ทุนมนุษย์: การศึกษา ทักษะ คุณค่าและ ประสบการณ์ ทุนด้านโครงสร้าง: ทรัพย์สินที่ไม่ใช่มนุษย์เช่น	เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบของทุน ทางปัญญาและผลการ ดำเนินงานของธุรกิจ	53	SEM		173

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
		ระบบข้อมูลกิจกรรมขั้นตอน และฐานข้อมูล ทุนเชิงสัมพันธ์: ความรู้ที่ฝัง อยู่ในความสัมพันธ์กับลูกค้า ซัพพลายเออร์สมาคม อุตสาหกรรมหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอื่น ๆ ที่มีอิทธิพล ต่อขององค์กร					
Hsu and Fang	2009	ทุนมนุษย์ประกอบด้วยทุน ทางธุรกิจทั้งหมดที่ฝังอยู่ใน ตัวพนักงานและองค์กร ไม่ได้เป็นเจ้าของ ทุนเชิงสัมพันธ์รวมถึงมูลค่า ทั้งหมดในผู้มีส่วนได้ส่วน	เพื่อวิจัยอิทธิพลของมิติ ทุนทางปัญญาที่มีต่อ กันและกันและ ความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผ่านบทบาทสื่อกลาง	123	SEM	ทุนมนุษย์และเชิงสัมพันธ์ ช่วยปรับปรุง ประสิทธิภาพการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ผ่าน ความสามารถในการ เรียนรู้ขององค์กรใน ขณะที่ทุนมนุษย์ก็มี	150

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
		เสียความสัมพันธ์กับลูกค้า และซัพพลายเออร์ ทุนด้านโครงสร้างรวมถึงทุน ในกระบวนการและทุนทาง นวัตกรรม ทุนทาง กระบวนการหมายถึง ขั้นตอนการทำงาน กระบวนการดำเนินงาน วิธีการเฉพาะแผนการ พัฒนารูกระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศและ วัฒนธรรมความร่วมมือ ฯลฯ ทุนนวัตกรรมถูก กำหนดให้เป็นทรัพย์สินทาง ปัญญาภายในองค์กรรวมถึง	ของความสามารถใน การเรียนรู้ขององค์กร			อิทธิพลโดยตรงเช่นกัน มิติ IC ทั้งสามมีอิทธิพล อย่างมากต่อ ความสามารถในการ เรียนรู้ขององค์กร นอกจากนี้ทุนมนุษย์และ ทุนเชิงสัมพันธ์มี ผลกระทบอย่างมี นัยสำคัญต่อทุนด้าน โครงสร้าง แต่อิทธิพล โดยตรงของทุนเชิง โครงสร้างต่อ ประสิทธิภาพการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่เป็นลบ	

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
		สิทธิบัตรลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้าและ ความรู้เป็นต้น					
Carmona Lavado et al.	2010	ทุนทางสังคม: ความสัมพันธ์เช่นมิตรภาพ ความไว้วางใจและความ เคารพซึ่งมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้คน ทุนองค์กร: ความรู้ซึ่งจัดทำ ขึ้นในกระบวนการและ ฐานข้อมูลของบริษัท เอกสารสิทธิบัตรและคู่มือที่ ใช้ในการจัดเก็บและรักษา ความรู้	เพื่อศึกษาว่าอะไรคือ อิทธิพลของทุนองค์กร ที่มีต่อทุนทางสังคม และอะไรคือผลกระทบ ของ IC ทั้งสอง ประเภทต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ เพื่อยืนยันว่ามีบทบาท ในการกลั่นกรองความ รุนแรงของนวัตกรรม เพื่อประสิทธิภาพที่ มั่นคงหรือไม่	90	SEM	ทุนขององค์กรมีผลดีต่อ ทุนทางสังคมและทุนทาง สังคมก็มีอิทธิพลต่อ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใน เชิงบวก นั่นหมายความว่า ว่าทุนทางสังคมเป็น สื่อกลางผลของทุน องค์กรที่มีต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ อิทธิพลของทุนทางสังคม ที่มีต่อนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ก็สูงขึ้นเช่นกัน	71

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
						เมื่อความรุนแรงของ นวัตกรรมเพิ่มสูงขึ้น แต่ เงินทุนขององค์กรก็ไม่มี ผลเช่นเดียวกัน	
Gonzalez Loureiro and Dorrego	2012	ทุนมนุษย์: ชุดของค่านิยม ทัศนคติคุณสมบัติและ ทักษะของพนักงานที่สร้าง มูลค่าให้กับบริษัท ทุนด้าน โครงสร้าง: มูลค่าที่สร้างขึ้น ภายในองค์กรที่ยังคงอยู่เมื่อ พนักงานกลับบ้าน ทุนเชิงสัมพันธ์: ผลของมูล ค่าที่สร้างโดยบริษัท ไ ความสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อมรวมถึงซัพพลาย	เพื่อศึกษาว่าตัวแปรใด ที่ดีที่สุดจากมิติของทุน ทางปัญญาของ ที่ สามารถอธิบายการ เติบโตของนวัตกรรม SMEs	140	SEM	ทุนมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้น พื้นฐานและจุดเชื่อมโยง หลักที่อธิบายการเติบโต สะสมคือทุนเชิง โครงสร้างมนุษย์ อย่างไรก็ตาม ก็ตามมีความเชื่อมโยง ระหว่างทุนมนุษย์และ ทุนเชิงสัมพันธ์ในระดับ ต่ำอย่างไม่คาดคิด ที่ เกี่ยวข้องนั้นดูเหมือนว่า SMEs จะมีการพึ่งพา	11

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
		เออร์ผู้ซื้อคู่แข่งผู้ถือหุ้นผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียและสังคม				มหาวิทยาลัยและศูนย์ เทคโนโลยีในระดับต่ำ โดยรวมแล้วการเติบโต สะสมภายใน SMES ที่ เป็นนวัตกรรมดูเหมือน จะขึ้นอยู่กับกระบวนการ เปลี่ยนความรู้ของ พนักงาน (โดยปริยาย) เป็นความรู้ขององค์กร (อย่างชัดเจน)	
Mehdiv et al.	2012	ทุนมนุษย์: ความสามารถ ของพนักงานนวัตกรรมและ ความพึงพอใจ ทุนด้านโครงสร้าง: วัฒนธรรมกระบวนการของ	เพื่อตรวจสอบ ความสัมพันธ์ระหว่าง IC การวางแผนทาง ของผู้ประกอบการและ ประสิทธิภาพทางธุรกิจ	202	SEM	ทุนมนุษย์และทุนเชิง สัมพันธ์มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับผลการ ดำเนินงานที่มั่นคง นอกจากนี้มิติ IC ทั้งสาม	3

ตาราง 2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ปี	แนวคิดมิติทุนทางปัญญา	วัตถุประสงค์การวิจัย	ขนาด ตัวอย่าง	สถิติ	ผลการศึกษา	จำนวน อ้างอิง
		องค์กรและเทคโนโลยี สารสนเทศ ทุนเชิงสัมพันธ์: ความพึง พอใจและความภักดีของ ลูกค้าความสัมพันธ์กับ พันธมิตรทางการค้าและ ความสัมพันธ์กับคู่ค้าและ กลุ่มอื่น ๆ				ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ผลการดำเนินงานของ บริษัท ผ่านผลกระทบต่อ การวางแผน ผู้ประกอบการ	

จากตารางทบทวนวรรณกรรมทุนทางปัญญาข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทุนทางปัญญาที่เป็นเหตุและมีผลต่อความสำเร็จหรือผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ซึ่งนักวิชาการได้ทำการศึกษามิติทุนทางปัญญาแตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ทุนทางปัญญา ที่ศึกษาในมิติของ ทุนมนุษย์ ทุนด้านโครงสร้าง และทุนลูกค้า (Bontis, 1998; Bontis et al., 2000) ในขณะที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้ทำการศึกษาทุนทางปัญญาในมิติของ ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม ทุนทางความสัมพันธ์ ทุนด้านโครงสร้างและทุนองค์กร (Yli-Renko et al., 2001; Youndt & snell, 2004; Chen et al., 2006; Cabrita & Bontis, 2008; Hsu & Fang, 2009; Carmona Lavado et al., 2010; Gonzalez Loureiro & Dorrego, 2012; Mehdiv et al., 2012) เมื่อศึกษาลงไปในรายละเอียดพบว่า ทุนทางสังคมกับทุนทางความสัมพันธ์เป็นมิติที่คล้ายคลึงกัน เช่นเดียวกับ ทุนด้านโครงสร้างกับทุนองค์กรมีรายละเอียดคล้ายกัน ผู้วิจัยจึงนำมิติของทุนทางปัญญาที่ประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์และทุนทางสังคมเป็นพื้นฐานของการศึกษาภายใต้ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ที่จะกล่าวในหัวข้อต่อไป และ ทุนด้านโครงสร้างเป็นพื้นฐานของงานวิจัยนี้ภายใต้ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ที่จะกล่าวให้หัวข้อถัดไปเช่นกัน

#### 2.4.2 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC)

จากการทบทวนวรรณกรรมทุนทางปัญญาซึ่งเป็นลักษณะพื้นฐานของคณะกรรมการที่มีบทบาทต่อองค์กร หน้าที่สำคัญของคณะกรรมการคือการกำกับดูแลกิจการ (Monitoring) ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) และทำหน้าที่จัดสรรหาทรัพยากร (Provision of resources) ให้กับองค์กร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) Hilman และ Daziel (2003) ให้เหตุผลว่าทุนของคณะกรรมการเป็นความสามารถของคณะกรรมการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งทุนนี้เป็นทรัพยากรที่สามารถแข่งขันได้สำหรับบริษัทต่างๆและช่วยให้คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่เป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการโดยการให้คำแนะนำและคำปรึกษาในขณะเดียวกัน ทฤษฎีตัวแทนอธิบายว่าทุนของคณะกรรมการเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการที่เจ้าของจะเลือกให้บริหารบริษัท ทุนนี้อาจทำให้คณะกรรมการแตกต่างจากคนรอบข้างและเป็นประโยชน์ต่อเจ้าของด้วยการมีทรัพยากรที่ดีกว่าและต้นทุนของหน่วยงานที่ต่ำกว่า

ปัจจุบันทรัพยากรที่มีฐานองค์ความรู้กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาและความสำเร็จของบริษัทต่างๆ ความสามารถในการจัดการทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เป็นหนึ่งในความสามารถหลักของบริษัท จากการศึกษาตั้งแต่ปี 2000 แสดงให้เห็นว่ามีเพียงร้อยละ 6-30 ของมูลค่าบริษัท ที่เกี่ยวข้องกับสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ส่วนที่เหลือสร้างโดยทรัพย์สินทางปัญญาของบริษัท (Fuller, 2002) ทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดการทุนทางปัญญาที่มีประสิทธิผลและการบูรณาการเข้ากับกล



ยุทธ์ของบริษัทช่วยเพิ่มตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพและมูลค่าของบริษัทโดยรวม (Nelson, 1991) บริษัทที่ประสบความสำเร็จและมีการแข่งขันสูงมักนำเสนอนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ความรู้ วัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างตลอดจนประสบการณ์และทักษะของพนักงานและผู้บริหารขององค์กร เช่นเดียวกันกับบริบทของสหกรณ์ในปัจจุบัน ที่จำเป็นต้องมีการจัดการบริหารเพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์ ดังเช่น องค์กรต่างๆไป นั้น ซึ่งกล่าวได้ว่าความสำเร็จของสหกรณ์นั้นจะเกิดขึ้นด้วยปัจจัยที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญาหรือทุนทางปัญญาที่อยู่ในตัวของคณะกรรมการสหกรณ์ ดังจะกล่าวในรายละเอียดดังต่อไปนี้

แนวคิดเรื่องทุนของคณะกรรมการได้มีการกล่าวถึงในวรรณกรรมการจัดการเชิงกลยุทธ์โดย Hillman และ Dalziel (2003) ได้อธิบายคำว่าทุนของคณะกรรมการหมายถึงผลรวมของทุนมนุษย์และทุนทางสังคมของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่เป็นผู้แทนของเจ้าของในการบริหารจัดการและจัดหาทรัพยากรให้กับบริษัท (Pfeffer & Salancik, 1978) และทำหน้าที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา กำหนดกลยุทธ์แก่ผู้บริหาร นอกจากนี้ยังทำหน้าที่ในการสื่อสารกับองค์กรภายนอกเพื่อจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อองค์กรของตนเอง

ในขณะที่ Nahapiet and Ghoshal (1998) ได้อธิบายทุนของคณะกรรมการว่าเป็นผลรวมของทุนมนุษย์และสังคมของคณะกรรมการที่มีความเหมาะสมต่อการตรวจสอบการทำหน้าที่ของผู้บริหาร

Becker (1964) ได้กำหนดทุนของคณะกรรมการเป็นการรวมกันระหว่างทุนมนุษย์และทุนทางสังคมของคณะกรรมการ ซึ่งทุนมนุษย์หมายถึงความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการ ส่วนทุนทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์และเครือข่ายที่พัฒนาผ่านความสัมพันธ์ของคณะกรรมการ (Hillman & Dalziel 2003; Haynes & Hillman 2010)

นอกจากนั้น Reeb and Zhao (2013) สรุปรวเพิ่มเติมในแนวคิดเรื่องทุนของคณะกรรมการ โดยระบุว่า เป็นความสามารถของคณะกรรมการที่ควบคุมบริษัทต่างๆ โดยใช้การศึกษา ประสบการณ์ และการสร้างเครือข่าย

จากการให้นิยามของนักวิชาการข้างต้น ทุนของคณะกรรมการเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าคุณลักษณะของกรรมการบางรายการเช่นการดำรงตำแหน่ง อายุ เครือข่าย การศึกษา การเชื่อมต่อทางการเมืองและความเชี่ยวชาญ ซึ่งการศึกษาคุณลักษณะของกรรมการหรือผู้บริหารมีข้อจำกัดในการสร้างมิติเหล่านั้นให้เป็นมิติทุนมนุษย์เพียงมิติเดียว (Kaplan et al., 2012) ดังนั้นคุณลักษณะของกรรมการรายการเดียวจึงไม่สามารถจับภาพความสามารถและความสามารถแบบองค์รวมและครอบคลุมทั้งในด้านทุนมนุษย์และสังคมเหมือนกับทุนของกรรมการที่ได้กล่าวถึงข้างต้น

จากมุมมองของทฤษฎีตัวแทนและแนวทางการจัดสรรทรัพยากรโดย Hillman และ Dalziel (2003) การศึกษาแสดงให้เห็นว่า สำหรับการตรวจสอบและการเข้าถึงทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ของคณะกรรมการ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และการศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ นักวิชาการยังได้กล่าวถึงความเชื่อมโยงทุนทางสังคมระหว่างคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ซึ่งแสดงถึงทุนทางสังคมของคณะกรรมการเช่นกัน ดังนั้นตามมุมมองของทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร คณะกรรมการจึงสามารถสร้างประโยชน์ให้กับบริษัทได้สองทางคือ ประการแรกผ่านความรู้และความเชี่ยวชาญ และประการที่สองผ่านความสัมพันธ์และเครือข่ายของสมาชิกกับสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยเน้นว่าคณะกรรมการแต่ละคนสามารถส่งมอบความรู้ประสบการณ์และความสามารถตลอดจนเครือข่ายและทรัพยากรให้แก่คณะกรรมการเพื่อพัฒนาบริษัทอย่างมีกลยุทธ์และสร้างชื่อเสียงให้กับบริษัท ค้นหาลูกค้าใหม่และที่ปรึกษาด้านการจัดการ (Zahra & Pearce, 1989) Pfeffer and Salancik (1978) ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้เสนอมุมมองตามทรัพยากรกล่าวเน้นว่าเมื่อบริษัทเสนอชื่อคณะกรรมการบริษัท ซึ่งคาดว่าสมาชิกใหม่จะสามารถส่งทรัพยากรของตนไปยังบริษัทเพื่อการบริหารจัดการ จากการศึกษาเชิงประจักษ์ชี้ให้เห็นว่ามูลค่าของทุนนี้จะแตกต่างกันไปตามบริบทและความต้องการเฉพาะของแต่ละบริษัท (Wincent et al, 2010) ดังนั้นคณะกรรมการของบริษัทโดยทั่วไปจะมีทุนทางสังคมและทุนมนุษย์จำนวนหนึ่งซึ่งรวมเป็นทุนของคณะกรรมการ

จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในสาขาการกำกับดูแลกิจการที่ดีได้อธิบายถึงความสำคัญของความเชื่อมโยงระหว่างคณะกรรมการและผลลัพธ์ของบริษัท (Demb & Neubauer, 1992; Kiel & Nicholson, 2006; Sonnenfeld, 2002; Westphal & Bednar, 2005) อย่างไรก็ตามแม้จะมีการวิจัยอย่างละเอียดว่าคณะกรรมการของบริษัทมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่น่าสนใจว่า (He & Huang, 2010) บุคคลประเภทใดที่ถือว่าเป็นสมาชิกคณะกรรมการที่ดีที่สุด (Johnson et al., 2013) การวิจัยการกำกับดูแลกิจการที่ดี แสดงให้เห็นว่าผลลัพธ์ของบริษัทขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของคณะกรรมการ (Bird et al., 2004) ซึ่งประสิทธิผลของคณะกรรมการในที่นี้เป็นที่เข้าใจกันว่าเป็นความสามารถของคณะกรรมการในการแสดงบทบาทของตนในลักษณะที่ส่งผลในเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของบริษัทนั่นเอง (Aguilera, 2005; Murphy & McIntyre, 2007)

จากความหมายและข้อมูลข้างต้นที่กล่าวถึง ทุนมนุษย์และทุนทางสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของทุนของคณะกรรมการเป็นแหล่งที่มาของการสร้างมูลค่าของบริษัทแล้วนั้นยังมีนักวิชาการได้ระบุถึงแหล่งที่มาของทุนของคณะกรรมการ ว่าสามารถระบุได้ 2 แหล่งคือ ทุนของคณะกรรมการอาจจะถูกสร้างขึ้นโดยทรัพยากรภายใน (ทรัพยากรบุคคล) หรือจากทรัพยากรภายนอกโดยที่ Nicholson and Kiel (2004) ได้ให้คำจำกัดความของทุนทางปัญญาของคณะกรรมการว่า "ทรัพยากรทางปัญญา เช่น ความรู้ ข้อมูล ประสบการณ์ ความสัมพันธ์ กิจวัตรและขั้นตอนที่คณะกรรมการสามารถใช้เพื่อสร้างมูลค่าได้" ดังนั้นในฐานะหน่วยงานที่กำกับดูแลอย่างเป็นทางการของบริษัทและกลไกการกำกับ

ดูแลกิจการภายในที่ปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นการแสวงหาการสร้างมูลค่าใหม่เพื่อผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท จากมุมมองขององค์ประกอบทุนของคณะกรรมการจำเป็นต้องนำเสนอเกี่ยวกับบทบาทคณะกรรมการและหน้าที่หลักคณะกรรมการ สามารถกำหนดให้เป็นกลุ่มบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งซึ่งดูแลระบบความสัมพันธ์กระบวนการและโครงสร้างที่มุ่งกำหนดกรอบและดำเนินการกำกับดูแลบริษัทและปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ในขณะที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ดังนั้นบทบาทของคณะกรรมการคือการรักษาการ กำกับดูแลที่มีประสิทธิผลของบริษัท จากมุมมองของทฤษฎีตัวแทน บทบาทของคณะกรรมการคือการตรวจสอบและควบคุม (Daily et al., 2003; Fama & Jensen, 1983; Eisenhardt, 1989) ตลอดจนการประเมินและค่าตอบแทนของผู้จัดการ (Hillman & Dalziel, 2003). ตามทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรซึ่งพัฒนาโดย Pfeffer และ Salancik (1978) กล่าวถึง บทบาทสำคัญของคณะกรรมการ คือ การให้การเข้าถึงทรัพยากรที่มีคุณค่า (Hendry & Kiel, 2004; Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1972, 1973) ตามทฤษฎีเหล่านี้เราสามารถระบุได้ว่าบทบาทเชิงกลยุทธ์ของคณะกรรมการขึ้นอยู่กับตรวจสอบและการจัดหาทรัพยากรรวมถึงการให้คำแนะนำเนื่องจากความสามารถเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สามารถพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เห็นได้ว่าโครงสร้างองค์ประกอบและลักษณะส่วนบุคคลของคณะกรรมการ เช่น คุณสมบัติ ประสบการณ์ ความสามารถและคุณลักษณะส่วนบุคคลของสมาชิกมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานและคุณค่าของบริษัท การศึกษาจำนวนมากมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของคณะกรรมการกับลักษณะต่างๆของคณะกรรมการและตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท (เช่น Adams & Ferreira, 2009; Adams et al., 2010; Adjaoud et al., 2007; Bhagat & Black, 2002; Boone et al., 2007; Coles et al., 2008; Carter et al., 2003; Ferreira, 2015; Lipton & Lorsch, 1992; Muravyev et al., 2014; Westphal & Milton, 2000; Yermack, 1996) การศึกษาเหล่านี้พยายามที่จะตอบคำถามโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ (ขนาดคณะกรรมการ สัดส่วนของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการอิสระ ความหลากหลายทางเพศ ฯลฯ ) และลักษณะของคณะกรรมการ (ความสามารถ ประสบการณ์และการเชื่อมต่อเครือข่ายระหว่างกัน) มีส่วนช่วยในการเพิ่มมูลค่าของบริษัท การศึกษาจำนวนน้อยลงที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการซึ่งเป็นแหล่งแห่งทุนทางปัญญาสำหรับบริษัทและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการพิจารณาทุนของคณะกรรมการเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานบริษัท โดยเฉพาะในบริบทของสหกรณ์ที่คณะกรรมการทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการบริหารจัดการแทนผู้เป็นเจ้าของหมายถึงสมาชิกนั่นเอง เป็นกลไกหลักในการนำพาสหกรณ์เพื่อบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต่อไป เพื่อความเข้าใจเพิ่มขึ้นผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดองค์ประกอบทุนของคณะกรรมการดังต่อไปนี้

### องค์ประกอบระดับทุนของคณะกรรมการ

องค์ประกอบทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ ตามวรรณกรรมปัจจุบันในเรื่องนี้ระบุงองค์ประกอบไว้สองประการ ได้แก่ ทุนมนุษย์ (Carpenter & Westphal, 2001; Dalziel et al., 2011; Castanias & Helfat, 2001; Schefczyk & Gerpott, 2001) และทุนทางสังคม (Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart & Yim, 2010)

#### 1) ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการของสหกรณ์ (Human Capital)

แนวทางปัจจุบันในการกำหนดทุนมนุษย์ของคณะกรรมการ ซึ่งสรุปแนวคิดจากการศึกษาต่างๆ (Certo, 2003; Hillman & Dalziel, 2003; Dalziel et al., 2011; Jensen & Zajac, 2004) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการประกอบด้วย ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของคณะกรรมการ นักวิชาการส่วนใหญ่ยอมรับว่าทุนมนุษย์ของคณะกรรมการยังรวมถึง การศึกษา ประสบการณ์ และความรู้ของคณะกรรมการด้วย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้นิยามทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

Johnson (1999) ได้นิยามว่า ทุนมนุษย์เป็นพลังที่อยู่เบื้องหลังสติปัญญาของมนุษย์และนวัตกรรมขององค์กร เช่น ความรู้พื้นฐาน การประกอบแรงงาน การวิจัยและพัฒนา ความชำนาญและความสามารถในการจัดการ

Roos et al. (2001) ได้กล่าวไว้ว่า ทุนมนุษย์ หมายถึง ความสามารถ ทักษะ และสติปัญญาที่ว่องไวของมนุษย์

Cabrita and Bontis (2008) ได้กล่าวไว้ว่า ทุนมนุษย์เป็นการแสดงออกเชิงสัญลักษณ์ของความรู้ของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์กร

Bollen et al. (2005) ได้นำเสนอว่า ทุนมนุษย์อาจจะรวมไปถึงการจูงใจพนักงานในองค์กรเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานสูงสุด โดยประเมินจากความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ดังนั้น ทุนมนุษย์ ประกอบไปด้วยทรัพยากรบุคคลทั้งหมดในองค์กรผู้ซึ่งสร้างความสำเร็จของตนเองผ่านทางความรู้ ความสามารถ และแรงจูงใจของตนเอง

Puntillo (2009) กล่าวว่า ทรัพยากรพื้นฐานในองค์กร คือ ทรัพยากรมนุษย์ หรือในอีกความหมายหนึ่งคือ ระบบของความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดการผลการปฏิบัติงาน

Martín-de-Castro et al. (2011) แสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์ประกอบด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ นวัตกรรม และความสามารถในความรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายหลายมุมมอง สำหรับผู้วิจัยได้สรุปความหมาย ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ การศึกษา ทักษะ และประสบการณ์การทำงานของ

คณะกรรมการสหกรณ์ (Certo, 2003; Hillman & Dalziel, 2003; Dalziel et al., 2011; Jensen & Zajac, 2004)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทุนมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษา เช่น Carpenter and Westphal (2001) ได้ศึกษาวิธีที่สมาชิกของคณะกรรมการซึ่งเคยดำรงตำแหน่งเดียวกันในบริษัทอื่น ๆ ใช้ประสบการณ์ก่อนหน้าและความรู้ ที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในสถานที่ทำงานปัจจุบัน พวกเขาแนะนำว่าประสบการณ์ในบริษัทที่มีกลยุทธ์ที่คล้ายคลึงกันโดยมีกลยุทธ์ขององค์กรที่คล้ายคลึงกันในสภาพแวดล้อมที่เทียบเคียงกันส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการในตำแหน่งปัจจุบันของพวกเขา ประสบการณ์ในบริษัทที่คล้ายคลึงกันช่วยให้พวกเขาสร้างโครงสร้างความรู้ที่สอดคล้องกันซึ่งช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจที่คณะกรรมการสามารถนำมาปรับใช้ (ประเมินโดยการสำรวจของคณะกรรมการ) และมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์เชิงบวกในสถานะเศรษฐกิจที่มั่นคง ในสภาพเศรษฐกิจที่ไม่มั่นคง ประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับช่วยให้คณะกรรมการสามารถทำหน้าที่ตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากในสถานการณ์ที่ไม่มั่นคงประสบการณ์ทำให้คณะกรรมการสามารถหาแนวทางแก้ไขสถานการณ์ที่ผิดปกติดได้

Carpenter et al. (2003) ได้ให้ความเห็นว่า ประสบการณ์ระหว่างประเทศของสมาชิกคณะกรรมการอาจเกี่ยวข้องโดยตรงกับรายได้ของบริษัทในต่างประเทศ เนื่องจากประสบการณ์ดังกล่าวนำไปสู่การแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่มีความสมดุลและมีประสิทธิผลมากขึ้นในขอบเขตการเติบโตระหว่างประเทศของบริษัท ในทำนองเดียวกันการวิจัยแสดงให้เห็นว่าหากคณะกรรมการมีประสบการณ์ในการควมรวมและซื้อกิจการสิ่งนี้จะช่วยปรับปรุงผลลัพธ์ของธุรกรรมดังกล่าวในอนาคต (Kroll et al., 2008; McDonald et al., 2008) จะเห็นได้ว่าประสบการณ์ช่วยเพิ่มความรู้และความสามารถของกรรมการซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลมากขึ้น

Dalziel et al. (2011) ได้ทดสอบสมมติฐานว่า ความรู้ที่คณะกรรมการได้มาระหว่างการฝึกอบรมตลอดจนประสบการณ์ในการร่วมทุนทางธุรกิจและการดึงดูดเงินทุนทำให้พวกเขามีความพร้อมมากขึ้น เมื่อทำการตัดสินใจที่สำคัญเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) การสำรวจโดย Dalziel et al. ได้สำรวจบริษัทในสหรัฐจำนวน 225 แห่ง ในปี 2001-2003 ซึ่งเขาและคณะได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของคณะกรรมการ เช่น การศึกษาที่สูงขึ้นการศึกษาเพิ่มเติม และประสบการณ์ในธุรกิจบางประเภท (กิจการธุรกิจเทคโนโลยีหรือพาณิชย์) และระดับค่าใช้จ่ายด้านการวิจัยและพัฒนาในบริษัท พวกเขาได้ข้อสรุปว่าความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนานั้นแตกต่างกันสำหรับสมาชิกภายในและภายนอกของคณะกรรมการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกเขาสรุปว่า ประสบการณ์การทำงานและการศึกษาของคณะกรรมการภายนอกส่งเสริมการลงทุนในด้านการพัฒนาและวิจัย

ในขณะที่ Hillman (2005) ได้เน้นถึงความสำคัญของประสบการณ์ทางการเมืองในหมู่สมาชิกของคณะกรรมการ ประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานของรัฐถือได้ว่าเป็นมีความสำคัญสำหรับตัวชี้วัดเช่นมูลค่าหลักทรัพย์ตามราคาตลาด Tobin's Q, อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (ROA) และผลตอบแทนจากการขาย การศึกษาได้ทดสอบสมมติฐานกับกลุ่มตัวอย่าง 300 บริษัท ในสหรัฐอเมริกา เขาสรุปว่าประสบการณ์ทางการเมืองของคณะกรรมการเกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท เนื่องจากความเข้าใจที่ดีขึ้นโดยกรรมการดังกล่าวเกี่ยวกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ กฎหมายและกฎระเบียบรวมถึงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่ง่ายขึ้น

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยอีกด้านหนึ่ง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ของคณะกรรมการซึ่งวัดจากประสบการณ์ในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผลการดำเนินงานของบริษัท (Carpenter et al., 2003; Kroll et al., 2008; McDonald et al., 2008) การศึกษาเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จะช่วยให้สมาชิกของคณะกรรมการสามารถสะสมความรู้และทักษะในด้านใดด้านหนึ่ง จากนั้นนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาที่สำคัญเชิงกลยุทธ์ในการประชุมคณะกรรมการ ความหลากหลายของกรรมการยังมีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมภายในบริษัท สมาชิกคณะกรรมการแต่ละคนซึ่งมีประสบการณ์ในวิชาชีพความเชี่ยวชาญและความคิดเห็นที่แตกต่างกันได้รวมแนวคิดของพวกเขาเข้าด้วยกันกลายเป็นกลุ่มข้อมูลของคณะกรรมการ ซึ่งการวิจัยก่อนหน้านี้ระบุว่าความหลากหลายทางวิชาชีพในคณะกรรมการช่วยกระตุ้นการสร้างนวัตกรรมคุณภาพสูงผ่านการโต้ตอบในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวสมาชิกของคณะกรรมการจะระบุแยกแยะและสังเคราะห์มุมมองต่างๆ (เช่น Van der Vegt & Janssen, 2003)

จากการศึกษายังพบว่ามึนักวิจัยจำนวนหนึ่งเชื่อว่า ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการซึ่งได้รับการประเมินบนพื้นฐานของประสบการณ์ในบริษัทร่วมทุนหรือในการเพิ่มทุนมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัท (An & Jin, 2004; Boeker & Wiltbank, 2005; Bruton et al., 1997). จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าบริษัทต่างๆที่จ้างคณะกรรมการที่มีความเชี่ยวชาญดังกล่าว สามารถดึงดูดการลงทุนเชิงพาณิชย์ได้มากขึ้นในอนาคตและสำหรับคณะกรรมการบริษัทเหล่านี้มักจะกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าบริษัทที่กรรมการขาดประสบการณ์ดังกล่าว (Boeker & Wiltbank, 2005)

เกี่ยวกับทุนมนุษย์ยังมีนักวิจัยบางท่านใช้การดำรงตำแหน่งกับบริษัทเดียวกันเป็นพารามิเตอร์หรือข้อดี คำถามคือการดำรงตำแหน่งของกรรมการเกี่ยวข้องกับคุณภาพของการตัดสินใจอย่างไร ข้อสรุปของผู้เขียนได้นำเสนอในแง่หนึ่ง ประสบการณ์ดังกล่าวช่วยให้คณะกรรมการได้รับข้อมูลมากขึ้นเกี่ยวกับแง่มุมต่างๆของบริษัทและรับทราบทรัพยากรที่มีอยู่มากขึ้น (Golden & Zajac, 2001) ในทางกลับกันคณะกรรมการที่ทำงานในบริษัทเดียวกันมาเป็นเวลานานมีจุดมุ่งหมายน้อยลงในมุมมองของพวกเขาเกี่ยวกับสถานการณ์ภายในบริษัทอาจไม่รับรู้ถึงโอกาสใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกและมีประสิทธิภาพน้อยลงเมื่อต้องติดตามการบริหารจัดการ (Hillman et al., 2008)

การศึกษาการกำกับดูแลกิจการและคณะกรรมการของบริษัทในประเทศรัสเซียโดยเฉพาะ ซึ่งจัดทำขึ้นทุกปีโดยบริษัทที่ปรึกษาและสมาคมหลายแห่งช่วยให้ได้ข้อสรุปดังต่อไปนี้ การศึกษาของ PricewaterhouseCoopers (2012) ชี้ให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ของสมาชิกคณะกรรมการของบริษัทรัสเซียซึ่งเป็นทุนมนุษย์ของคณะกรรมการเป็นปัจจัยหลักอย่างหนึ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของบริษัท คุณสมบัติเหล่านี้ยังพบว่า สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจต่างๆได้ จากการสำรวจสมาชิกคณะกรรมการ 73 คน จากบริษัทมหาชนรายใหญ่ของรัสเซียที่ดำเนินการโดย PricewaterhouseCoopers ในปี 2012 แสดงให้เห็นว่าโดยทั่วไปแล้วคณะกรรมการถือว่าประสบการณ์การทำงานในภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของทุนมนุษย์ จากการวิเคราะห์ผลการสำรวจผู้เชี่ยวชาญของ PricewaterhouseCoopers ได้กล่าวถึงความสำคัญของความรู้ในด้านการบริหารความเสี่ยงและประสบการณ์ในบริษัทระหว่างประเทศ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บริษัทรัสเซียได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจแบบไดนามิกร่วมสมัย

จากการศึกษาของ PricewaterhouseCoopers (2014) พบว่าช่วงความสามารถของคณะกรรมการเปลี่ยนแปลงไปบ้างหลังจากรัสเซียเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ปัจจุบันคณะกรรมการพิจารณาทักษะที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ดังต่อไปนี้: ประสบการณ์ในอุตสาหกรรม ประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง และความเชี่ยวชาญด้านการเงิน ซึ่งโดยทั่วไปเห็นด้วยกับข้อสรุปของการศึกษาในปี 2012 ในขณะเดียวกันประสบการณ์ในบริษัทระหว่างประเทศมีความสำคัญน้อยลงในสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบันและไม่ถูกมองว่าเป็นความสามารถที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์อีกต่อไป อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสังเกตว่าความต้องการความรู้และประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีปรากฏอยู่ในรายการความสามารถของสมาชิกคณะกรรมการในบริษัทรัสเซีย ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความต้องการสมาชิกคณะกรรมการที่มีความสามารถดังกล่าวเพิ่มขึ้นสองเท่าในช่วง 12 เดือนที่ผ่านมา (PricewaterhouseCoopers, 2014) ยิ่งไปกว่านั้น ความสามารถทางการตลาดมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากภูมิศาสตร์ของธุรกิจรัสเซียเปลี่ยนแปลงไป บริษัทในรัสเซียได้ขยายไปสู่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและกระจายกิจกรรมของพวกเขา การปรับปรุงคุณภาพของการกำกับดูแลกิจการการแก้ปัญหาบุคลากรและความจำเป็นในการพัฒนาระบบสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังพบว่า เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคณะกรรมการในการบริหารทรัพยากรบุคคลและกฎหมาย โดยรวมแล้วผลการศึกษาในปี 2014 เห็นด้วยกับปี 2012 ผู้เขียนสรุป: "คณะกรรมการยังคงขาดแคลนกรรมการที่มีความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็น" (PricewaterhouseCoopers, 2014) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่าไม่ใช่เรื่องธรรมดาที่บริษัทในรัสเซียจะฝึกอบรมสมาชิกคณะกรรมการแม้ว่า 72 เปอร์เซ็นต์ของผู้ตอบแบบสอบถามมองว่าการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ของคณะกรรมการ ข้อสรุปเหล่านี้ได้รับการยืนยันจากผลการศึกษาที่จัดทำโดย บริษัท McKinsey ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระดับความรู้ทาง

วิชาชีพและทักษะของคณะกรรมการ (ส่วนหนึ่งของทุนมนุษย์) มักไม่เป็นไปตามความคาดหวังเป็นผลให้กรรมการดังกล่าวใช้เวลาในการอภิปรายปัญหานั้นนานเกินไปมีประสิทธิภาพน้อยลงและ ไม่ดำเนินการตามที่คาดไว้ (Bartlett, 2006)

จากการศึกษางานวิจัยด้านทุนมนุษย์แสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์ที่แฝงอยู่ในตัวของคณะกรรมการนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่วางไว้ นอกจากทุนมนุษย์แล้วยังมีทุนทางสังคมซึ่งเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบทุนของคณะกรรมการดังกล่าวต่อไป

## 2) ทุนทางสังคมของคณะกรรมการ (Social Capital)

ตามทีนักวิจัยหลายท่าน (Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart and Yim, 2010) ได้ให้คำจำกัดความทั่วไปของทุนทางสังคมของคณะกรรมการ หมายถึงความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นระหว่างสมาชิกของคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และยังมีนักวิชาการได้ให้คำนิยามทุนทางสังคมไว้ดังนี้

Jacobs (1961) ได้ให้ความหมาย ทุนทางสังคมที่มีความหมายหมายถึงมูลค่าของเครือข่ายโดยการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เป็นกลุ่มเดียวกัน มูลค่าของทุนทางสังคมไม่สามารถแทนที่ด้วยทุนอื่นใด หากทุนทางสังคมหายไปด้วยเหตุผลใดก็ตาม มูลค่าหรือผลประโยชน์ที่เครือข่ายเพื่อนบ้านได้รับก่อนหน้านี้ก็จะสูญหายไปด้วย

Bourdieu (1992) ให้ความหมายว่า ทุนทางสังคมหมายถึงทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการมีเครือข่ายที่แข็งแกร่ง โดดเด่นด้วยความสัมพันธ์เชิงสถาบันกับความร่วมมือซึ่งกันและกัน

Baker (1990) ให้ความหมายว่า ทุนทางสังคมเป็นทรัพยากรที่ได้มาจากโครงสร้างทางสังคมที่เฉพาะเจาะจงและใช้เพื่อใช้ประโยชน์จากสมาชิกของสังคมโดยการเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม

Coleman (1988) ได้อธิบายว่า ความหมายของทุนทางสังคมถูกกำหนดโดยหน้าที่ ไม่ใช่เพียงประการเดียว แต่มีลักษณะสองประการร่วมกัน คือ โครงสร้างทางสังคม และสิ่งที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนในสังคมได้รับความสะดวกสบายในโครงสร้างทางสังคมนี้

Box man et al (1991) อธิบายว่า ทุนทางสังคมกำหนดจากความหวังของจำนวนประชาชนที่จะจัดหาและการสนับสนุนทรัพยากรที่พวกเขามีและพร้อมที่จะนำออกมาใช้ร่วมกัน

Bourdieu and Wacquant (1992) ให้ความหมายว่า ทุนทางสังคมหมายความว่า ทรัพยากรจริงและเสมือนทั้งหมดจากบุคคลหรือหน่วยงานส่วนรวมมีเครือข่ายถาวรที่อาจมีหรือไม่มี ความสัมพันธ์เชิงสถาบันระหว่างสมาชิกของสังคม



จากความหมายของนักวิชาการผู้วิจัยได้สรุปทฤษฎีด้านสังคม (Social Capital) หมายถึง ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการสหกรณ์กับองค์กรภายนอก เครือข่ายผู้ผลิต กลุ่มพันธมิตรของสหกรณ์และสมาชิก (Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart and Yim, 2010)

จากการทบทวนวรรณกรรมมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ทำการศึกษาประเด็น ทฤษฎีสังคม เช่น Wincent et al. (2010) ได้พิจารณาโอกาสในการสร้างเครือข่ายของกรรมการตลอดจนทรัพย์สินที่สมาชิกสามารถหาได้จากเครือข่ายเหล่านี้ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีสังคมของคณะกรรมการ.

Perez-Calero et al. (2016) ได้แบ่งทฤษฎีสังคมออกเป็นสององค์ประกอบย่อยที่แยกจากกันคือแบ่งเป็นทฤษฎีสังคมภายนอกและภายใน ทฤษฎีภายนอกหมายถึงความสัมพันธ์ของคณะกรรมการกับสภาพแวดล้อมภายนอก ส่วนทฤษฎีสังคมภายใน อธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิภาพของคณะกรรมการและผลการดำเนินงานที่มั่นคง นักวิจัยส่วนใหญ่เห็นด้วยกับองค์ประกอบของทฤษฎีสังคม อย่างไรก็ตามการพิจารณาว่าตัวชี้วัดใดที่สามารถใช้วัดปัจจัยเหล่านี้ได้นั้นยากและคลุมเครือมากกว่า

Devos et al. (2009) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีสังคมของคณะกรรมการกับตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงิน จากมุมมองของคณะกรรมการหลายคน การวิจัยดำเนินการโดยใช้กลุ่มตัวอย่างของบริษัทในสหรัฐอเมริกาในปี 2001-2003 ซึ่งระบุว่ายังมีตำแหน่งคณะกรรมการในบริษัทอื่นมากเท่าไร พวกเขาที่ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจึงมีประสิทธิภาพน้อยลงในแง่การทำหน้าที่ของการตรวจสอบซึ่งส่งผลเสียต่อผลการดำเนินงานของบริษัท Sarkar and Sarkar (2009) เน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของกรรมการที่ปฏิบัติงานอยู่ในการสร้างมูลค่าของบริษัท อันเนื่องมาจากสายสัมพันธ์และการติดต่อที่กรรมการเหล่านี้นำมาสู่บริษัท กรรมการดังกล่าวให้การเข้าถึงข้อมูลและเครือข่ายที่สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การกำกับประสานเป็นองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีสังคมในแง่ของศักยภาพในการสร้างเครือข่ายของคณะกรรมการ นี่เป็นกรณีพิเศษของการมีกรรมการหลายคนโดยซีอีโอของบริษัทหนึ่งทำหน้าที่เป็นสมาชิกคณะกรรมการของบริษัทอื่น ในขณะที่ซีอีโอของบริษัทหลังทำหน้าที่เป็นสมาชิกคณะกรรมการ สถานการณ์นี้มีข้อดีและข้อเสีย ในบริบทของทฤษฎีสังคมของคณะกรรมการควรสังเกตว่าความสัมพันธ์ในเครือข่ายที่ได้มาจากการกำกับที่เชื่อมต่อกันอาจมีค่าสำหรับทั้งสองบริษัท การศึกษาจำนวนหนึ่งได้ค้นพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการกำกับประสานงานกับผลการดำเนินงานของบริษัท

จากข้อมูลของ Fich and White (2005) กลไกของการกำกับ การทำงานที่เชื่อมต่อกัน ช่วยให้บริษัทต่างๆสามารถนำทรัพยากรที่มีคุณค่ามาใช้ นั่นคือ ความสามารถของผู้จัดการและผู้บริหารระดับสูงซึ่งทำให้เกิด "เครือข่ายคณะกรรมการ" เครือข่ายเหล่านี้เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการวิจัยซึ่งปรากฏในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา (Renneboog and Zhao, 2011, 2014) การศึกษา

จำนวนหนึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการเชื่อมต่อเครือข่ายและผลการดำเนินงานของบริษัท (Geletkanycz & Boyd, 2011; Larcker et al, 2012) เนื่องจากเครือข่ายเหล่านี้ให้การเข้าถึงข้อมูลที่ช่วยให้กรรมการสามารถใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลผ่านเครือข่ายเหล่านี้ คณะกรรมการจะพัฒนาการติดต่อส่วนตัวและสังคม ซึ่งทำให้สมาชิกคณะกรรมการเหล่านี้มีอิทธิพลมากขึ้นในห้องประชุมกรรมการ ยิ่งไปกว่านั้นเครือข่ายช่วยให้กรรมการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ขององค์กรและแนวโน้มในการพัฒนาเศรษฐกิจและภาค ไม่เพียงเท่านั้นพวกเขายังนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายค่าตอบแทนสำหรับผู้จัดการอาวุโสและเปิดตำแหน่งสำหรับผู้จัดการอาวุโสในบริษัทอื่น ๆ (Renneboog & Zhao, 2014) ตามมุมมองของผู้วิจัย การเชื่อมต่อเครือข่ายของคณะกรรมการถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของทุนมนุษย์และสังคม ในแง่หนึ่งพวกเขาเปิดโอกาสให้คณะกรรมการได้เพิ่มพูนความรู้และได้รับประสบการณ์และความสามารถใหม่ ๆ ในทางกลับกันพวกเขาให้การเข้าถึงทรัพยากรซึ่งสำคัญที่สุด ข้อมูลกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในเศรษฐกิจความรู้ในปัจจุบัน

Hillman (2005) ได้ศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคม โดยเฉพาะการติดต่อที่คณะกรรมการมีกับรัฐบาลและผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท โดยสรุปว่าการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐเอื้อให้เกิดผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้น โดยส่วนใหญ่เกิดจากการเข้าถึงทรัพยากรที่จำเป็นได้ง่ายขึ้น การศึกษาแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์เหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบริษัทในอุตสาหกรรมที่มีการควบคุมอย่างเข้มงวด เช่น โทรคมนาคม เภสัชกรรมและภาคส่วนอื่น ๆ อีกจำนวนมากที่มีภาษีสรรพสามิตสูงและการกำกับดูแลของรัฐที่เข้มงวดซึ่งคณะกรรมการที่มีความสัมพันธ์ทางการเมืองช่วยให้บริษัทได้รับการแข่งขันเพิ่มเติม

ผลการศึกษาในปี 2015 ที่จัดทำโดย PricewaterhouseCoopers ยืนยันถึงความสำคัญของทุนทางสังคมของคณะกรรมการ สำหรับบริษัทรัสเซียในแง่หนึ่ง PricewaterhouseCoopers พบว่าในปีนั้นในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ 68 เปอร์เซ็นต์ของกรรมการที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาคาดหวังว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบของคณะกรรมการในบริษัท ของตนโดยเฉพาะในบริษัทที่มีส่วนร่วมของรัฐ ความคาดหวังที่มีต่อเจ้าหน้าที่ระดับสูงของรัฐบาลในคณะกรรมการมากขึ้นเนื่องจากกรรมการดังกล่าวจะช่วยให้บริษัทเหล่านี้ได้รับความได้เปรียบในการแข่งขันเพิ่มเติมทำให้พวกเขาสามารถใช้สถานการณ์วิกฤตเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของพวกเขาได้ (PricewaterhouseCoopers, 2015)

Kor and Sundaramurthy (2009) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคมของสมาชิกอิสระของคณะกรรมการและการเติบโตของรายได้ของบริษัท ในฐานะตัวแทนของทุนทางสังคม Kor and Sundaramurthy ได้ใช้ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของกรรมการอิสระในหลายบริษัท การติดต่อเครือข่ายของพวกเขาใน บริษัทนั้น ๆ ที่พวกเขาดำรงตำแหน่งผู้บริหารและผู้ติดต่อที่พวกเขาสร้างขึ้น

ระหว่างการใช้บริการในคณะกรรมการในฐานะบุคคลภายนอก การศึกษายืนยันสมมติฐานที่ว่า ทูททางสังคมของคุณธรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับอัตราการเติบโตของรายได้ เนื่องจากความเชื่อมโยงและประสบการณ์ของกรรมการอิสระทำให้พวกเขาสามารถตัดสินใจได้อย่างมีเหตุผลมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลประโยชน์ประกอบการของบริษัทที่ดีขึ้น

Certo (2003) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างทูททางสังคมของคณะกรรมการและผลของการเสนอขายหุ้นต่อประชาชนทั่วไปครั้งแรก (IPO) โดยสมมติว่าในระหว่างการเสนอขายหุ้น IPO ให้ความสำคัญกับคุณภาพของคณะกรรมการของบริษัท ตามทฤษฎีการส่งสัญญาณปัจจัยเหล่านี้อาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของนักลงทุนมากกว่าผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัท จากการทบทวนการศึกษาในช่วงปี 1995-2005 นักวิจัยกล่าวว่า ทูททางสังคมของคณะกรรมการ ซึ่งประเมินจากสถานะทางสังคมของคณะกรรมการ (ความสัมพันธ์ภายนอกกับบริษัทอื่น ๆ รัฐ ฯลฯ ) เป็นไปในเชิงบวกมีความสัมพันธ์กับความคาดหวังของนักลงทุนและสะท้อนให้เห็นในราคาหุ้นที่สูงขึ้นในช่วง IPO ของบริษัท

ความสัมพันธ์ระหว่างทูททางสังคมของคณะกรรมการบริษัทและข้อตกลงของหุ้นเอกชนได้รับการวิเคราะห์ในบทความโดย Stuart and Yim (2010) เพื่อประเมินทูททางสังคมของคณะกรรมการ ผู้เขียนใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ ประเมินผ่านตำแหน่งผู้อำนวยการหลายตำแหน่งและโอกาสในการสร้างเครือข่ายที่มีให้ เนื่องจากการทำหน้าที่เป็น CEO (ผู้บริหารระดับสูง) ในบริษัทอื่น ๆ ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ การดึงดูดทางการเงินถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญสำหรับบริษัท สมมติฐานดังกล่าวได้รับการทดสอบโดยใช้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อตกลงหุ้นส่วนตัวที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาในปี 2000-2007 การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าคณะกรรมการที่มีความผูกพันในการร่วมทุนทางธุรกิจและมีประสบการณ์ในการเพิ่มทุนมีแนวโน้มที่จะมีผลบวกในการทำธุรกรรมดังกล่าว

Cashman et al, (2013) ได้ให้ความสำคัญของทูททางสังคมของคณะกรรมการ ซึ่งพบว่าคณะกรรมการที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างมีอาชีพมีแนวโน้มที่จะได้รับที่นั่งในคณะกรรมการเพิ่มเติม แม้แต่ผู้ที่มีทักษะทั่วไป ในขณะที่เดียวกันสมาชิกคณะกรรมการที่มีทักษะสูงแต่มีความเชื่อมโยงน้อยก็มีโอกาสน้อยที่จะได้รับการเสนอชื่อคณะกรรมการเพิ่มเติม

การทบทวนวรรณกรรมแสดงให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบที่แตกต่างกันของทูททางสังคมของคณะกรรมการและตัวชี้วัดประสิทธิภาพของบริษัท ยิ่งไปกว่านั้นองค์ประกอบเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกัน (เช่นประสบการณ์การทำงานและการติดต่อ) ข้อสรุปเดียวกันนี้ได้จากการศึกษาธุรกิจครอบครัวในประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา การศึกษาชิ้นหนึ่งเสร็จสมบูรณ์โดย Bartlett (2006) จากผลการวิจัยพบว่าคณะกรรมการของบริษัท ต่างๆที่นำโดยเจ้าของรุ่นที่สี่และรุ่นต่อ ๆ ไปบรรลุระดับการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทเหล่านี้จ้าง

คณะกรรมการที่เป็นมืออาชีพและมีสมาชิกอิสระจำนวนมากพอที่จะทำให้คณะกรรมการสามารถแยกธุรกิจออกจากผลประโยชน์ของครอบครัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรับประกันการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานจากรุ่นหนึ่งไปสู่รุ่นต่อไปอย่างราบรื่นในขณะที่ยังคงรักษาประสบการณ์ความรู้ทักษะต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งหมดได้

ในการสำรวจคณะกรรมการบริษัทของรัสเซีย PricewaterhouseCoopers (2014, 2015) ได้ยืนยันถึงความสำคัญของการถ่ายโอนการจัดการจากรุ่นสู่รุ่นอย่างค่อยเป็นค่อยไป คณะกรรมการตระหนักดีว่าการเปลี่ยนอำนาจตามแผนจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสำหรับคณะกรรมการ เนื่องจากจะรักษาการติดต่อและความสัมพันธ์ที่มั่นคงภายในบริษัท ในการสรุปผลการศึกษเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางสังคมของคณะกรรมการและผลการดำเนินงานขององค์กรเน้นให้นักวิจัยใช้ทั้งตัวชี้วัดที่อิงตามบัญชีและตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการตลาด การศึกษาจำนวนมากพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างทุนทางสังคมการมอบฉันทะผ่านการเป็นกรรมการหลายคนและมาตรการในการทำกำไร (Devos et al., 2009; Fich & Shivdasani, 2006; Lipton & Lorsch, 1992) ในขณะเดียวกัน Kor and Sundaramurthy (2009) รักษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างทุนทางสังคมและการเติบโตของรายได้ Perez-Calero et al (2016) สรุปว่า คณะกรรมการที่มีประสบการณ์จากการดำรงตำแหน่งในฐานะสมาชิกคณะกรรมการการติดต่อภายนอกกับคณะกรรมการอื่น ๆ ตลอดจนทุนทางสังคมภายในช่วยปรับปรุงผลการดำเนินงานของบริษัท โดยวัดจากอัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ยืนยันว่าการเชื่อมโยงคณะกรรมการซึ่งกันและกันจะช่วยเพิ่มผลในเชิงบวกของทุนมนุษย์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้จากการทบทวนวรรณกรรมที่แยกเป็นองค์ประกอบแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่ศึกษาระดับทุนของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

Smith et al. (2006) ได้ทำการศึกษาที่ผู้บริหารระดับสูงและเจ้าหน้าที่ จากบริษัทด้านเทคโนโลยีขั้นสูง จำนวน 72 บริษัท ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าอัตราการเปิดตัวผลิตภัณฑ์และบริการใหม่เป็นฟังก์ชันของความสามารถของสมาชิกองค์กรในการรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ โดยความรู้ทักษะและประสบการณ์ระดับสูงช่วยให้บุคคลสามารถทำนายผลลัพธ์ได้แม่นยำยิ่งขึ้นจัดการทรัพยากรได้ดีขึ้นและตรวจสอบผลลัพธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Sharabatiet al. (2010) ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์และผลการดำเนินงานใน 15 บริษัท ที่จดทะเบียนกับเจอร์แดนสมาคมผู้ผลิตยา (JAPM) ผลการวิจัยพบว่าทุนมนุษย์มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของธุรกิจ Reeb and Zhao (2013) ศึกษาทุนของกรรมการสหกรณ์และคุณภาพการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร โดยศึกษาภูมิหลังทางการศึกษาของกรรมการ ประสบการณ์ของกรรมการและทุนทางด้านเครือข่าย โดยศึกษาจากบริษัทอุตสาหกรรม ในดัชนีรัสเซียปี 2005 และปี 2007 ผลการวิจัยพบว่าทุนของคณะกรรมการมี

ความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพการเปิดเผยข้อมูลโดยมีคุณลักษณะที่สำคัญแตกต่างกันสำหรับกรรมการทั้งภายในและภายนอก

Jeremias and Gani (2014) ทำการศึกษาผลกระทบของทุนของคณะกรรมการและคุณลักษณะของคณะกรรมการที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทที่อยู่ในฐานข้อมูล Compustat S&P 2004 ผลการศึกษาพบว่า ทุนของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

Khanna et al. (2014) ศึกษาคณะกรรมการภายนอกและประสบการณ์เฉพาะด้านของกรรมการต่อแนวทางใหม่ของการรับผิดชอบ ผลการศึกษาพบว่าคณะกรรมการที่มีการศึกษาสูง มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทที่สูงขึ้น ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากผู้ประกอบการที่เป็นบริษัทที่เปิดตัวในช่วงปี 1990-1995 ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์และศัลยกรรมในสหรัฐอเมริกา

Pérez-Calero et al. (2016) ได้ศึกษากรอบการทำงานสำหรับทุนของคณะกรรมการ ว่ามีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร โดยศึกษาจากบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แมดริดของประเทศสเปน จากปี 2005 – 2010 จำนวน 83 บริษัท ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะด้านทุนมนุษย์ของกรรมการ (ระยะเวลาเฉลี่ยของการดำรงตำแหน่ง) และคุณลักษณะด้านทุนทางสังคมของกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร

Muttakin et al. (2018) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของทุนของคณะกรรมการและอำนาจ CEO ต่อการเปิดเผยความรับผิดชอบต่อสังคม โดยศึกษาจากรายงานประจำปีของ บริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ Dhaka ในบังคลาเทศตั้งแต่ปี 2005 ถึงปี 2013 ผลลัพธ์แสดงให้เห็นว่าทุนของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับการเปิดเผยข้อมูลความรับผิดชอบต่อสังคม

ตาราง 3 การทบทวนวรรณกรรมด้านทุนของคณะกรรมการ

อ้างอิง (ผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ทุนมนุษย์				ทุนทางสังคม	
	การศึกษา	ประสบการณ์	ความรู้	ทักษะ	ความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน อื่น	ความสัมพันธ์ ส่วนตัว
Anderson and Reeb, (2004)						✓
Becker (1964)	✓		✓	✓		
Bilimoria and Piderit, 1994					✓	
Bizjak et al. (2009)					✓	
Bontis (1998)	✓	✓	✓	✓		
Bruderl et al. (1992)			✓	✓		
Butt (1992)			✓	✓		
Carpenter and Westphal (2001)					✓	
Chen et al. (2006)		✓	✓	✓		
Daily, (1996)						✓
Fan et al. (2007)					✓	
Ferris et al. (2003)					✓	
Fletcher (2004)		✓	✓	✓		
Frankforter et al. (2000)						✓
Friedman (2000)	✓		✓	✓		
Gimeno et al. (1997)			✓	✓		
Gulati and Westphal (1999)					✓	

ตาราง 3 (ต่อ)

อ้างอิง (ผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ทุนมนุษย์				ทุนทางสังคม	
	การศึกษา	ประสบการณ์	ความรู้	ทักษะ	ความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน อื่น	ความสัมพันธ์ ส่วนตัว
Hillman et al. (2011)					✓	✓
Huang and Wu (2010)		✓	✓			
Jones et al. (2008)						✓
Lester et al. (2008)					✓	
Mincer (1962)	✓	✓	✓	✓		
Nieves and Haller (2014)		✓	✓	✓		
Ocasio, (1994)						✓
Platt and Platt, (2012)						✓
Roos (1998)		✓	✓	✓		
Rouch et al. (2005)	✓	✓		✓		
Johnson et al. (2011)					✓	
Santos-Rodrigues et al. (2013)	✓	✓	✓	✓		
Schultz (1961)	✓	✓	✓	✓		
Stevenson and Radin, (2009)						✓
Subramaniam and Youndt (2005)		✓	✓	✓		

ตาราง 3 (ต่อ)

อ้างอิง (ผู้วิจัย/ปี ค.ศ.)	ทุนมนุษย์				ทุนทางสังคม	
	การศึกษา	ประสบการณ์	ความรู้	ทักษะ	ความสัมพันธ์ กับหน่วยงาน อื่น	ความสัมพันธ์ ส่วนตัว
Sundaramurthy, (1996)						✓
Sveiby (199)		✓	✓	✓		
Wade et al. (1990)						✓
Westphal and Bednar, (2005)						✓

จากตารางข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้าประกอบของทุนของคณะกรรมการซึ่งประกอบไปด้วยทุนมนุษย์ โดยมีองค์ประกอบย่อยคือ การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้และทักษะ ในขณะที่ทุนทางสังคม มีองค์ประกอบย่อย คือ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และความสัมพันธ์ส่วนตัวนั้น สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบย่อยของมิติทุนมนุษย์ คือ ประสบการณ์ ความรู้และทักษะ ส่วนมิติทุนทางสังคม ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยด้านความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น และความสัมพันธ์ส่วนตัวมาเป็นข้อมูลในการศึกษา เนื่องจากจากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่าคณะกรรมการผู้ทำหน้าที่กำกับ ติดตาม สามารถช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินการเชิงรุก เพราะคณะกรรมการที่เชื่อมโยงกับบุคคลหรือองค์กรภายนอกสามารถส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญและทรัพยากรที่มีค่าซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอนสำหรับกลยุทธ์ของกรรมการและมีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัทได้ ( Haynes & Hillman, 2010 ; Kroll et al., 2008)

นักวิชาการได้กล่าวถึงธรรมชาติของการพึ่งพาซึ่งกันและกันของทุนมนุษย์และสังคม (Coleman, 1988 ; Nahapiet & Ghoshal, 1998) ที่รวมอยู่ในบุคคลเดียวโดยแยกไม่ออก ตัวอย่างเช่น Mizuchi and Stearns (1994) ประโยชน์ของทุนมนุษย์ ด้านความรู้ทักษะและความ และเป็นสมาชิกของสถาบันหนึ่งที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ (ทุนทางสังคม) กับองค์กรภายนอก ซึ่งนำไปสู่การได้รับข้อมูลใหม่ (ทุนมนุษย์) เมื่อทั้งสองสามารถรวมกันจึงเป็นอิทธิพลร่วมกันของทุนมนุษย์และทุนทางสังคมที่มีต่อกัน (Coleman, 1988) ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์และมีผลดีต่อผลการดำเนินงานขององค์กรต่อไป จากการทบทวนทำให้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานได้ดังนี้



## สมมติฐานข้อที่ 1 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

### 2.4.3 ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Capital: COC)

นอกจากทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) ซึ่งประกอบไปด้วยทุนมนุษย์และทุนทางสังคมซึ่งมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์แล้วนั้น แต่ทุนมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างทุนทางปัญญาขององค์กรได้ (Harris, 2000) ดังนั้นข้อจำกัดทุนมนุษย์จำเป็นต้องมีการเชื่อมต่อระหว่างทรัพยากรมนุษย์และความรู้เพื่อที่จะสร้างการปรากฏขึ้น นอกจากนี้ นักวิชาการยังระบุว่าทุนมนุษย์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินการขององค์กรผ่านทางทุนทางนวัตกรรม ทุนทางกระบวนการ และทุนทางลูกค้า เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจำเป็นต้องปฏิบัติและบรรลุกระบวนการภายในองค์กร (Wang & Chang, 2005) องค์กรประกอบการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะสามารถนำพาสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้นั้น สหกรณ์ยังจำเป็นต้องมีเครื่องมือต่างๆที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึงทุนองค์กรของสหกรณ์ดังที่จะกล่าวต่อไป

### ความหมายของทุนองค์กรของสหกรณ์

สำหรับทุนองค์กรของสหกรณ์ ผู้วิจัยได้แยกออกเป็นสองส่วน ส่วนที่หนึ่งคือส่วนของทุนด้านการเงิน หมายถึงความเพียงพอของเงินที่จะสนับสนุนทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นของสหกรณ์และทุนทางโครงสร้างของสหกรณ์ตามแนวคิดของทุนทางปัญญาที่จะกล่าวดังต่อไปนี้

#### 1) ทุนด้านการเงิน (financial capital)

การดำเนินงานของสหกรณ์ปัจจัยจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนสหกรณ์ คือเงินทุนดำเนินงาน ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะอธิบายแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ ซึ่งที่มาของแหล่งจากทุนและหนี้สินของสหกรณ์สามารถอธิบายได้ดังนี้

ส่วนแรกคือทุนที่เจ้าของวิสาหกิจสหกรณ์ (สมาชิก) ลงทุนในวิสาหกิจนั้นในรูปของการถือหุ้นหรือเงินสะสมรายเดือนและรายการปรากฏในบัญชีทุนเรือนทุน ซึ่งทุนส่วนนี้เป็นข้อผูกพันอยู่กับการเป็นสมาชิกในสหกรณ์ เพราะสมาชิกมีสิทธิที่จะถอนหุ้นของตนเมื่อสิ้นสุดการเป็นสมาชิกสหกรณ์ เมื่อเทียบกับวิสาหกิจอื่น วิสาหกิจสหกรณ์ทั่วไปมีข้อจำกัดหรือข้อเสียเปรียบบางประการในการสะสมทุนของสมาชิกเมื่อเปรียบเทียบกับวิสาหกิจหรือองค์กรอื่น (แต่อาจเป็นข้อยกเว้นของสหกรณ์บางประเภท) ข้อจำกัดเหล่านี้จำนวนผู้ถือหุ้น หรือจำนวนสมาชิกซึ่งถูกกำหนดให้อยู่ในขอบเขตของบริการในพื้นที่ที่กำหนดตามข้อบังคับของสหกรณ์เท่านั้น เช่น สมาชิกที่อยู่ในองค์กรเดียวกันหรือในอาณาเขตเดียวกัน โดยทั่วไปแล้วการถือหุ้นของสมาชิกสหกรณ์ไม่มีข้อกำหนดให้เป็นไปตามความต้องการ

เงินทุนของพวกเขา แต่ให้เป็นไปตามความสามารถเฉลี่ยในสหกรณ์เดียวกัน สมาชิกที่มีภูมิหลังต่างกัน มีความสามารถในการถือหุ้นต่างกัน ดังนั้นสำหรับสหกรณ์การเกษตร ที่หุ้นที่สะสมในรูปของหุ้นเรือน หุ้นจึงต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมทางธุรกิจของสมาชิก การถือสหกรณ์เป็นจ่ายล่วงหน้าเพื่อสิทธิที่ต้องการใช้บริการในอนาคต มีใช้การลงทุนในหุ้นที่น่าดึงดูดใจ ดังนั้นหุ้นของสหกรณ์จึงไม่ใช่การลงทุนในหุ้นเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ กำไร เงินปันผลที่จ่ายเป็นหุ้นจะถูกจำกัดตามหลักการสหกรณ์ และอาจกำหนดโดยกฎหมายและกำหนดโดยที่ประชุมใหญ่ หุ้นสหกรณ์มีราคาคงที่ กล่าวคือ ไม่ขึ้นหรือลง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสมาชิกไม่สามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงราคาหุ้นได้ แต่สมาชิกสามารถโอนหุ้นได้ตามปกติและไม่อนุญาตให้สมาชิกโอนโดยตรง แต่สมาชิกสามารถถอนหุ้นของตนได้หลังจากสิ้นสุดการเป็นสมาชิก และโดยทั่วไปแล้วจะโอนเฉพาะหุ้นให้สหกรณ์เท่านั้น อำนาจตัดสินใจเพื่อความยุติธรรม การถือหุ้นของสหกรณ์ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับอำนาจตัดสินใจ เพราะสหกรณ์ตั้งอยู่บนหลักการของคนคนเดียว หนึ่งเสียง นอกจากนี้ยังมีข้อกำหนดอื่นๆ เช่น ข้อกำหนดที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งไม่ควรถือเกินเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ไม่เกินหนึ่งในห้าของราคาหุ้นที่ชำระแล้ว หุ้นเรือนหุ้นผูกกับการเป็นสมาชิก ดังนั้นเมื่อมีสมาชิกพ้นสภาพ จำนวนจะเปลี่ยนไป สมาชิกสหกรณ์มักไม่เต็มใจที่จะถือหุ้นสหกรณ์เกินกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำ เนื่องจากมักจะมีการเปรียบเทียบ จึงใช้บริการที่อื่นได้โดยไม่ต้องนำเงินไปลงทุนเหมือนสหกรณ์

ส่วนที่สองเป็นหุ้นที่ถูกจัดสรรมาจากกำไรสุทธิในแต่ละปี ซึ่งถือเป็นหุ้นของสหกรณ์ไม่มีข้อผูกพันกับสมาชิกรายใด และไม่เกี่ยวข้องกับการเข้าหรือลาออกของสมาชิก นอกจากนั้นหุ้นส่วนนี้ถือเป็นเงินทุนของสหกรณ์ที่ไม่มีต้นทุนทางธุรกิจ หุ้นส่วนนี้ คือ หุ้นสำรอง และหุ้นสะสมต่างๆ ตามข้อบังคับของสหกรณ์ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงหุ้นที่ได้รับจากภายนอก เช่น การบริจาคหรือการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ ด้วย

### เงินทุนของสหกรณ์จากส่วนของหนี้สิน

สำหรับหุ้นส่วนนี้มีบทบาทสำคัญในธุรกิจของสหกรณ์ เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นหนี้สินระยะสั้นที่อาจเรียกได้ทันทีหรือในระยะเวลาจำกัด หรือต้องชำระคืนทันทีเมื่อได้รับการร้องขอ ดังนั้นการจัดการแหล่งทุนที่เป็นหนี้สินจึงมีความสำคัญและละเอียดอ่อน เพราะสิ่งนี้สามารถส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจของ "แหล่งเงินทุน" ในสหกรณ์ได้อย่างง่ายดาย ซึ่งหมายความว่าระดับของความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับแหล่งเงินทุนขึ้นอยู่กับจัดการหรือการบริหารเจ้าหนี้ของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังมีแหล่งเงินทุนประเภทหนี้สินที่มาจากสมาชิก เช่น เงินฝากประเภทต่างๆ ซึ่งมีต้นทุนของเงินทุนคืออัตราดอกเบี้ย แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขที่สหกรณ์กำหนดและมักจะขึ้นอยู่กับระยะเวลาของความ ต้องการ การกำหนดอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของสหกรณ์ขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจโดยทั่วไปซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการไหลของเงินทุนระหว่างสหกรณ์และสถาบันการเงินอื่นๆ การถ่ายโอนของเงินทุนที่ร้ายแรงอาจเกิดขึ้นได้หากสหกรณ์ไม่ติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างใกล้ชิด และอาจส่งผลกระทบต่อ

จัดการสภาพคล่องของสหกรณ์ โดยทั่วไปอัตราเงินฝากของสหกรณ์มักจะถูกกำหนดโดยปัจจัยภายนอกและอยู่นอกเหนือการควบคุม ดังนั้นสหกรณ์ต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการส่วนของทุนที่เป็นหนี้สินของสหกรณ์

นอกจากสหกรณ์รับเงินฝากจากสมาชิกแล้ว สหกรณ์ยังสามารถจัดหาทุนจากสมาชิกด้วยวิธีอื่น เช่น การออกหุ้นกู้ การออกตั๋วสัญญาใช้เงิน เป็นต้น สำหรับสถานการณ์ที่สหกรณ์มีความต้องการเงินทุนเฉพาะ เช่น การจัดหาเงินทุนระยะยาวโดยการออกหุ้นกู้ แม้ว่าสิ่งนี้จะไม่ดึงดูดให้สมาชิกเพิ่มการถือครองตามปกติ (เช่น เมื่ออัตราดอกเบี้ยสูงกว่าอัตราเงินปันผลสูงสุด) หรือการจัดหาเงินทุนระยะสั้นโดยการออกตั๋วสัญญาใช้เงินเพื่อบรรเทาปัญหาการขาดแคลนสภาพคล่องชั่วคราว เป็นต้น จากแหล่งเงินทุนภายนอก เช่น สถาบันการเงินต่าง ๆ หรือสหกรณ์อื่น รวมถึงรัฐบาล ซึ่งจะอยู่ในรูปของเงินกู้ประเภทต่าง ๆ (ระยะสั้น ระยะปานกลาง ระยะยาว) เงินเบิกเกินบัญชี เป็นต้น แหล่งเงินทุนนี้จะมีข้อจำกัดบางประการเนื่องจากขึ้นอยู่กับฐานะทางการของสหกรณ์ที่ขอกู้ว่ามีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด ในบางกรณีอาจต้องมีหลักประกันด้วย ส่วนต้นทุนของเงินขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น ธนาकारเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นแหล่งเงินทุนที่สำคัญของสหกรณ์

## 2) ทุนด้านโครงสร้าง (structural capital)

ทุนด้านโครงสร้างเป็นมิติหนึ่งของทุนทางปัญญา ดังที่กล่าวแล้วในหัวข้อแนวคิดทุนทางปัญญาที่ผ่านมา ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมากกับผลการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยสนใจในบริบทของคณะกรรมการสหกรณ์ที่เน้นหนักไปในส่วนในระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ที่ประกอบไปด้วยทุนมนุษย์และทุนทางสังคมดังที่กล่าวไว้ในหัวข้อที่ผ่านมาเช่นกันนั้น ถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ที่ครบถ้วนก็ยังไม่เพียงพอที่จะนำพาสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากการใช้ทุนของคณะกรรมการจะต้องอาศัยทุนองค์กรของสหกรณ์หรือในที่นี้ผู้วิจัยหมายถึงทุนด้านโครงสร้างของสหกรณ์ที่จะเป็นตัวสนับสนุนและเป็นตัวผ่านการบริหารจัดการของคณะกรรมการเพื่อให้สหกรณ์นั้นมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมาย ผู้วิจัยได้ทบทวนคำนิยามได้ดังต่อไปนี้

Luthy (1998) กล่าวว่าไว้ว่า ทุนทางโครงสร้างเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถึงแม้ว่า สมาชิกได้เข้ามาและจากไป

Bontis (1998) ได้กล่าวว่า องค์กรที่มีทุนทางโครงสร้างที่ดีจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นประโยชน์ที่ให้ออกาสสมาชิกในองค์กรเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ

Knight (1999) กล่าวถึงทุนทางโครงสร้าง ว่าสามารถพัฒนาขีดความสามารถได้ เมื่อองค์กรมีการลงทุนในเทคโนโลยี การปรับปรุงกระบวนการและความคิดริเริ่มอื่น ๆ ภายในองค์กร ทุนทางโครงสร้างถูกกำหนดเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้และเปลี่ยนแปลงได้ เช่น กระบวนการทำงาน กิจวัตรขององค์กร วัฒนธรรม

Johnson (1999) อธิบายว่า ประเภทของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ที่เกี่ยวข้องกับทุนทางปัญญา ได้แก่ ทรัพย์สินทางปัญญา โครงสร้างพื้นฐานองค์กร การปฏิบัติและขั้นตอนการทำงานขององค์กร ความลับขององค์กร และความสัมพันธ์ภายในองค์กร

Johnson (1999) ได้ระบุว่า ทุนทางโครงสร้างได้รับการแยกแยะเป็นความสามารถทางโครงสร้างขององค์กรเพื่อดึงขีดความสามารถและนวัตกรรมของสมาชิกในองค์กร

Bontis et al. (2000) กล่าวไว้ว่า ทุนทางโครงสร้างรวมถึงคลังความรู้ในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับสมาชิกในองค์กรประกอบไปด้วยฐานข้อมูล แผนผังองค์กร คู่มือการทำงาน กลยุทธ์กิจกรรมขององค์กรและทุก ๆ สิ่งที่มีคุณค่าต่อองค์กร ทุนทางโครงสร้างเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญซึ่งช่วยให้ทุนทางปัญญาได้รับการวัดประเมินในการวิเคราะห์ในระดับองค์กร

Bontis (2001) แสดงให้เห็นว่าทุนทางโครงสร้างเป็นองค์ประกอบที่มีความท้าทายมากที่สุดองค์ประกอบหนึ่งของทุนทางปัญญา เนื่องจากทุนทางโครงสร้างมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบทุนอื่นๆ

Riahi-Belkaoui (2003) ทุนทางโครงสร้างคือทรัพย์สินขององค์กร มันคือความรู้ซึ่งเป็นขององค์กร เช่น เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ ฐานข้อมูล สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ กลยุทธ์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร เครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น

Carson et al. (2004) อธิบายว่าการรักษาทุนทางโครงสร้างอย่างเป็นทางการสามารถแบ่งประเภทได้ นโยบาย คู่มือการทำงานและทรัพย์สินทางปัญญา

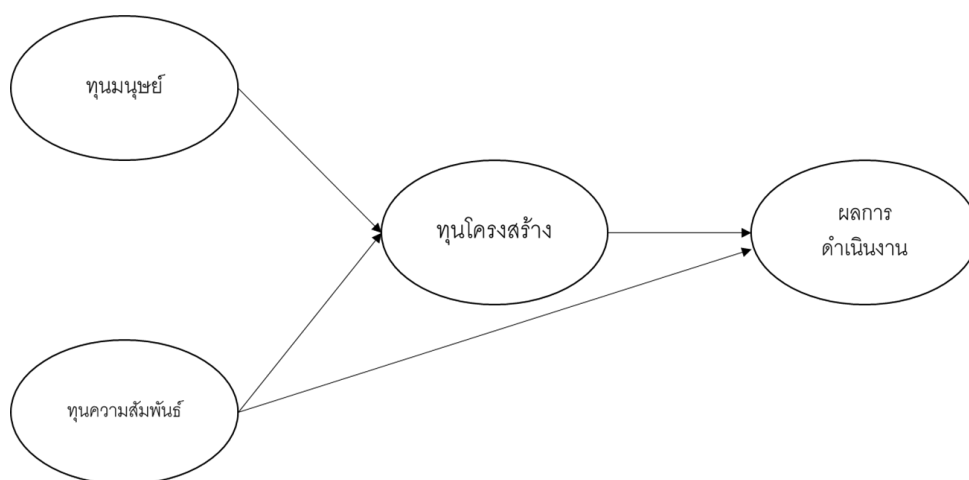
Chang et al. (2008) กล่าวว่า ทุนทางโครงสร้างประกอบด้วย ความรู้ที่ผสมผสานเข้ากับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กร

ทุนทางโครงสร้างมุ่งเน้นพื้นฐานความรู้การจัดการขององค์กร นอกจากนี้ทุนทางโครงสร้างได้สะท้อนให้เป็นถึงขีดความสามารถขององค์กรเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมจากสมาชิกในองค์กร (Human Capital) (Seleim et al., 2004) ทุนทางโครงสร้างช่วยก่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานผ่านการเปลี่ยนแปลงของการทำงานของทุนมนุษย์ (Johnson, 1999)

ดังนั้นจากการให้คำนิยามของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สรุปทุนทางโครงสร้าง คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากทุนมนุษย์ ดังนั้น ทุนทางโครงสร้างคือโครงสร้างที่สนับสนุนองค์กรซึ่งให้แนวทางแก่สมาชิกในองค์กรเพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้ เพราะทุนทางโครงสร้างคือ เครื่องมือ ระบบปฏิบัติการ ฐานข้อมูล โครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และสิ่งที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ (Bontis et al., 2000; Malone, 1997; Chang et al., 2008; Riahi-Belkaoui, 2003)

ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนงานวิจัยที่ผ่านมาเกี่ยวกับทุนด้านโครงสร้างที่แสดงถึงความเชื่อมโยงจากทุนของกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีดังนี้ Huang and Hsueh (2007) พบว่า ทุนทางโครงสร้างประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ระบบ โครงสร้าง กลยุทธ์ และ วัฒนธรรม 4 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและมีความเหมาะสมที่เป็นองค์ประกอบของ ทุนทางโครงสร้าง รวมไปถึงการเพิ่มประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ตลอดจนการแบ่งปันความรู้และ ประสบการณ์การดำรงรักษาและการประเมินที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นทุนทางโครงสร้างและทุนมนุษย์ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันต่อองค์กร

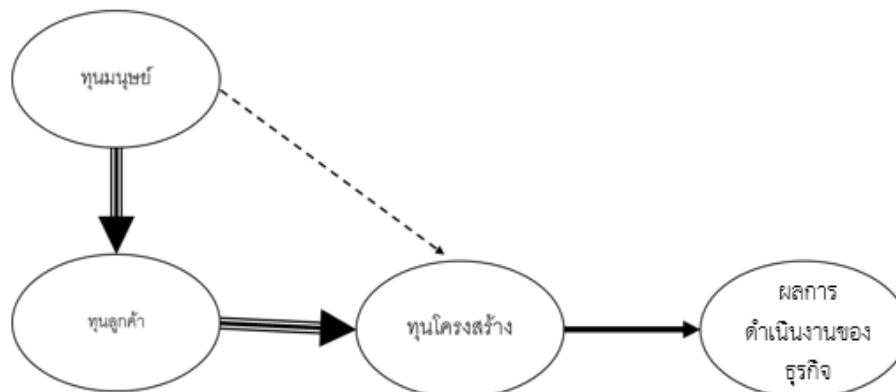
Rafiei et al. (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทุนทางปัญญา เช่น ทุนมนุษย์และทุนเชิงโครงสร้าง ทุนความสัมพันธ์ และศึกษาผลกระทบของทุนทางปัญญาที่มีต่อผลการดำเนินงาน และพบว่าการประเมินทุนทางปัญญามีผลกระทบเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน การวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าทุนเชิงโครงสร้างมีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงาน ทุนสัมพันธ์ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจผ่านทุนโครงสร้างโดยตรงและโดยอ้อม ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจผ่านทุนเชิงโครงสร้างทางอ้อมเท่านั้น แสดงโมเดลได้ดังนี้



ภาพ 4 โมเดลความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญากับผลการดำเนินงาน Rafiei, Feyzi, Azimi (2011)

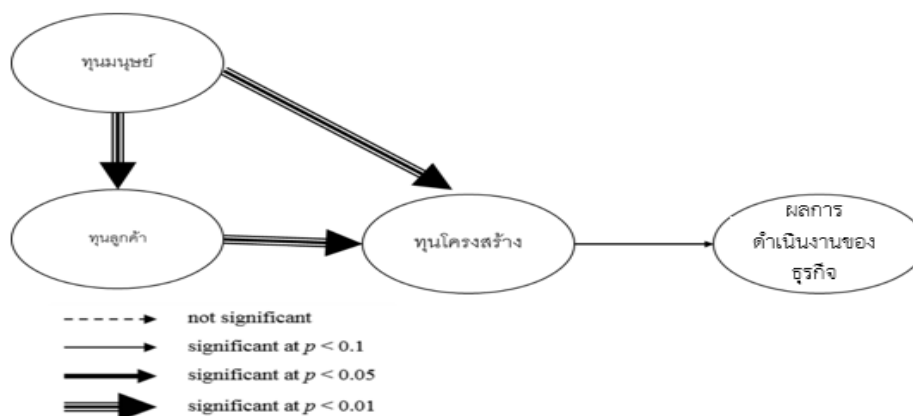
Bontis et al (2000) ทำการศึกษาทุนทางปัญญาและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ในอุตสาหกรรมมาเลเซีย โดยแบ่งศึกษาอุตสาหกรรมประเภทบริการและไม่ใช่บริการพบว่า ในอุตสาหกรรมบริการทุนมนุษย์และทุนลูกค้ามีความสัมพันธ์กันในขณะที่ทุนมนุษย์กับทุนด้านโครงสร้าง ไม่มีความสัมพันธ์ สำหรับอุตสาหกรรมที่ไม่ใช่ประเภทบริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งทุนมนุษย์กับ ทุนลูกค้าและทุนมนุษย์กับทุนด้านโครงสร้างแต่ทั้งสองโมเดลสรุปได้ว่าทุนทางปัญญาที่ประกอบไปด้วย ทุนมนุษย์ ทุนลูกค้า และทุนด้านโครงสร้างมีผลต่อผลการดำเนินงานทางธุรกิจของอุตสาหกรรม ในมาเลเซีย

### โมเดล 1 อุตสาหกรรมบริการ



ภาพ 5 โมเดลอุตสาหกรรมบริการ ความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญากับผลการดำเนินงาน Bontis, WCC Keow และ S Richardson (2000)

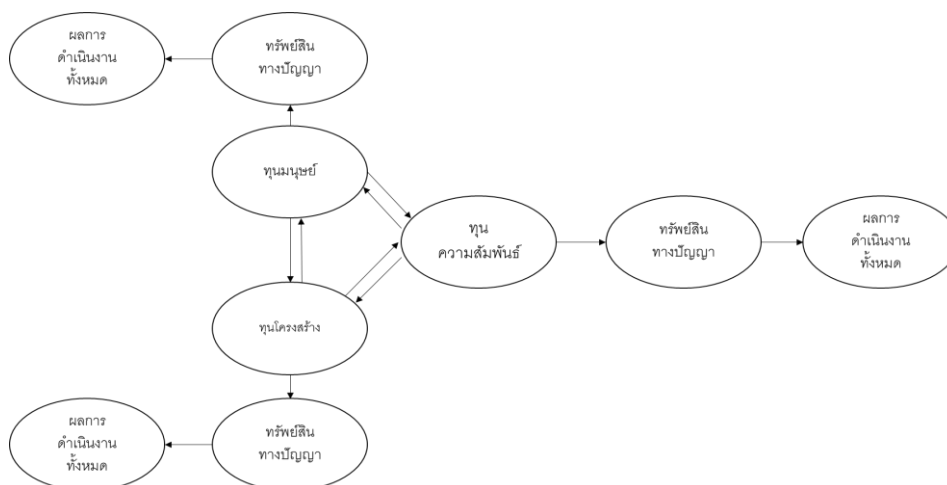
### โมเดล 2 อุตสาหกรรมไม่ใช่บริการ



ภาพ 6 โมเดลอุตสาหกรรมไม่ใช่บริการ ความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญากับผลการดำเนินงาน N Bontis, WCC Keow และ S Richardson (2000)

Bollen et al (2005) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงทุนทางปัญญาและทรัพย์สินทางปัญญากับผลการดำเนินงานบริษัท โดยสำรวจข้อมูลจากผู้จัดการในอุตสาหกรรมยาประเทศเยอรมันโดยวิเคราะห์การถดถอยมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ ทุนด้านโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ผลการศึกษา พบว่า การเชื่อมโยงทรัพย์สินทางปัญญาเข้ากับโมเดลทุนทางปัญญาสู่การดำเนินงานของบริษัท ช่วยเพิ่มความถูกต้องทางสถิติของ

โมเดลและความเกี่ยวข้องสำหรับการจัดการของบริษัท เมื่อลงรายละเอียดเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับทุนด้านโครงสร้าง และทุนความสัมพันธ์กับทุนด้านโครงสร้างพบว่าทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกตามโมเดลดังนี้



ภาพ 7 โมเดลความสัมพันธ์องค์ประกอบทุนทางปัญญา Laury Bollen, Philip Vergauwen และ Stephanie Schnieders (2005)

จากการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของทุนมนุษย์และทุนทางสังคม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของทุนคณะกรรมการนั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับทุนด้านโครงสร้างผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 2** ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์

## 2.5 จริยธรรมและความรับผิดชอบของคณะกรรมการสหกรณ์

นอกจากเรื่องของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องจริยธรรมและความรับผิดชอบของสหกรณ์ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดบรรษัทภิบาล โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Ethics: CBE) ในฐานะตัวแปรต้น ส่วนความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Accountability: COA) นั้น เป็นการอธิบายการดำเนินงานในภาพรวมทั้งองค์กรที่สะท้อนความรับผิดชอบที่มีต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

### 2.5.1 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Ethics: CBE)

คณะกรรมการสหกรณ์เป็นบุคคลสำคัญและมีบทบาทต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นอย่างมาก นอกจากองค์ประกอบทางด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ความสัมพันธ์กับบุคคลหรือองค์กรภายนอกแล้ว จริยธรรมของคณะกรรมการก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน เนื่องจากคณะกรรมการทำหน้าที่หลายบทบาทที่เป็นทั้งพิธีการและพื้นฐานอื่น ๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร (Nicholson & Newton, 2010) รวมถึงการแสดงและการใช้ความยุติธรรมและความโปร่งใสในองค์กร ซึ่งจริยธรรมทางธุรกิจสามารถอธิบายได้ว่าเป็นกระบวนการส่งเสริมหลักการและมาตรฐานทางศีลธรรมที่เป็นแนวทางในพฤติกรรมทางธุรกิจที่ดี (Rezaee, 2008) ผู้วิจัยนำเสนอข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ความหมายของจริยธรรม

คำว่า จริยธรรม แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า Ethics หรือ Ethical rules หรือ Ethical principles มาจากคำภาษากรีก ว่า ethos ซึ่งแปลว่าอุปนิสัย ธรรมเนียมที่ปฏิบัติมาช้านาน โดยที่

ดวงเดือน พันธุนาวิน (2522) ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึงลักษณะทางสังคมหลายอย่างของมนุษย์ รวมทั้งพฤติกรรมทางสังคมต่างๆ พฤติกรรมที่สังคมต้องการให้สมาชิกมีคือพฤติกรรมที่สังคมต้องการให้มีและผู้คนส่วนใหญ่พอใจที่พฤติกรรมนี้เป็นสิ่งที่ควรทำเสมอ

วิทย์ วิศทเวทย์ (2526) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่าเป็นความประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์โดยใช้วิชาจริยศาสตร์ศึกษาพฤติกรรมด้านคุณค่าสามารถแยกแยะได้ว่าสิ่งใดที่ควรทำและสิ่งใดที่ควรละเว้น

พระธรรมญาณมุนี (2531) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นรูปแบบของการปฏิบัติตน การดำเนินตนที่มีความเหมาะสมแก่ภาวะฐานะ กาลเวลาและเหตุการณ์ในปัจจุบัน

พระราชวรมุนี (2541) กล่าวถึงจริยธรรม คือ หลักแห่งการประพฤติที่ดีงามโดยมี คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่ดีในจิตใจเป็นสิ่งควบคุมจริยธรรมดังนั้นจริยธรรมและคุณธรรมต้องควบคู่กันไป จรรยาบรรณเป็นส่วนย่อยของจริยธรรม จรรยาบรรณ คือจริยธรรมสำหรับวิชาชีพที่คน ในวิชาชีพนั้นๆต้องทำ

วริยา ชินวรรณ (2546) ได้อธิบายความหมายของคำว่า จรรยาบรรณ ซึ่งหมายถึง จรรยาบรรณและความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่ดีและเหมาะสม จรรยาบรรณที่ฝึกฝนพฤติกรรมและปลูกฝังอุปนิสัยบนครรลองแห่งคุณธรรมหรือศีลธรรม พฤติกรรมที่พึงประพฤติและสอดคล้องกับความคาดหวังตามค่านิยมที่พึงประสงค์

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายคำว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม และกฎศีลธรรม



Piaget (1960) ให้ความหมายว่า จริยธรรมเป็นคุณลักษณะของประสบการณ์ของมนุษย์และเป็นภาวะผูกพันตามกฎเกณฑ์ของความร่วมมือเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและการจัดการและพฤติกรรมทางสังคมที่ดี

Kohlberg (1972) ได้กล่าวถึงจริยธรรม คือ ความรู้สึกที่ความรับผิดชอบเป็นกฎเกณฑ์และมาตรฐานของพฤติกรรมที่บุคคลพัฒนาในสังคมจนมีพฤติกรรมเป็นของตนเอง สังคมจะเป็นผู้กำหนดผลของการกระทำนั้น ทำถูกหรือผิด

Good (1973) กล่าวถึง จริยธรรม หมายถึงการปรับพฤติกรรมให้เข้ากับกฎเกณฑ์หรือมาตรฐานของพฤติกรรมที่ดี ถูกต้องและดีงาม

Post, Lawrence and Weber. (1996) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง สิ่งที่ดีพึงประพฤติปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคมหรือเป็นธรรมชาติที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติเพื่อให้อยู่ในแนวทางของศีลธรรมหรือเป็นหลักความประพฤติที่ดีงามเหมาะสมมีคุณธรรมและถูกต้องตามศีลธรรม

Certo et al (1998) กล่าวว่าในจรรยาบรรณทางธุรกิจอาจหมายถึง การสะท้อนค่านิยมในกระบวนการตัดสินใจของบริษัทเพื่อกำหนดว่าค่านิยมและการตัดสินใจเหล่านั้นส่งผลต่อกลุ่มอย่างไร ให้ประโยชน์แก่บริษัทและกำหนดวิธีที่ผู้บริหารจะนำอิทธิพลเหล่านั้นไปใช้กับการจัดการในแต่ละวัน การจัดการไม่มั่นคง แต่ขณะนี้ฝ่ายบริหารรับทราบว่าจริยธรรมและการจัดการเป็นส่วนที่แยกไม่ออก

Martinez and Richardson (2008) ได้ให้ความหมายของจริยธรรม คือ การรวมกันของคุณภาพและคุณลักษณะซึ่งประกอบเป็นลักษณะบุคคล โดยบุคคลจะแสดงออกถึงลักษณะที่ดีเมื่อเขาได้ปฏิบัติในสิ่งที่สะท้อนถึงความมีคุณธรรมหรือความเป็นเลิศ หรือเมื่อบุคคลพยายามที่จะบรรลุถึงความดีที่เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับขั้นสูงสุด

Butts and Rich (2013) ได้กล่าวถึง จริยธรรม คือ การปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นมาตรฐานและหลักการที่ถูกต้องบนพื้นฐาน ของสังคม วัฒนธรรม ศาสนา รวมถึงวิชาชีพ

จากความหมายข้างต้น แสดงให้เห็นถึงการศึกษาความหมายของ จริยธรรมของนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน พบว่า ถึงแม้เวลาผ่านไปเป็นเวลาหลายปี แต่การให้นิยามคำว่า จริยธรรมของบรรดานักวิชาการต่างๆ ยังคงมีแก่นสารที่คล้ายคลึงกันและนำมาอธิบายในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม ดังนั้นจากนิยามข้างต้นกล่าวโดยสรุปคือ จริยธรรมหมายถึง สิ่งที่มีอยู่แล้วในตัวมนุษย์ โดยธรรมชาติ ซึ่งจะต้องพัฒนาขึ้น โดยอาศัยกฎเกณฑ์ความประพฤติที่พฤติกรรมมนุษย์ควรตั้งอยู่บนหลักการทางศีลธรรม ปรัชญา วัฒนธรรม กฎหมาย หรือจารีตประเพณี ศีลธรรมยังใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกพฤติกรรมและการกระทำที่ถูกต้องในชุมชน เพื่อประโยชน์ของตนเองและสังคม ในทุกกรณีและนักวิชาการส่วนใหญ่ยอมรับว่าจริยธรรมเป็นหลักการของมนุษย์ สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมนั่นเอง และเมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับอาชีพหรือเพียงแค่การทำงานก็ถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งหมายความว่า

มนุษย์ต้องมีจรรยาบรรณในการทำงาน หรือการประกอบวิชาชีพ เพราะในการทำงาน มนุษย์ต้องมีสังคมของหลาย ๆ คน เพราะในอุตสาหกรรมแรงงาน คงจะทำงานคนเดียวได้ยาก ดังนั้น ควรมีกรอบการทำงานสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ ทำงานร่วมกันอย่างสงบสุข

สำหรับสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินงาน ถือว่าเป็นผู้นำขององค์กรที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อเป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และระเบียบปฏิบัติต่างๆ รวมถึงเป็นแบบอย่างที่สำคัญกับคนรอบข้างและผู้ได้บังคับบัญชาในสหกรณ์ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คณะกรรมการสหกรณ์ในฐานะที่เป็นผู้นำ นอกจากต้องมีความรู้ ความสามารถที่โดดเด่นแล้วนั้น คณะกรรมการสหกรณ์ยังจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรม (Brown & Treviño, 2006) อีกด้วย ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับผู้นำจริยธรรม ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) แนวความคิดในการเป็นผู้นำทางจริยธรรมนี้มีการวิจัยอย่างต่อเนื่อง ความเป็นผู้นำทางจริยธรรมที่เป็นนามธรรมสูงจากคำจำกัดความ (Ciulla, 2004) จากนั้นจึงพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนสามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Brown & Treviño, 2006)

Brown et al (2005) ชี้ให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญสองประการ (1) บุคคลที่มีศีลธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือได้ มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยความเป็นธรรม ความเสมอภาค และการดูแลเอาใจใส่ และ (2) ผู้จัดการที่มีจริยธรรม การสื่อสารกับผู้ติดตามในประเด็นด้านจริยธรรมจะสร้างมาตรฐานทางจริยธรรมที่ชัดเจนและให้รางวัลหรือลงโทษพวกเขา และวินัยจะมีความเข้มแข็งหรือพัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้ติดตามสามารถปฏิบัติตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ยังมีการแสดงแบบจำลองบทบาททางศีลธรรมเพื่อทำให้ผู้ติดตามประพฤติตนอย่างมีจริยธรรม (Treviño, Hartman, & Brown, 2000)

Brown (2007) ให้คำจำกัดความการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมว่าเป็นคุณธรรมของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และความยุติธรรม ใช้แนวทางตามกฎเกณฑ์ มีกรอบการทำงานว่าสถานที่ทำงานควรมีพฤติกรรมอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะถูกต้อง และผู้นำที่มีจริยธรรมจะกลายเป็นผู้จัดการที่มีจริยธรรมได้อย่างไร ซึ่งผู้จัดการด้านจริยธรรมมีอิทธิพลต่อทั้งผู้ติดตามที่มีจริยธรรมและผิดจรรยาบรรณ จะสร้างจรรยาบรรณที่ชัดเจนโดยสื่อสารมาตรฐานทางจริยธรรม จำลองพฤติกรรมทางศีลธรรมด้วยรางวัลและการลงโทษและวินัยมีความเข้มแข็งหรือพัฒนา เพื่อให้ผู้ติดตามประพฤติตนมีจริยธรรม

Berghöfer et al (2008) ระบุว่าผู้นำที่มีจริยธรรมเชื่อถือได้ ดำเนินการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และให้ความเคารพในคำสั่ง ดำรงไว้ซึ่งความรับผิดชอบ เกียรติ ชื่อเสียง และความจงรักภักดี อย่างเป็นธรรม ผู้นำทางศีลธรรมนั้นแข็งแกร่ง น่าเชื่อถือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจดี เห็นอกเห็นใจ และมีความรัก ด้วยใจจริง เป็นคนที่ไว้วางใจได้ เชื่อถือได้

Watt-Watson et al (2009) กล่าวว่า การอธิบายความเป็นผู้นำอย่างมีจริยธรรมมีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากเป็นรากฐานสำหรับการทำความเข้าใจว่าผู้นำตัดสินใจอย่างไรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพวกเขา และปัจจัยที่ส่งผลต่อผลลัพธ์และประสิทธิภาพขององค์กร

Autio et al (2009) กำหนดความเป็นผู้นำอย่างมีจริยธรรมว่า ความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมหมายถึงผู้นำที่ทำความดีอยู่เสมอ ผู้นำทางจริยธรรมมุ่งมั่นเพื่อผลลัพธ์ที่ดีและผลลัพธ์ที่ดี เพราะจะมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจนหรือกำหนดเส้นทางสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดียังต้องทำสิ่งที่ดี และการให้ความช่วยเหลือและเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างการตัดสินใจที่ดีของผู้นำที่มีจริยธรรมนั้น สมเหตุสมผลเสมอ

Josephson (2009) ความเป็นผู้นำอย่างมีจริยธรรมเป็นแนวทางปฏิบัติที่มีคุณค่าและเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมทางจริยธรรมที่แสดงให้เห็นคุณค่าที่เป็นประโยชน์ ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 6 ประการ

1. ความคู่ควรแก่การไว้วางใจ (Trustworthiness)
2. ความเคารพ (Respect)
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
4. ความยุติธรรม (Fairness)
5. การห่วงใยผู้อื่น (Caring)
6. ความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

Khaire et al (2009) กล่าวว่าความเป็นผู้นำทางศีลธรรมคือผู้ไม่ปฏิเสธความดี ให้ความสำคัญและชื่นชมสิ่งที่ถูกต้อง ที่จริงแล้ว การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นความคิดที่ซับซ้อนมาก ผู้นำทางจริยธรรมพบว่าพวกเขาไม่เพียงแต่ทำงานกับพนักงานหรือคนงานเท่านั้น เขาชอบที่จะเห็นความดีโดยรวมว่าสำคัญ การทำงานไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำในการสื่อสารความสนใจในค่านิยมทางจริยธรรม ผู้นำทางศีลธรรมต้องเป็นนามธรรม จับต้องได้ และประยุกต์ใช้กับชีวิตได้

Neubert et al. (2009) อธิบายถึงความหมายของการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม ลักษณะของผู้นำดังต่อไปนี้เป็นที่ประจักษ์ บุคคลที่พิจารณาและเข้าใจหลักจริยธรรมและศีลธรรมในชีวิตของเขา พฤติกรรมความเป็นผู้นำและพฤติกรรมการตัดสินใจมาจากการมีส่วนร่วมที่ตกลงกันของทุกฝ่าย และสามารถอธิบายสิ่งที่พวกเขาสามารถทำได้

Prince and Tumlín (2009) กล่าวถึงความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมว่า ผู้นำที่มีจริยธรรมต้องเป็นคนที่ไม่ทำร้ายศีลธรรม มีกระบวนการสร้างกฎที่มีประโยชน์หลายอย่าง พึ่งพาอาศัยกันบนพื้นฐานการยอมรับซึ่งกันและกันเพราะเราทุกคนเป็นสมาชิกในสังคมเดียวกัน ช่วยให้สมาชิกประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีจริยธรรม ความเป็นผู้นำและการโน้มน้าวอย่างมีจริยธรรม การโน้มน้าวใจ และการชี้แจงสิ่งที่สามารถตรวจสอบได้ ยืนยันได้ และคุณค่าที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นผู้นำทางจริยธรรม

นิคม นาคอ้าย (2550) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะและแหล่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ว่าผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติ และสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน รวมถึงผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติ และสิ่งที่ติดตามในตัวของผู้นำเองด้วย หากปราศจากคุณลักษณะสองประการข้างต้น ก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้

ปีทมา แคนยุกต์ (2554) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าหมายถึง รูปแบบของผู้นำที่ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกผู้ตามให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม นำไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น ซึ่งลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่สร้างขึ้นจากการวิเคราะห์เอกสารสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Northhouse (2015) ซึ่งประกอบด้วย การให้ความเคารพผู้อื่น การบริการผู้อื่น การแสดงออกถึงความเที่ยงธรรม การยืนหยัดความซื่อสัตย์ และสรรสร้างความเป็นทีมงาน

จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารข้างต้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ (Brown & Treviño, 2006; Brown, Treviño, & Harrison, 2005) คือ

1 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการปกครององค์กร) หมายถึง การแสดงออกด้านการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral Persons) โดยผู้บริหารนั้นเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ความสุจริต และมีความน่าเชื่อถือ เป็นที่ไว้วางใจได้ เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมทั้งการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว นอกจากนั้นยังเป็นผู้ที่รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และทุกๆ การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรมและเหมาะสมเสมอ

2 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการครองตน) หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงการกระทำหรือปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม (Moral Managers) โดยผู้นำนั้นเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน เช่น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านจริยธรรมในการทำงานกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมในการปฏิบัติสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แนะนำ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมขององค์กร ให้ความสำคัญกับทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะเช่นเดียวกับจรรยาบรรณของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นสิ่งที่พึงมีในตัวคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารซึ่งจรรยาบรรณสำหรับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้ดังนี้

1. มุ่งมั่นและอุทิศ เพื่อการพัฒนาการบริหารงานของสหกรณ์ให้ก้าวหน้าด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์และสุจริต โดยยึดมั่นอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์
2. พึงรักษาปกป้องผลประโยชน์ของสมาชิกโดยรวมและตัดสินใจบนพื้นฐานประโยชน์สมาชิกอย่างเป็นธรรม
3. พึงปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัดรวมถึงยึดหลักจริยธรรม วัฒนธรรมอันดีงาม
4. มุ่งพัฒนาความรู้ คักยภาพของตนและบุคลากรของสหกรณ์อย่างจริงจังเพื่อประสิทธิภาพการปฏิบัติในสหกรณ์
5. กำกับ ดูแลการจัดการสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยไม่แทรกแซงสายการบังคับบัญชาแต่จะสร้างความยุติธรรมแก่เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในการปฏิบัติงาน
6. ไม่อาศัยหรือยินยอมให้ผู้อื่นอาศัยตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ส่วนตน ญาติและพวกพ้อง
7. หลีกเลียงการทำธุรกิจส่วนตนที่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับสหกรณ์และเปิดเผยผลประโยชน์ส่วนตนที่มีในองค์กรหรือธุรกรรมใดที่ขัดกับประโยชน์ของสหกรณ์
8. ละเว้นการให้สัญญาต่างตอบแทนแก่บุคคล องค์กรอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผลประโยชน์ของตน
9. ไม่นำทรัพย์สินอุปกรณ์บุคลากรของสหกรณ์ไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนและพวกพ้อง และไม่กระทำการใดอันเป็นปฏิปักษ์ และเป็นคู่แข่งต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

การทบทวนเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหาร ผู้วิจัยพบว่า ทิศทางผลการดำเนินงานขององค์กรนั้น ตัวแปรหลัก คือ บทบาทการบริหารจัดการของบรรดาคณะกรรมการที่มีอำนาจสูงสุดในการบริหาร ดังนั้นเมื่อมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องกับสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องกล่าวถึงคือ จริยธรรมของกรรมการสหกรณ์เนื่องจากมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นในกรณีที่องค์กรสามารถดำเนินงานและมีผลประกอบการที่ดี หากคณะกรรมการหรือผู้บริหารระดับสูงมีแนวคิดที่จะแสวงว่าผลประโยชน์ส่วนตนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและผู้เป็นเจ้าของได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์สำคัญไม่น้อยไปกว่า ระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ที่ได้กล่าวมาก่อนหน้า

ในอดีตที่ผ่านมา มีปรากฏการณ์ที่บ่งบอกว่าจริยธรรมที่อ่อนแอและความมุ่งมั่นที่ไม่ดีของพนักงาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการเป็นจุดศูนย์กลางของการฉ้อโกงที่จะเกิดขึ้น และมีส่วนทำให้เกิดวิกฤตทางการเงินของบริษัท (Khadijah et al., 2015; Salin et al., 2017) ทั้งนี้ อาจจะอธิบายว่าทำไมนักวิจัยหลายคนสนใจตรวจสอบงานของคณะกรรมการบริษัท เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของบริษัท Nguyen et al. (2015) พบว่า การตรวจสอบที่ดีขึ้นโดยคณะกรรมการสามารถป้องกันการประพฤติผิดทุกประเภทที่เกิดขึ้นในธนาคาร มีการศึกษาหลายเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัท เช่น คณะกรรมการชุดย่อย (Klein, 1998; Ruigrok et al., 2006; Husnin et al., 2013) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Bebchuk and Weisbach, 2010; Blair, 2012), ความเป็นอิสระของคณะกรรมการ (Bhagat et al., 2008; Upadhyay et al., 2014; Hashim et al., 2014) และค่าตอบแทนคณะกรรมการ (Hall & Murphy, 2003; Frydman & Jenter, 2010; Jaafar et al., 2014; Ahmad et al., 2016) อย่างไรก็ตาม ปัญหาทางจริยธรรมของคณะกรรมการได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากขึ้น โดยเฉพาะบริบทของสหกรณ์ในประเทศไทยที่มีข่าวอื้อฉาวเกี่ยวกับผู้บริหารสหกรณ์มีการทุจริตในสหกรณ์หลายแห่ง ทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมก่อนหน้าแสดงให้เห็นว่ามีการศึกษาด้านจริยธรรมจำนวนมาก แต่การศึกษาเหล่านี้ไม่ได้ผูกโยงหรือเจาะจงในการทำหน้าที่และการบริหารงานของคณะกรรมการในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาเพื่อประเมินเนื้อหาการสร้างและวิวัฒนาการของหลักจรรยาบรรณ (Gaumnitz & Lere, 2002; Schwartz, 2002; Sthol et al., 2009) และมีการศึกษาด้านจริยธรรมของกรรมการมากขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

Trevino et al (1998) พบว่าความมุ่งมั่นทางจริยธรรมของผู้บริหารมีผลลัพธ์ที่สำคัญเกี่ยวกับการกำกับดูแลจริยธรรมในบริษัท ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าหากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้มีความพยายามที่จะดำเนินการกับโปรแกรมทางจริยธรรมแล้วนั้นก็เป็นไปได้ยากที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

Roberts and Dowling (2002) สำหรับตัวอย่างพบว่าการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมที่ดีปรากฏขึ้นเพื่อส่งเสริมความเชื่อมั่นระหว่างบริษัทและลูกค้าของพวกเขาซึ่งช่วยเพิ่มชื่อเสียงของบริษัท

Phillips (2003) แสดงให้เห็นว่าบริษัทจะพยายามหาวิธีต่างๆ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมและการมีอยู่ของบริษัทนั้นเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดำเนินการและเป็นเจ้าของที่ได้รับผลกระทบจากบริษัทโดยตรง

Baker et al. (2006) ได้ทำการศึกษาการส่งเสริมพฤติกรรมจริยธรรมและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองขององค์กรที่มีอิทธิพลของค่านิยมทางจริยธรรมขององค์กร โดยทำการศึกษาจากสมาชิกจำนวน 489 คน ของสมาคมผู้จัดการจัดซื้อแห่งชาติ(NAPM) โดยใช้สมการโครงสร้างในการทดสอบผลการศึกษาพบว่าการใช้รหัสของจริยธรรมและการสร้างวัฒนธรรมของจริยธรรมมีผลต่อพนักงาน เช่นความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นขององค์กรจะเพิ่มขึ้นซึ่งจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นด้วย

Webley and Werner (2008) กล่าวว่าหากผู้บริหารระดับสูงไม่ได้กำหนดแนวทางหรือให้ความสำคัญกับจริยธรรมในองค์กรแล้ว เป็นไปได้ที่พนักงานจะมองเรื่องจริยธรรมเป็นเรื่องไม่สำคัญของพวกเขาและพวกเขาอาจจะเลียนแบบพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณจากผู้บริหารได้ เช่นการช้อโกงซึ่งบุคคลเหล่านี้พิจารณาจากการกระทำที่ช้อโกง หากบุคคลที่ช้อโกงนั้นๆไม่มีการดำเนินคดีใดๆกับพวกเขา (Rahim et al., 2017; Zakaria et al., 2016; Omar et al., 2016)

Chan and Cheung (2012) ได้ทำการศึกษามิติทางวัฒนธรรมความอ่อนไหวทางจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการโดยทำการศึกษาหลักฐานเชิงประจักษ์จาก 271 บริษัท ใน 12 ประเทศเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งเป็นการปฏิบัติที่จะเป็นกลยุทธ์สำหรับบริษัทที่สามารถสร้างความแตกต่างและแข่งขันได้เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทจากการศึกษาพบว่ามิติทางวัฒนธรรมสามารถอธิบายความแตกต่างของแนวการปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการและความอ่อนไหวทางจริยธรรมโดยผู้บริหารที่สามารถบูรณาการข้อบังคับทางจริยธรรมเข้ากับกลยุทธ์ของบริษัทจะส่งผลต่อการกำกับกิจการที่ดี

Chun et al (2013) ได้ทำการศึกษาจริยธรรมขององค์กรมีคุณูปการอย่างไรกับผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทโดยมีบทบาทของความมุ่งมั่นขององค์กรและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยทำการศึกษาจากบริษัทในประเทศจำนวนเกาหลี 130 แห่ง มีพนักงานจำนวน 3,821 คน เป็นผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความมุ่งมั่นขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรเป็นกระบวนการแทรกแซงที่มีความหมายและเชื่อมโยงกันจริยธรรมขององค์กรต่อผลประกอบการทางการเงินของบริษัท กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีหลักจริยธรรมที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้มีส่วนได้เสียจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

Hwang and Chung (2018) ทำการศึกษาโดยตรวจสอบปัจจัยที่มีอิทธิพลบางประการเกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้งและบทบาทของจริยธรรมทางธุรกิจในการสร้างความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่น่าพอใจในบริบทของความสัมพันธ์กับผู้ค้าปลีกรายย่อย รูปแบบที่เสนอจะระบุ (1) ความสำคัญสัมพันธ์ของจริยธรรมทางธุรกิจและการปฏิบัติตามบทบาทเป็นบุคคลก่อนและ (2) สองมิติของความพึงพอใจ (สังคมและเศรษฐกิจ) เป็นผลที่ตามมาข้อมูลที่รวบรวมจากผู้ค้าปลีกเครื่องแต่งกาย

ขนาดเล็กในสหรัฐอเมริกาแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงประสิทธิภาพบทบาทของจริยธรรมธุรกิจ การรับรู้ในเชิงบวกของผู้ค้าปลีกเกี่ยวข้องเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจของซัพพลายเออร์ช่วยลดความขัดแย้งของผู้ค้าปลีกและผู้ขายและช่วยเพิ่มความพึงพอใจของผู้ค้าปลีกและสังคมประสิทธิภาพการทำงาน

Potipiroon and Faerman (2016) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่มีต่อพฤติกรรมของพนักงานในภาครัฐ การใช้ชุดข้อมูลหลายแหล่งของพนักงานสาธารณะ 196 คน ในหน่วยงาน 44 โดยการตรวจสอบว่าภาวะผู้นำทางจริยธรรมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอย่างไรและเมื่อใด (เช่นการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นพลเมือง) ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า อิทธิพลของความเป็นผู้นำทางจริยธรรมโดยมีการรับรู้ถึงความยุติธรรมระหว่างบุคคลเป็นตัวแปรคั่นกลาง อิทธิพลนี้ถูกกลั่นกรองโดยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ซึ่งทำให้ผู้ที่มีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะต่ำกว่าได้รับผลกระทบอย่างมากจากการรับรู้ความยุติธรรมระหว่างบุคคล ขณะที่ Salin et al. (2019) ได้ทำการศึกษาความมุ่งมั่นด้านจริยธรรมของคณะกรรมการและประสิทธิภาพขององค์กรของประเทศมาเลเซียโดยเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปีของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ 500 บริษัท ในตลาดหลักทรัพย์เบอร์ชามาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่าความมุ่งมั่นทางจริยธรรมของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ของระดับจริยธรรมของคณะกรรมการ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 3** ระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

2.5.2 ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Accountability: COA)

ผู้วิจัยคาดว่าระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์จะนำไปสู่การดำเนินการของสหกรณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ความรับผิดชอบของสหกรณ์ไม่ใช่การประเมินลักษณะเฉพาะของคณะกรรมการสหกรณ์แต่เป็นตัวแปรที่ประเมินการดำเนินงานในภาพรวมทั้งหมดของสหกรณ์ดังที่จะได้กล่าวถึงต่อไป

### ความหมายของความรับผิดชอบต่อสหกรณ์

ความรับผิดชอบต่อ (Accountability) เป็นศาสตร์ที่ถูกกล่าวถึงมากในส่วนของการบริหารรัฐกิจเป็นหลักเป็นองค์ประกอบสำคัญของธรรมาภิบาล (good governance) ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความคิดว่าด้วยความโปร่งใส (transparency) การขัดกันผลประโยชน์ (conflict of interests)



หลักนิติธรรม (rule of law) และการมีส่วนร่วมสาธารณะ (public participation) ในแง่นี้จึงอาจกล่าวได้ว่าความรับผิดชอบเป็นมโนทัศน์ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารจัดการงานสาธารณะ อย่างไรก็ตามนักวิชาการโดยทั่วไปต่างเห็นพ้องกันว่าความรับผิดชอบเป็นมโนทัศน์ที่มีความคลุมเครือ สั้นไหล และขาดความชัดเจน (Romzek & Dubnick, 1987; Koppell, 2005; Haque, 2000) มีนักวิชาการในสาขาต่างๆ (Dubnick & Frederickson, 2011) มีแนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบในรูปแบบต่างๆ เช่นจิตวิทยาทางสังคมมีการกำหนดความรับผิดชอบในฐานะที่เป็น "ความคาดหวังโดยนัยหรืออย่างชัดเจนที่อาจถูกเรียกร้องให้พิสูจน์ตัวตนความเชื่อความรู้สึกและการกระทำต่อผู้อื่น" (Lerner & Tetlock, 1999) ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารจะเห็นได้ว่านักวิชาการได้ให้ความหมาย Accountability แตกต่างกันไป อาทิ

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2535) ได้ให้ความหมายของคำว่า Accountability หรือ ความพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ หมายถึงความรับผิดชอบต่องานโดยผู้มีอำนาจคอยตรวจสอบการปฏิบัติงานอีกชั้นหนึ่ง

ในบทความเรื่อง “ปฏิรูประบบราชการเพื่อความอยู่รอดของไทย” โดย ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์ (อ้างในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545) ใช้คำว่า “ความรับผิดชอบ” แทนความหมายของ Accountability

เจริญ เจษฎาวัดย์ (2546) ระบุว่า Accountability หมายถึง การตรวจสอบได้ โดยเป็นกระบวนการ ตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ของหน่วยงานหรือคณะบุคคล หรือส่วนบุคคลอย่างเป็นระบบและมีระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองและรายงานผลนั้นสื่อต่อผู้รับประโยชน์หรือผู้ใช้บริการตรวจสอบที่มีส่วนได้เสีย

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ในหนังสือเรื่อง ศัพท์ รัฐศาสตร์ ได้แปลความหมายคำว่า Accountability หมายถึง ภาระรับผิดชอบ

สถาบันพระปกเกล้า (2545) ความรับผิดชอบแบ่งออกเป็นสองประเภท 1) หมายถึงความสามารถในการตอบคำถามหรือความสามารถของผู้บริหารหรือสถาบันในการตอบคำถาม หรือสามารถอธิบายการกระทำของตนเองหรือของหน่วยงานตามระเบียบและข้อบังคับรวมทั้งคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและตอบคำถามเฉพาะตามที่กฎหมายกำหนด 2) คำจำกัดความกว้าง ๆ รวมถึงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหรือปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน

Mulgan (2000) ได้อธิบายว่า ความรับผิดชอบเป็นหน้าที่ของผู้รับการตรวจสอบที่จะต้องให้คำตอบสำหรับสมรรถนะในการทำงาน หรือหน่วยงานของตน โดยไม่ขัดขึ้น แม้กระทั่งความไม่เห็นด้วยในการกระทำก็ต้องถูกนำมาเป็นส่วนประกอบในกระบวนการของความพร้อมรับการตรวจสอบด้วย โดยผู้ตรวจสอบมีอำนาจที่จะให้รางวัลหรือลงโทษ ผู้รับการตรวจสอบได้

Bovens (2005) ได้ให้ความหมายความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง พันธกิจในการอธิบายและแสดงเหตุผลเพื่อแสดงความบริสุทธิ์ใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตน

Ackerman (2005) ได้ให้คำนิยามของความรับผิดชอบไว้ว่า กระบวนการเชิงรุกที่เจ้าหน้าที่ภาครัฐใช้เพื่อบอกกล่าวและให้เหตุผลต่อผลการดำเนินงานและพฤติกรรมของตนรวมทั้งผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการและการกระทำดังกล่าวและเพื่อการถูกลงโทษต่อไป

Toremen (2011) ความรับผิดชอบคือ การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจ และยอมรับผลของการกระทำของตนด้วยความเต็มใจ มนุษย์จะอยู่ร่วมกันในสังคมได้ต้องมีความรับผิดชอบเพราะความรับผิดชอบเป็นพฤติกรรมที่กระทบกับผู้อื่น

จากการศึกษาความหมายของนักวิชาการข้างต้นตั้งแต่ปี 2536 เป็นต้นมา ผู้วิจัยต้องการแสดงให้เห็นถึงการให้ความหมายของคำว่า ความรับผิดชอบที่ยังคงมีฐานการให้นิยามของบรรดานักวิชาการคงเดิม กล่าวคือ ความรับผิดชอบ หมายถึง ผู้ที่พร้อมรับผลจากการกระทำทั้งด้านบวกและด้านลบของตน ซึ่งก็คือความรับผิดชอบจากการกระทำนั่นเอง โดยเฉพาะของการศึกษานี้ ผู้วิจัยต้องการสื่อให้เห็นถึงความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ หมายถึงผลของการกระทำของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีผลจากการบริหารกิจการสหกรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยได้สรุป ความรับผิดชอบของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Accountability: COA) หมายถึง ระดับความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิก สะท้อนจากภาพรวมการดำเนินงานของสหกรณ์ที่คำนึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและเป็นไปตามข้อกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์

สหกรณ์ถือเป็นนิติบุคคลเอกชนที่ดำเนินการตามวัตถุประสงค์โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของมวลสมาชิกให้ดีขึ้น โดยผ่านความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีผลกระทบหลักในการบริหารกิจการสหกรณ์และมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบไปด้วย 1) สมาชิกสหกรณ์ 2) คณะกรรมการดำเนินงาน 3) ผู้จัดการและพนักงาน 4) ผู้ตรวจสอบ บุคคลทั้งสี่ประเภทสามารถดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ตามบทบาทและความรับผิดชอบของตนภายใต้ระบอบบัญญัติสหกรณ์ ข้อบังคับสหกรณ์ และระเบียบสหกรณ์ ได้แก่ 1) สมาชิกใช้อำนาจสูงสุดผ่านที่ประชุมใหญ่เพื่อควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์ มอบหมายการจัดการของสหกรณ์ให้เป็นคณะกรรมการจัดการซึ่งเลือกตั้งโดยที่ประชุมสามัญผู้ถือหุ้น สมาชิกมีหน้าที่ต้องเข้าร่วมประชุมตามที่สหกรณ์กำหนดมีส่วนร่วมในธุรกิจและตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ 2) คณะกรรมการบริหารได้รับเลือกจากสมาชิกและจัดการงานของสหกรณ์ตามความต้องการของสมาชิก และนโยบายที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่มีหน้าที่รับผิดชอบในการประชุมคณะกรรมการประจำเดือนเพื่อกำกับดูแลการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร 3) ผู้จัดการและพนักงาน ได้รับการว่าจ้างจากคณะกรรมการปฏิบัติการเพื่อดำเนินธุรกิจประจำวันบริการแก่สมาชิก ตามนโยบายของสหกรณ์ 4) ผู้ตรวจสอบกิจการได้รับเลือกจากที่ประชุมใหญ่ให้ตรวจสอบงานด้านการเงิน การบัญชี และกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์และรายงาน

ผล สอบทานรวมทั้งเสนอแนะต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารและการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น แนวทางการส่งเสริมการจัดการร่วมของสหกรณ์อยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบ 4 กลุ่มหลักที่กล่าวถึงข้างต้น สามารถอธิบายความรับผิดชอบของสหกรณ์ให้สมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทราบได้ ดังต่อไปนี้

Accountability เป็นแนวทาง กลไกและข้อปฏิบัติของสหกรณ์ต่อสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริการของสหกรณ์ นอกจากนั้นยังใช้เพื่อประกันผลการปฏิบัติและผลการดำเนินงานของสหกรณ์แก่สมาชิก ความรับผิดชอบของสหกรณ์ (COA) เป็นแนวทางที่สหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อมั่นต่อความคาดหวังที่หลากหลายของสมาชิกได้ และยังเป็นการรับประกันมาตรฐานการบริหารด้านจรรยาบรรณในการตรวจสอบและการถ่วงดุลภายนอก (Shafritz & Hyde, 1997) ของสหกรณ์ด้วย

ถึงแม้ว่าสหกรณ์มีข้อจำกัดที่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรสูงสุด แต่ในการบริหารจัดการสหกรณ์มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างผลต่างของรายได้และค่าใช้จ่ายให้เกิดขึ้น นั่นคือ กำไรสุทธิเช่นกัน แต่อาจอยู่ในรูปที่พอดีและเหมาะสมเพราะเป้าหมายหลักของสหกรณ์ตามหลักการคือ การช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นเท่านั้น ในการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น มีเครื่องมือต่างๆ ที่คอยอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของสมาชิก เช่น การให้บริการรับฝากถอน การให้บริการสินเชื่อ การให้สวัสดิการต่างๆ หรือ อื่นๆ โดยแหล่งที่มาของเงินทุน คือ สมาชิก เป็นส่วนใหญ่ หรืออาจจะมีการกู้จากแหล่งภายนอก เช่น สถาบันการเงินต่างๆ เป็นต้น เพื่อไปลงทุนหรือเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ และสามารถสร้างส่วนต่างหรือกำไรสุทธิได้ เมื่อผ่านกระบวนการตรวจสอบต่างๆตามกฎหมายกำหนดก็สามารถนำไปจัดสรรเป็นเงินปันผลหรือประโยชน์อย่างอื่นแก่สมาชิกต่อไป จากที่กล่าวผู้วิจัยต้องการแสดงให้เห็นว่า การได้มาของแหล่งเงินทุน และแหล่งใช้ไปของเงินทุนนั้น คือ ความรับผิดชอบของสหกรณ์ที่จะต้องรักษาเงินทุนและคืนกลับแก่สมาชิก หรือการชำระเงินกู้แก่สถาบันการเงิน ซึ่งถือว่าเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสหกรณ์ จะเห็นได้ว่าหากสหกรณ์สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกหรือผู้มีส่วนได้เสีย สหกรณ์ก็สามารถสร้างมูลค่าทางสินทรัพย์และมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วยเช่นกัน ส่วนแนวทางที่จะสามารถสร้างความเชื่อมั่นได้นั้น สหกรณ์สามารถดำเนินการบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคลทั้ง 4 กลุ่ม ที่กล่าวมาข้างต้น เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสหกรณ์ตามบทบาทและอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Kaufman (1969) ที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของสาธารณชนและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการสร้างความมั่นใจในความรับผิดชอบและการเป็นตัวแทนต่อสาธารณะซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับการตรวจสอบและสนับสนุนโดยผู้อื่น (Frederickson, 1971; Krislov, 1974; Krislov & Rosenbloom, 1981) หากสหกรณ์แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะองค์กร โดยผ่านเครื่องมือ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายภายใต้กฎหมายสหกรณ์ในการบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิก ซึ่งเป็นหลักการของสหกรณ์และเป็นไป

ตามหลักประชาธิปไตยนั้น ดังนั้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ นอกจากนี้การตรวจสอบโดยสมาชิกก็เป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนสหกรณ์และเป็นปัจจัยของความรับผิดชอบต่อในการดำเนินงานของสหกรณ์อีกด้วย เชื่อได้ว่าความรับผิดชอบของสหกรณ์จะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์อีกด้วย

การดำเนินงานของสหกรณ์ดำเนินการภายใต้การบริหารของคณะกรรมการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อบทบาทของคณะกรรมการสหกรณ์ที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นตัวแทนของสมาชิกสหกรณ์ทั้งหมด นอกจากนี้ กฎหมายสหกรณ์ได้กำหนดให้ทุกสหกรณ์มีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ ตาม พรบ.สหกรณ์ 2542 มาตรา 53 ในการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย ซึ่งเป็นบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่มีส่วนสำคัญต่อสหกรณ์ ซึ่งบุคคลกลุ่มนี้ได้รับความไว้วางใจจากที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ให้มาทำหน้าที่สอดส่องดูแลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง สำหรับผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ หมายถึงสมาชิกของสหกรณ์ หรือบุคคลภายนอก บุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติสมาคมสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้รับการเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่มีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบกิจการทั้งหมดและตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ตามที่บัญญัติไว้ในข้อบังคับสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ต้องปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางการตรวจประเมินที่กรมตรวจบัญชีสหกรณ์กำหนดไว้ ในการตรวจสอบกิจการของสหกรณ์ จำเป็นต้องรายงานผลการตรวจสอบเป็นลายลักษณ์อักษรและสรุปผลการตรวจสอบ ตลอดจนข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานและที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ ผลการตรวจสอบการปฏิบัติงานประจำเดือนจะนำเสนอต่อคณะกรรมการดำเนินงานในการประชุมประจำเดือน ส่งรายงานผลการตรวจสอบกิจการประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ เมื่อมีกรณีเร่งด่วน ผู้ตรวจสอบพบเหตุการณ์ที่อาจสร้างความเสียหายต่อสมาชิกสหกรณ์อย่างร้ายแรง หรือสหกรณ์ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ หรือข้อเสนอแนะของนายทะเบียนสหกรณ์ รวมทั้งระเบียบ ข้อบังคับ มติการประชุม หรือคำสั่งของสหกรณ์จนถึงและรวมถึงความเสียหายร้ายแรงต่อสมาชิกและสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการต้องแจ้งผลการตรวจสอบให้คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ทราบโดยเร็วเพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ รวมทั้งส่งสำเนารายงานไปยังสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์และสำนักงานสหกรณ์จังหวัดในชั้นตอนต่อไป สหกรณ์จะมีระบบการตรวจสอบที่รัดกุม หากพฤติกรรมของผู้ตรวจประเมินหรือสหกรณ์ไม่ซื่อสัตย์หรือรบกวนการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบกิจการหรือจะเป็นส่วนหนึ่งในความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ในการนำขึ้นมาแก้ไขให้ทันท่วงที

### มิติของการรับผิดชอบต่อสหกรณ์

เมื่อสหกรณ์อยู่ในรูปของนิติบุคคลตามกฎหมาย จึงมีข้อผูกพันกับองค์กรภายนอกตามลักษณะการดำเนินการของสหกรณ์ ดังที่จะกล่าวดังต่อไปนี้

1) มิติเชิงวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายคือจะให้ใครรับผิดชอบเรื่องใดมุ่งเน้น ปัจจัยนำเข้า (Input) และ กระบวนการ (Process) มอบหมายไว้วางใจให้เป็นไปตามแผน นโยบาย กฎเกณฑ์หรือ ข้อบังคับ Compliance Accountability ภาระรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจต่อการใช้จ่ายแสดงข้อมูล รายการสถานะทางการใช้งบประมาณ สหกรณ์ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อผลงานมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานโดยบริหารจัดการแนวใหม่มุ่งเน้นความสำคัญต่อคุณภาพประสิทธิภาพประสิทธิผลและความคุ้มค่าของเงินลงทุน

2) มิติเชิงสถาบัน คือใครรับผิดชอบต่อใครความสัมพันธ์เป็นลักษณะอย่างไร

2.1 ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ได้แก่ภาระรับผิดชอบของการเมือง Political Accountability ในที่นี้หมายถึงอาศัยกระบวนการนำมาช่วยจัดการ เช่น การออกเสียงเลือกตั้งของ สมาชิกเพื่อเลือกตั้งคณะกรรมการสหกรณ์

2.2 ภาระรับผิดชอบทางราชการ Bureaucratic Accountability เป็นเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับส่วนราชการโดยเป็นการนำนโยบายทางส่วนราชการมาปรับใช้กับ นโยบายของสหกรณ์

2.3 ภาระรับผิดชอบของการบริหารจัดการ Managerial Accountability คือ เป็น เรื่องทางความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับสมาชิกที่ผูกพันกับผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานเป็นไปตาม ข้อตกลงว่าด้วยผลงาน

2.4 ภาระรับผิดชอบทางกฎหมาย (Legal Accountability) คือ เป็นเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับหน่วยงานราชการ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชี สหกรณ์ อันเป็นผลมาจากความพยายามในการเสริมสร้างหลักประกันให้แก่สมาชิกและการแก้ไขปัญหาในส่วนทางการควบคุมตรวจสอบการใช้อำนาจของคณะกรรมการสหกรณ์ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ถูกต้อง และยุติธรรม

เนื่องจากสหกรณ์มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักของสหกรณ์ต่างๆ สหกรณ์ หมายถึง คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการ เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียน ตามพระราชบัญญัตินี้ (พรบ. สหกรณ์ 2542 มาตรา 4) เมื่อสหกรณ์จำกัดได้จดทะเบียนแล้วมีฐานะ เป็นนิติบุคคล (พรบ. สหกรณ์ 2542 มาตรา 37 วรรคสอง) กล่าวคือเป็นบุคคลตามกฎหมาย สามารถ มีสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ได้เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา และมีผลทางกฎหมาย ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ย่อม เป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินต่างๆ เช่น เมื่อสมาชิกรนำเงินมาลงหุ้นหรือมาฝากเงินกับสหกรณ์ เงิน ดังกล่าวก็ตกเป็นของสหกรณ์ไม่ใช่ของสมาชิกอีกต่อไป สหกรณ์ย่อมนำไปใช้จ่ายหรือดำเนินการต่างๆ ของสหกรณ์โดยไม่ต้องขอความยินยอมจากสมาชิกแต่ละคนที่มีหุ้นอยู่ในสหกรณ์ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการที่กฎหมายมีฐานะเป็นนิติบุคคล ก็เพื่อให้เกิดความสะดวกและความคล่องตัวแก่สหกรณ์ในการที่

จะดำเนินกิจการสหกรณ์ นอกจากนั้นสหกรณ์ย่อมดำรงอยู่ต่อไปได้ แม้สมาชิกที่ถือหุ้นอยู่จะล้มหายตายจากไป เนื่องจากสหกรณ์เป็นนิติบุคคลแยกออกจากสมาชิก เว้นแต่จะเข้ากรณีที่ต้องเลิกสหกรณ์ เช่น สหกรณ์มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่าสิบคน หรือที่ประชุมใหญ่มีมติให้เลิก หรือสหกรณ์ล้มละลาย หรือเมื่อนายทะเบียนสั่งให้เลิกตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2542 มาตรา 71 เป็นต้น และสหกรณ์เป็นผู้ผูกพัน มีสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกได้เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดา เช่น เมื่อสหกรณ์ให้สมาชิกกู้ยืมเงินสหกรณ์ย่อมมีฐานะเป็นเจ้าของหนี้สมาชิกและย่อมมีสิทธิเรียกร้องให้สมาชิกชำระหนี้เงินกู้ตลอดจนฟ้องคดีบังคับให้สมาชิกชำระหนี้ได้ หรือเมื่อสหกรณ์รับฝากเงินจากสมาชิก สหกรณ์ย่อมตกเป็นลูกหนี้ของสมาชิก และมีหน้าที่ต้องคืนเงินแก่สมาชิกเมื่อสมาชิกต้องการถอนเงิน หรือเมื่อลูกจ้างของสหกรณ์ขับรถของสหกรณ์โดยประมาทไปชนผู้อื่นในการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการละเมิดต่อผู้อื่นและทำให้ผู้อื่นเสียหาย สหกรณ์ในฐานะนายจ้างก็ต้องรับผิดชอบค่าสินไหมทดแทนต่อบุคคลภายนอก ดังนั้น ในการทำสัญญาระหว่างสหกรณ์กับบุคคลภายนอก สมาชิกของสหกรณ์แต่ละคนก็ไม่มีสิทธิไปเรียกร้องจากบุคคลภายนอกที่เป็นคู่สัญญาให้ชำระหนี้ และบุคคลภายนอกก็ไม่มีสิทธิที่จะมาเรียกให้สมาชิกชำระหนี้ตามสัญญาเพราะสมาชิกไม่ใช่คู่สัญญาเป็นต้น

จากข้อมูลดังกล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสหกรณ์ในฐานะนิติบุคคลตามกฎหมาย ต้องรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกในทุกๆสัญญาที่ได้กระทำไว้ ซึ่งแยกออกจากตัวของคณะกรรมการที่เป็นรายบุคคล หากที่กล่าวมาสหกรณ์สามารถดำเนินการบริหารกิจการสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนดเชื่อว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้และความรับผิดชอบของสหกรณ์นั้นจะส่งผลดีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์อีกด้วย ด้านความสัมพันธ์ของสหกรณ์และคณะกรรมการสหกรณ์ต่อบุคคลภายนอกนั้นแยกออกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ ในการดำเนินการของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์นั้น ไม่ใช่ว่าคณะกรรมการสหกรณ์ไปทำอะไรกับบุคคลภายนอกแล้วจะผูกพันสหกรณ์เสมอไป โดยหลักทั่วไปแล้ว สหกรณ์จะผูกพันมีสิทธิหน้าที่หรือความรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกต่อเมื่อคณะกรรมการทำการแทนสหกรณ์ในขอบเขตอำนาจของคณะกรรมการเท่านั้น กล่าวคือ หากคณะกรรมการได้ดำเนินการตามข้อบังคับและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์แล้ว กิจการดังกล่าวก็ผูกพันกับสหกรณ์ แต่หากคณะกรรมการดำเนินการโดยไม่มีอำนาจหรือไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คณะกรรมการก็ต้องผูกพันและรับผิดชอบเป็นส่วนตัวต่อบุคคลภายนอก สหกรณ์ก็ไม่ผูกพัน เว้นแต่สหกรณ์จะให้สัตยาบันหรือยินยอมภายหลัง

จากการทบทวนวรรณกรรมความสัมพันธ์ของจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ พบว่า ความรับผิดชอบต่อเป็นสิ่งสำคัญมากในการสนับสนุนความเป็นผู้นำอย่างมีจริยธรรมในเศรษฐกิจโลกในปัจจุบัน (Beu 2001; Lagan & Moran, 2006; Sikka, 2017) และเป็นหนึ่งในโครงสร้างหลักในการปกป้องธุรกิจและจริยธรรมขององค์กร ผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อจะให้ความสนใจกับการพัฒนามุมมองด้านจริยธรรมภายในองค์กร ผู้นำจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม

ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Steinbauer et al., 2014; Sims & Felton, 2006) และภายในขอบเขตเหล่านี้พวกเขาต้องเผชิญกับการตัดสินใจและดำเนินการเพื่อสร้างสภาพแวดล้อมทางจริยธรรมและส่งเสริมผลประโยชน์ของชุมชน ความรับผิดชอบมีศักยภาพในการรักษาจริยธรรมและการพัฒนาส่วนบุคคล ซึ่ง Lerner and Tetlock (1999) สรุปว่าเมื่อแต่ละคนตระหนักถึงสภาพความรับผิดชอบกลยุทธ์การเผชิญปัญหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขจะถูกนำมาใช้ บุคคลที่ต้องรับผิดชอบมีแนวโน้มที่จะตระหนักถึงข้อกำหนดความรับผิดชอบเพื่อให้เข้ากันได้กับความคาดหวังของผู้รับผิดชอบ ดังนั้นบุคคลจึงมีแนวโน้มที่จะประพฤติตนในลักษณะที่ยอมรับได้ Lerner และ Tetlock ยังเสริมด้วยการวิจารณ์ตนเองและการคิดอย่างพยายาม (เช่นการรับผิดชอบต่อตนเอง) จะถูกเลือกบ่อยที่สุดเมื่อแต่ละคนตระหนักถึงเงื่อนไขความรับผิดชอบ บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินพฤติกรรมและการตัดสินใจของพวกเขาอย่างกว้างขวาง Paolini, Crisp และ McLntyre (2009) พบว่าเมื่อบุคคลได้รับแจ้งว่าพวกเขาจะต้องรับผิดชอบต่อตัดสินใจของพวกเขาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบแผนและลักษณะทั่วไป เขาก็จะทำการประมวลผลข้อมูลและมีความระมัดระวังในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น

ความรับผิดชอบช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมเพื่อรับมือกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น สำหรับความโปร่งใสและการวัดผลการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม (Gilbert & Rasche, 2007) Accountability ทำให้ผู้นำองค์กรมีความรับผิดชอบโดยตรงต่อสาธารณะเพื่อให้ผู้นำเหล่านั้นปฏิบัติตามข้อกำหนดทางสังคมและองค์กร (Schatz, 2013) . ในขณะที่ Cox (2010) พิจารณาว่าความรับผิดชอบในการจัดการด้านการดูแลสุขภาพช่วยเพิ่มโอกาสในการยอมรับความรับผิดชอบในการดูแลสุขภาพด้วยการสนับสนุนให้พยาบาลและผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์อื่น ๆ ได้รับความรู้ทักษะและประสบการณ์ที่ช่วยให้พวกเขาสามารถปฏิบัติงานหรือบทบาทที่ต้องการได้ในขณะที่เคารพมาตรฐานทางกฎหมายและสังคมที่จำเป็น ตัวอย่างเช่นผู้เชี่ยวชาญทางการแพทย์ต้องรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของวิชาชีพและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่เป็นตัวควบคุมภายนอกที่ตัดสินใจการกระทำของพวกเขา อย่างไรก็ตามในการศึกษาเชิงคุณภาพ Mansouri และ Rowney (2014) พบว่าความรับผิดชอบสำหรับมืออาชีพนั้นอยู่เหนือความกลัวต่อการควบคุมภายนอกและสิ่งจูงใจทางวัตถุ หมายถึงความรู้สึกรับผิดชอบต่อตนเองและความห่วงใยต่อผลประโยชน์สาธารณะและพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ดังนั้นความรับผิดชอบจึงส่งเสริมพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมภายในองค์กรซึ่งผู้นำต้องมีความยุติธรรมและมีหลักการตัดสินใจและปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรมในชีวิตส่วนตัวและในอาชีพของตน (Brown & Treviño, 2006)

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถทางศีลธรรมและความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบมีศักยภาพในการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมอย่างยั่งยืน Lerner and Tetlock (1999) สรุปว่าการวิจารณ์ตนเองและการคิดอย่างมีความพยายามจะถูกเลือกบ่อยที่สุด เมื่อแต่ละคนตระหนักถึงเงื่อนไขความรับผิดชอบ บุคคลเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในการประเมินพฤติกรรมและการตัดสินใจของพวกเขาอย่างกว้างขวาง Paolini et al. (2009) พบว่าเมื่อบุคคลได้รับแจ้งว่าพวกเขาจะต้อง

รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของพวกเขาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแบบแผนและลักษณะทั่วไปทั้งการประมวลผลข้อมูลและความระมัดระวังในการตัดสินใจเพิ่มขึ้น ในเรื่องนี้ Lerner และ Tetlock (1999) เสนอว่าการคิดอย่างมีวิจารณญาณและความพยายามส่วนใหญ่มักจะเปิดใช้งานได้เมื่อผู้มีอำนาจตัดสินใจเรียนรู้ก่อนที่จะสร้างความคิดเห็นใด ๆ ที่พวกเขาจะต้องรับผิดชอบต่อผู้ชม (ก) ซึ่งไม่ทราบมุมมองของพวกเขา (b) ผู้ที่สนใจในความถูกต้อง (c) ผู้ที่สนใจในกระบวนการมากกว่าผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง (d) เป็นผู้ที่มิข้อมูลที่ดีพอสมควรและ (e) เป็นผู้ที่มีเหตุผลอันชอบธรรมในการสอบถามเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจของผู้เข้าร่วม

Beu (2001) พบว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีความรู้ความเข้าใจทางศีลธรรมในระดับสูงจะประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมมากกว่าผู้ที่มีระดับต่ำกว่า Beu ยังพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจทางศีลธรรมและพฤติกรรมทางจริยธรรมในบริบทของความรับผิดชอบมีความสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจทางศีลธรรม (เช่นความสามารถทางศีลธรรม) และความเป็นผู้นำทางจริยธรรมดูเหมือนจะแข็งแกร่งเป็นพิเศษสำหรับบุคคลที่มีการใช้ประโยชน์ทางศีลธรรมสูง แนวคิดเบื้องหลังการใช้ประโยชน์ทางศีลธรรมคือแต่ละบุคคลไม่เพียงแต่แตกต่างกันในความสามารถในการรับรู้ทางศีลธรรมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงระดับที่พวกเขาใช้ความสามารถของตนในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมด้วย ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่าระดับของความสามารถทางศีลธรรมเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบและพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีจริยธรรมและมีผลต่อผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญของความรับผิดชอบของสหกรณ์ มีความสำคัญและจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์อีกด้วย ทำให้ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 4** ระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบของสหกรณ์

นอกจากสมมติฐานหลักข้างต้น ผู้วิจัยคาดว่า จริยธรรมของสหกรณ์อาจจะส่งผลกระทบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ด้วย เนื่องจากคณะกรรมการฯ ที่มีจริยธรรมน่าจะใช้เวลาความพยายามดำเนินการใดๆ เพื่อพัฒนาองค์กรและแสวงหาแหล่งทุนเพื่อพัฒนาและส่งเสริมความอยู่รอดและความยั่งยืนของสหกรณ์ ในขณะที่เดียวกันระดับความรู้ความสามารถของคณะกรรมการฯ ก็น่าจะส่งผลต่อการดำเนินการของสหกรณ์ที่สะท้อนความรับผิดชอบ (Accountability) กล่าวคือ เป็นไปตามกฎระเบียบและสะท้อนผลประโยชน์ของสมาชิกสหกรณ์



## 2.6 บทบาทของสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

สหกรณ์ในประเทศไทยได้ถูกแบ่งเป็นสองกลุ่ม คือ 1) กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม 2) กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน รายละเอียดของสหกรณ์แต่ละประเภทผู้วิจัยได้นำเสนอไปแล้วในหัวข้อแนวคิดเกี่ยวกับสหกรณ์ สำหรับหัวข้อนี้ ผู้วิจัยต้องการนำเสนอบทบาทสำคัญและความแตกต่างของสหกรณ์ทั้งสองภาคต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่ออธิบายให้เห็นว่าประเภทของสหกรณ์โดยแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่นั้นจะมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่อย่างไรตามกรอบแนวคิดที่ได้ออกแบบไว้ จากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์เกี่ยวกับสัดส่วนของการรับจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์ต่อการเลิกสหกรณ์ ปี 2562 พบว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรมีการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์จำนวน 30 แห่ง ในขณะที่มีการเลิกสหกรณ์จำนวน 84 แห่ง มีจำนวนสหกรณ์ที่เลิกกิจการไปมากกว่าการจดทะเบียนถึง 54 แห่ง เมื่อคิดเป็นสัดส่วนการจดทะเบียนต่อการเลิกสหกรณ์เท่ากับ 1 : 2.80 จากข้อมูลพบว่าสหกรณ์ประเภทสหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่เลิกกิจการมากที่สุด ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีการจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์จำนวน 47 แห่ง และมีการเลิกสหกรณ์จำนวน 48 แห่ง คิดเป็นสัดส่วนการจดทะเบียนต่อการเลิกสหกรณ์เท่ากับ 1 : 1.02 จากข้อมูลวิเคราะห์ได้ว่า สหกรณ์นอกภาคการเกษตร (ออมทรัพย์ ร้านค้า บริการ เครดิตยูเนียน) มีการเลิกกิจการน้อยกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร (การเกษตร ประมง นิคม) (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2562) นอกจากนั้นจากรายงานภาวะเศรษฐกิจสหกรณ์ไทย ปี 2562 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 30 พฤศจิกายน 2562 พบว่า สหกรณ์ภาคการเกษตร (การเกษตร ประมง นิคม) มีจำนวน 3,298 แห่ง และมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 295,210 ล้านบาท ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (ออมทรัพย์ ร้านค้า บริการ เครดิตยูเนียน) มีจำนวน 2,855 แห่ง และมีทุนดำเนินงานทั้งสิ้น 3,060,627 ล้านบาท

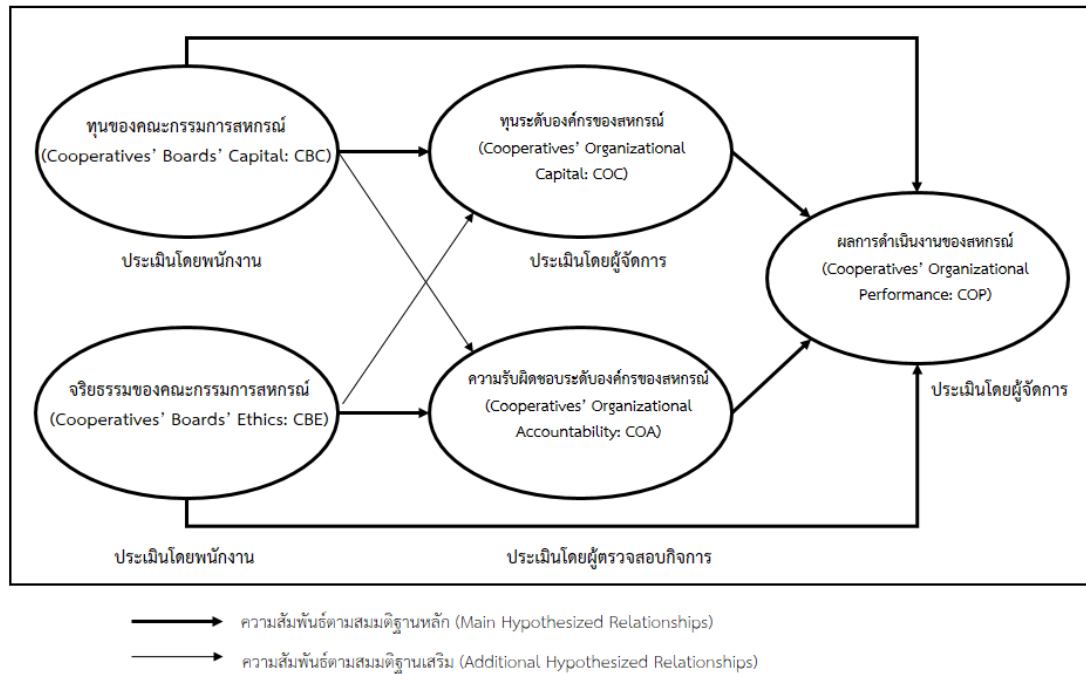
เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วน คือ ข้อมูลการจดทะเบียนสหกรณ์ต่อการเลิกสหกรณ์กับทุนดำเนินงานของประเภทของสหกรณ์นั้น เห็นได้ว่า จำนวนของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีจำนวนน้อยกว่าแต่กลับมีทุนดำเนินงานมากกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรถึง 10.36 เท่า นอกจากนั้นเมื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน สหกรณ์ภาคการเกษตรมีรายได้ทั้งสิ้น 161,811 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 158,642 ล้านบาท มีผลกำไรสุทธิ 3,169 ล้านบาท โดยสมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยมากกว่าเงินออมเฉลี่ย 1.29 เท่า ในขณะที่สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีรายได้ทั้งสิ้น 184,696 ล้านบาท มีค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น 90,907 ล้านบาท มีผลกำไรสุทธิ 93,789 ล้านบาท โดยสมาชิกมีหนี้สินเฉลี่ยมากกว่าเงินออมเฉลี่ย 1.06 เท่า หากพิจารณาผลการดำเนินงานด้านกำไรสุทธิ พบว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 2,297 แห่ง มีผลกำไรสุทธิจำนวน 5,924 ล้านบาท และขาดทุนจำนวน 981 แห่ง คิดเป็นมูลค่าเงิน

จำนวน 2,755 ล้านบาท ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 2,486 แห่ง มีผลกำไรสุทธิ จำนวน 95,063 ล้านบาท และขาดทุนจำนวน 339 แห่ง คิดเป็นมูลค่าเงินจำนวน 1,274 ล้านบาท เมื่อพิจารณาด้านผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นว่าสหกรณ์นอกภาคการเกษตรสามารถบริหารจัดการสหกรณ์ด้านผลกำไรได้ดีกว่าสหกรณ์ในภาคการเกษตรทั้งในแง่ของจำนวนสหกรณ์และมูลค่าทางการเงิน จากบริบทของสหกรณ์ในประเทศไทยทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนโดยเฉพาะมิติด้านคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ภาคการเกษตรผู้ที่ทำหน้าที่คณะกรรมการส่วนใหญ่คือสมาชิกในระบบฐานรากตามการประกอบอาชีพ คือ ด้านเกษตรกรรม ในขณะที่คณะกรรมการสหกรณ์ในสหกรณ์นอกภาคการเกษตร เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ มักมีคณะกรรมการที่มีระดับความรู้ความเข้าใจ โดยเฉพาะการบริหารจัดการสหกรณ์ด้านการเงิน อาจจะมีมากกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะเปรียบเทียบสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มซึ่งเป็นข้อมูลที่สำคัญต่อการตอบคำถามของงานวิจัยนี้ว่า ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) มีความแตกต่างกันหรือไม่ระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานได้ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 5** สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร

## 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 8 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) ประเภทการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งมีวิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

- 3.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การจัดกระทำข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

- 3.7 การเลือกตัวอย่างและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
- 3.8 เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.9 การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล
- 3.10 การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้ทบทวนทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยต่างๆ สามารถช่วยอธิบายความสัมพันธ์ของโมโนทัศน์ต่างๆ ในการอธิบายปรากฏการณ์ทางสังคมซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำสู่การตั้งสมมติฐานงานวิจัย เมื่อผู้วิจัยต้องการนำไปตรวจสอบหรืออธิบายเพิ่มเติมในบริบทที่ต้องการศึกษาโดยเฉพาะบริบทของสหกรณ์ในประเทศไทย ดังนั้นงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) คือ ระเบียบวิธีวิจัยที่ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลการศึกษาทั้งสองรูปแบบไปพร้อมกันและนำผลการศึกษาทั้งสองส่วนที่ได้มาตีความร่วมกันในส่วนผลการศึกษาและสรุปผลซึ่งเป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเลือกระเบียบวิธีวิจัยนี้ เพื่อให้ผลการวิจัยอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยสมบูรณ์แบบมากขึ้น โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็นสองส่วนอย่างเท่าเทียมกัน ส่วนที่หนึ่ง คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแบบจำลองสมการ

โครงสร้างของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย การวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้การวิเคราะห์เชิงสถิติ และส่วนที่สอง คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เพื่อยืนยันตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัยเชิงปริมาณ โดยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพทำการสัมภาษณ์เชิงลึกด้วยแบบสอบถามถึงโครงสร้าง การวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์อุปนัย ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองส่วนจะวิเคราะห์แยกจากกัน (Separate) การผสมผสานวิธีวิจัยจะเกิดขึ้นจากการนำผลการศึกษทั้งสองส่วนรวมกันในส่วนของการศึกษาและการสรุป (Creswell & Creswell, 2017) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

#### 3.1.1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1.1 ประชากร

หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ของงานวิจัยนี้ คือสหกรณ์ในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ตามประเภทของสหกรณ์ที่ได้ระบุไว้ในกฎกระทรวงภายใต้พระราชบัญญัติสหกรณ์ (สถานะดำเนินการ) โดยแบ่งเป็นประเภทสหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 3,453 แห่ง และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 3,126 แห่ง (ข้อมูลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ณ 31 ธันวาคม 2562)

##### 3.1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรภาคละ 150 แห่ง รวมทั้งสิ้น 300 แห่ง ซึ่งเป็นจำนวนที่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของ Breckler (1996), Shah & Goldstein (2006), Barrett (2007), และ Hair et al (2010) ที่ระบุไว้ว่ากลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมอยู่ที่ 100 ตัวอย่างเป็นฐาน แต่สามารถเพิ่มขนาดตัวอย่างได้เมื่อโมเดลมีความซับซ้อนหรือข้อมูลไม่แจ่มแจ้งเป็นปกติ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในแต่ละสหกรณ์จาก 3 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงาน และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยแต่ละสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้จัดการจำนวน 1 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) และตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) พนักงานจำนวน 4 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) และตัวแปรผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) ผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 1 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ต่อสหกรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 1,800 คน จาก สหกรณ์ 300 แห่ง

เนื่องจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาและให้ความสำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงสาเหตุมีตัวแปรแฝง (Causal Structural Models with Latent Variable) ซึ่งต้องกำหนดขนาดตัวอย่างให้เหมาะสมกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่มากพอ นอกจากนั้นเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ให้ความมั่นใจในการทดสอบทำให้การประมาณค่าพารามิเตอร์ของประชากรมีความคงเส้นคงวาของข้อมูล โดยที่แฮร์และคณะ (Hair et al., 2006) แนะนำขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมไว้ที่ 150-400 หน่วย หรือ Hair et al., (2010) ได้แนะนำการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM: Structural Equations Modeling) ขนาดกลุ่มตัวอย่างควรมีจำนวนไม่น้อยกว่า 100 หน่วย ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดสินใจรวบรวมข้อมูลจากสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรอย่างละ 150 แห่ง โดยทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในแต่ละสหกรณ์จาก 3 แหล่งกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงาน และผู้ตรวจสอบกิจการ จุดประสงค์ของการใช้ข้อมูล 3 แหล่งคือเพื่อลดปัญหาความกังวลเกี่ยวกับความแปรปรวนของแหล่งที่มาพร้อม Common Method Variance (CMV) ที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้แหล่งข้อมูลเดียว (Podsakoff, MacKenzie, Podsakoff, & Lee, 2003). การได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนจากนั้นจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนสหกรณ์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สหกรณ์	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สหกรณ์ภาคการเกษตร		
สหกรณ์การเกษตร	3,294	143
สหกรณ์ประมง	73	3
สหกรณ์นิคม	86	4
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร		
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,389	67
สหกรณ์ร้านค้า	130	6
สหกรณ์บริการ	1,033	50
สหกรณ์เครดิตยูเนียน	574	28
รวม	6,579	300

### 3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นเครื่องมือวัดที่พัฒนามาจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาโดยผู้วิจัยได้นำมาปรับข้อความและมีการสร้างข้อคำถามขึ้นมาใหม่ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาโดยผู้วิจัยได้แบ่งแบบวัดเป็น 6 ส่วน ได้แก่

- ส่วนที่ 1 แบบวัดทุนของคณะกรรมการสหกรณ์
  - ส่วนที่ 2 แบบวัดจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์
  - ส่วนที่ 3 แบบวัดทุนขององค์กร
  - ส่วนที่ 4 แบบวัดความรับผิดชอบของสหกรณ์
  - ส่วนที่ 5 แบบวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์
  - ส่วนที่ 6 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ส่วนที่ 1 แบบวัดทุนของคณะกรรมการสหกรณ์

การวัดทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากการนิยามของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Capital) ซึ่งหมายถึงผลรวมของทุนมนุษย์และทุนทางสังคมของกรรมการ (Hilman และ Daziel, 2003) โดยทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง ความรู้ การศึกษา ทักษะ และประสบการณ์ของกรรมการสหกรณ์ (Certo, 2003; Hillman and Dalziel, 2003; Dalziel et al., 2011; Jensen and Zajac, 2004) และทุนด้านสังคม (Social Capital) หมายถึง ความสัมพันธ์ภายในของกรรมการสหกรณ์ ความสัมพันธ์ของกรรมการสหกรณ์กับองค์กรภายนอก เครือข่ายผู้ผลิต กลุ่มพันธมิตรของสหกรณ์และสมาชิก (Devos et al., 2009; Hillman et al., 2011; Ruigrok et al., 2006; Stuart and Yim, 2010) โดยวัดทุนของคณะกรรมการสหกรณ์จำนวน 10 ข้อคำถาม มาตรฐานวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ จากระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด โดยมีข้อคำถามข้อที่ 1-5 เป็นข้อคำถามด้านทุนมนุษย์ และข้อ 6-10 เป็นคำถามด้านทุนทางสังคม ดังต่อไปนี้

คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีทักษะในการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง

1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีความคิดสร้างสรรค์และมีการพัฒนาอยู่เสมอ
2. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้พัฒนาแนวคิดและความรู้ใหม่ๆอยู่เสมอ
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถรับมือกับแรงกดดันหรือความยากลำบากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
5. คณะกรรมการสหกรณ์ให้เชื่อมสัมพันธ์กับสมาชิกได้อย่างดี
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับสมาชิกและพันธมิตรของสหกรณ์
7. คณะกรรมการสหกรณ์นี้พัฒนาธุรกิจใหม่ๆผ่านเครือข่ายสหกรณ์หรือพันธมิตรทางธุรกิจได้ดี
8. คณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับแหล่งเงินทุน
9. คณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับส่วนราชการ

## ส่วนที่ 2 แบบวัดจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์

การวัดจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์พัฒนาแบบวัดมาจากคำนิยามที่สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ โดยที่แบบวัดด้านจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Ethics) ครอบคลุม ระดับจริยธรรม ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ความซื่อสัตย์ ความสุจริต ความน่าเชื่อถือ และมีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม (Bouckenoghe et al., 2015; Mayer et al, 2012) มาตรฐานแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ จากระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด โดยมีข้อคำถามข้อที่ 1-5 เป็นข้อคำถามด้านจริยธรรมด้านการจัดการ และข้อ 6-10 เป็นคำถามจริยธรรมด้านการกระทำดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพูดคุยเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจกับพนักงาน
2. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสื่อสารกับพนักงาน
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการอธิบายจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์
4. คณะกรรมการสหกรณ์มีการชี้แจงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณของสหกรณ์
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของสหกรณ์
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน
7. คณะกรรมการสหกรณ์คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกในการตัดสินใจ
8. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมของสมาชิกทุกคน
9. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสร้างความไว้วางใจกับพนักงานในองค์กร
10. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสนับสนุนความยุติธรรมภายในองค์กร



### ส่วนที่ 3 แบบวัดทุนองค์กรของสหกรณ์

การวัดทุนขององค์กร ผู้วิจัยได้ทำการวัดโดยใช้ข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ โดยพัฒนาจากนิยามและให้สอดคล้องกับบริบทของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยทุนด้านการเงิน (financial capital) หมายถึง ความเพียงพอของเงินทุนในการบริหารกิจการสหกรณ์และทุนด้านโครงสร้าง (structural capital) หมายถึง เครื่องมือ ระบบปฏิบัติการ ฐานข้อมูล โครงสร้างองค์กร สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และสิ่งที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ (Bontis et al., 2000; Malone, 1997; Chang et al., 2008; Riahi-Belkaoui, 2003) มาตรฐานวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ จากระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด โดยมีข้อคำถาม ข้อที่ 1-5 เป็นข้อคำถามด้านทุนทางการเงิน และ ข้อที่ 6-10 เป็นทุนด้านโครงสร้าง ดังต่อไปนี้

1. สหกรณ์นี้มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงานของสหกรณ์
2. สหกรณ์นี้มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ที่มากเพียงพอ
3. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการสนับสนุนความต้องการของสมาชิก
4. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องสำหรับการชำระหนี้สถาบันการเงินหากเกิดปัญหาขึ้น
5. สหกรณ์นี้มีความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์
6. สหกรณ์นี้มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยรวดเร็วและสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ
7. สหกรณ์นี้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ
8. สหกรณ์นี้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่พร้อมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน
9. สหกรณ์มีการบรรจุข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ไว้ในระบบขององค์กร
10. สหกรณ์นี้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ

### ส่วนที่ 4 แบบวัดความรับผิดชอบของสหกรณ์

การวัดความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการสหกรณ์โดยพัฒนาข้อคำถามจากคำนิยาม คือ ความรับผิดชอบในการดำเนินงานของสหกรณ์ (Cooperatives' Accountability) หมายถึง ระดับความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ที่มีต่อสมาชิก สะท้อนจากการดำเนินงานของสหกรณ์ที่คำนึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกและเป็นไปตามข้อกำหนด ข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์ โดยใช้มาตรฐานวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ จากระดับ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึงระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด โดยมีข้อคำถาม ข้อที่ 1-5 เป็นข้อคำถามด้านความรับผิดชอบต่อสมาชิกและ ข้อที่ 6-10 ความรับผิดชอบต่อด้านกฎหมายดังต่อไปนี้

1. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างแท้จริง
2. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นสำคัญ
3. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก
4. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก
5. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้ไม่ได้เป็นไปเพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง
6. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้อยู่บนพื้นฐานของระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์
7. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์
8. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของส่วนราชการ
9. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ
10. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปตามมาตรฐานในการต่อต้านการทุจริต

#### ส่วนที่ 5 แบบวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์

การวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ผู้วิจัยใช้แบบวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Delaney และ Huselid (1996) โดยเป็นการประเมินและเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์อื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามจำนวน 10 ข้อคำถามโดยการประเมินการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในช่วงเวลาสองปีที่ผ่านมาเทียบกับสหกรณ์อื่น โดยใช้มาตรวัดแบบประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert scale) 5 ระดับ จากระดับ 1 หมายถึง อยู่ในกลุ่มต่ำสุด 20% จนถึงระดับ 5 หมายถึง อยู่ในกลุ่มสูงสุด 20% โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 7 ข้อคำถามดังต่อไปนี้

1. คุณภาพสินค้าและการบริการ
2. การพัฒนาสินค้าและการบริการ
3. ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย
4. ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร
5. ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน

### ส่วนที่ 6 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้จัดการ กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในสหกรณ์นี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
5. สถานภาพสมรส:  โสด  สมรส  หย่า/เลิก  หม้าย
6. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน:
  - (1) ต่ำกว่า 15,000 บาท  (2) 15,000 – 29,999 บาท
  - (3) 30,000 – 49,999 บาท  (4) 50,000 บาทขึ้นไป

ข้อมูลของสหกรณ์ กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. จำนวนพนักงานประจำ (Full-time)..... คน
2. จำนวนพนักงานรายวัน (Part-time)..... คน
3. จำนวนกรรมการสหกรณ์..... คน ประกอบด้วย เพศชาย.....คน และเพศหญิง.....คน
4. จำนวนสมาชิกสหกรณ์..... คน
5. สหกรณ์นี้ก่อตั้งมาแล้วกี่ปี..... ปี
6. จำนวนสินทรัพย์.....บาท
7. จำนวนทุนของสหกรณ์.....บาท
8. กำไรสุทธิของสหกรณ์ (ปีที่ผ่านมา).....บาท
9. จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (ประมาณ): \_\_\_\_\_ คน
10. ขนาดของสหกรณ์  ใหญ่พิเศษ  ใหญ่มาก  ใหญ่  กลาง  เล็ก

ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. เพศ  1.ชาย  2.หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  3. ปริญญาโท  
 4. ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในสหกรณ์นี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
5. สถานภาพสมรส:  1. โสด  2. สมรส  3. หย่า/เลิก  4.หม้าย
6. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน:  
 (1) ต่ำกว่า 15,000 บาท  (2) 15,000 – 29,999 บาท  
 (3) 30,000 – 49,999 บาท  (4) 50,000 บาทขึ้นไป
7. ตำแหน่ง  
 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป  2. เจ้าหน้าที่การเงิน  3. เจ้าหน้าที่บัญชี  
 4. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ  5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตรวจสอบกิจการ กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  3. ปริญญาโท   
 4. ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ที่ท่านทำงานในตำแหน่งนี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
5. สถานภาพสมรส:  1. โสด  2. สมรส  3. หย่า/เลิก  4. หม้าย
6. อาชีพ  1. รับราชการ  2. บริษัทเอกชน  3. รัฐวิสาหกิจ  
 4. ธุรกิจส่วนตัว  5. เกษตรกร  6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
7. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน:  
 (1) ต่ำกว่า 15,000 บาท  (2) 15,000 – 29,999 บาท  
 (3) 30,000 – 49,999 บาท  (4) 50,000 บาทขึ้นไป

### 3.1.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือวิจัยสำหรับงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยเพื่อให้ผลการศึกษานำไปใช้อ้างอิงได้โดยทั่วไป และเพื่อให้เกิดความถูกต้องทางทฤษฎี โครงสร้างเนื้อหาที่มีคุณภาพ น่าเชื่อถือ เทียบตรง มีความแม่นยำในการวัด มีความเหมาะสมต่อกลุ่มตัวอย่างที่นำไปใช้และมีความสำคัญทำให้ผลการวิจัยที่ได้รับตรงตามวัตถุประสงค์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; บุญธรรม กิจปรีดาภิรุทธิ์, 2534; Kerlinger, 1986; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544; Wainer & Braun, 1988) การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงพิจารณาเกณฑ์การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 2 ด้าน คือ 1) ด้านความเที่ยงตรง (Validity) และ 2) ด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของแบบสอบถาม (Questionnaire)

#### 3.1.3.1 การหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยใช้วิธีการหาดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้โดยใช้กระบวนการตรวจสอบเพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือเนื้อหา ที่เรียกว่า IOC : Index of item objective congruence เพื่อความน่าเชื่อถือของข้อมูลและเครื่องมือในการวิเคราะห์ให้ได้รับความแม่นยำในการศึกษาให้มากที่สุด โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความสอดคล้องของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามให้ตรงกับเรื่องที่จะศึกษา ในการตรวจสอบโดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถาม ดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร โดยเกณฑ์ของ IOC คือ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50-1.00 มีค่าความเที่ยงตรง ถือว่าใช้ได้

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ต้องปรับปรุง ยังใช้ไม่ได้

เมื่อได้ผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่านเรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นนำผลการพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence) พบว่าค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรในแบบสอบถามมีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 - 1.00 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามควรมีค่ามากกว่า 0.60 ขึ้นไป (Hair et al., 2009) (ภาคผนวก) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยการปรับการใช้คำให้เข้าใจง่ายเพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้จริงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา

### 3.1.3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ท่าน ที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานสหกรณ์อิสลามอียิปนูเออาฟ จำกัด ซึ่งเป็นตัวแทนที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างของการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามจำนวน 30 ท่าน ด้วยตัวเองแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาในการจัดเก็บข้อมูลเป็นเวลา 4 วัน ตั้งแต่วันที่ 21 – 24 กุมภาพันธ์ 2564 อัตราการตอบกลับ (Response Rate) คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสอดคล้องภายในด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970) เกณฑ์พิจารณาข้อคำถามที่ระดับค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปถือว่าเป็นค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรในการศึกษาทั้งหมดที่ยอมรับได้ (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2010) ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีของครอนบาค พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่า 0.924 - 0.955 ซึ่งแต่ละตัวแปรมีค่ามากกว่า 0.70 (Hair et al., 2010) แสดงว่าทุกตัวแปรมีค่าความเชื่อมั่นรวมข้อคำถามอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### 3.1.3.3 ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination)

ผู้วิจัยพิจารณาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้วิธีการตรวจสอบจากค่า item-total correlation ซึ่งข้อคำถามที่สามารถจำแนกได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.3 ขึ้นไป การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อทำได้โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับค่าถามรวมทั้งฉบับ (item-total correlation) โดยเกณฑ์มาตรฐานกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนมีค่าเป็นบวก และมีค่ามากกว่า 0.30 หากมีค่าน้อยกว่า 0.30 ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดทิ้งไป (บุญใจ ศรีสถิตนรากูร, 2555) จากผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกรายข้อมีค่า .324 - .936 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นคำถามที่ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงเก็บข้อคำถามในแบบสอบถามทุกข้อโดยไม่มีการตัดข้อคำถามทิ้ง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงของงานวิจัยนี้ ผลวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	จำนวนข้อ	แบบสอบถามฉบับทดลองใช้	
		ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ
<b>1. ทูณของคณะกรรมการสหกรณ์</b>			<b>0.924</b>
1.1 ทูณมนุษย์	5	.759-.897	0.938
1.2 ทูณทางสังคม	5	.324-.633	0.750
<b>2. จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์</b>			<b>0.941</b>
2.1 จริยธรรมด้านการจัดการ	5	.677-.870	0.914
2.2 จริยธรรมด้านการกระทำ	5	.740-.838	0.913
<b>3. ทูนองค์กรของสหกรณ์</b>			<b>0.955</b>
3.1 ทูนด้านการเงิน	5	.883-.936	0.969
3.2 ทูนด้านโครงสร้าง	5	.731-.813	0.913
<b>4. ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์</b>			<b>0.951</b>
4.1 ความรับผิดชอบด้านบริหารจัดการ	5	.713-.922	0.923
4.2 ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย	5	.770-.853	0.935
<b>5. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์</b>	7	.712-.854	<b>0.927</b>

### 3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ ผู้วิจัยเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ของสหกรณ์จากฐานข้อมูลเว็บไซต์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยในฐานข้อมูลได้แสดงถึง ชื่อสหกรณ์ ประเภทสหกรณ์ ที่อยู่ วันจดทะเบียน วันสิ้นปีบัญชี จำนวนคณะกรรมการ จำนวนพนักงาน จำนวนสมาชิก จำนวนหุ้น ชื่อผู้ตรวจสอบกิจการ ชื่อผู้จัดการ ผู้วิจัยคัดเลือกเก็บข้อมูลที่มีจำนวนพนักงานของสหกรณ์ตั้งแต่ 4 คน ขึ้นไป โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนของสหกรณ์แต่ละประเภท โดยกำหนดให้สหกรณ์ภาคการเกษตร 150 แห่ง และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 150 แห่ง ถัดจากนั้นกำหนดพื้นที่ของสหกรณ์แต่ละประเภทให้กระจายครอบคลุมทุกจังหวัด ส่วนสหกรณ์ประเภทที่มีสัดส่วนน้อย ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกจากสหกรณ์ที่มีจำนวนพนักงานที่ขั้นต่ำ 4 คน แล้วคัดเลือกตามสะดวก โดยสหกรณ์ 1 แห่ง จะดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้จัดการ 1 ชุด พนักงานงาน 4 ชุด (ซึ่งประกอบด้วย พนักงานการเงิน พนักงานบัญชี พนักงานบริหารงานทั่วไปและพนักงานสินเชื่อ) และผู้ตรวจสอบกิจการ 1 ชุด ดังนั้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้จัดการสหกรณ์จำนวน 300 ชุด ผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน 300 ชุด และพนักงานสหกรณ์จำนวน 1,200 ชุด

ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์พิจารณาตอบแบบสอบถาม จากคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อส่งไปยังสหกรณ์ต่างๆ โดยหนังสือขอความอนุเคราะห์พิจารณาตอบแบบสอบถามประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการ จำนวน 1 ชุด แบบสอบถามสำหรับพนักงาน จำนวน 4 ชุด และแบบสอบถามสำหรับผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 1 ชุด นอกจากนี้ผู้วิจัยแนบซองเปล่าที่จำหน่ายสำหรับส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์ (EMS) ไปพร้อมกับแบบสอบถามเพื่ออำนวยความสะดวกในการส่งข้อมูลกลับมายังผู้วิจัย โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยใช้ระยะเวลา 2 สัปดาห์ ในการเตรียมและจัดส่งแบบสอบถามไปยังสหกรณ์ต่างๆ ทางไปรษณีย์ ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2564 ถึง 16 เมษายน 2564 สำหรับระยะเวลาในการเก็บแบบสอบถามใช้เวลา 2 เดือนครึ่ง นับจากวันที่ส่งแบบสอบถามวันแรก ตั้งแต่วันที่ 16 เมษายน 2564 ถึง 1 กรกฎาคม 2564 ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากสหกรณ์ทั้งหมด 133 แห่ง อัตราการตอบกลับคิดเป็นร้อยละ 44.33 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการสหกรณ์จำนวน 133 คน พนักงานสหกรณ์จำนวน 529 คน และผู้ตรวจสอบกิจการจำนวน 133 คน

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับจำนวนกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า โดยทั่วไปกลุ่มตัวอย่างที่ใช้วิเคราะห์ควรมีไม่น้อยกว่า 100 กลุ่มตัวอย่าง (Hair et al., 2010) นอกจากนี้ Anderson and Gerbing (1998) และ Ding, Velicer, and Halow (1995) ได้กำหนดขั้นต่ำที่เพียงในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเท่ากับ 100 -150 กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างเพียงพอต่อภาวะการเข้าสู่ (Convergence) และเพียงพอต่อการค้นหาคำตอบที่เหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ด้วยเหตุข้างต้นผู้วิจัยจึงสรุปว่ากลุ่มตัวอย่างสหกรณ์จำนวน 133 แห่ง ในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนเพียงพอต่อการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

### 3.1.5 การจัดการกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ ด้านความถูกต้องและความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์คือสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากบุคลากรในแต่ละสหกรณ์ จาก 3 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผู้จัดการ พนักงาน และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยแต่ละสหกรณ์ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ ผู้จัดการจำนวน 1 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) และตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) พนักงานจำนวน 4 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) และตัวแปรผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) ผู้ตรวจสอบกิจการ จำนวน 1 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) รวมผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้นจำนวน 6 คน ต่อสหกรณ์ ดังนั้นผู้วิจัยเก็บข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 1,800 คน จาก สหกรณ์ 300 แห่ง นอกจากนี้ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์



ทางสถิติเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์ ดังนั้นผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูล (Screening Data) และการทำความสะอาดข้อมูล (Cleaning Data) โดยเริ่มจากการตรวจสอบการสูญหายของข้อมูล (Missing Data) ซึ่งเป็นวิธีการตรวจสอบข้อมูลที่อาจขาดหายไปจากการตอบแบบสอบถาม ถัดจากนั้นจะทำการตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร (Normality) ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าตัวแปรมีการแจกแจงแบบปกติหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่าความเบ้และความโด่ง โดยสมมติฐานแล้วจะเท่ากับ 0 แต่อย่างไรก็ตามตามกฎหัวแม่มือ (rule of thumb) ข้อมูลที่มีการแจกแจงแบบปกติจะมีความเบ้และความโด่งอยู่ระหว่าง  $\pm 1$  (อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2561) ดังนั้นเมื่อข้อมูลผ่านการตรวจสอบและทำความสะอาดข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงพร้อมเข้าสู่กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### 3.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ ประกอบด้วยการตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ และวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ รายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.6.1 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานในแบบสอบถามผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) นอกจากนี้ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรซึ่งประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้เพื่อตรวจสอบการแจกแจงของตัวแปร (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2556; ยุทธ ไกยวรรณ, 2556; อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2561)

3.1.6.2 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ t - test เพื่อทดสอบความแตกต่างตามมิติของทุกตัวแปรแฝง ประกอบด้วย ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) ระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

3.1.6.3 ผู้วิจัยทำการยกตัวแปรโดยการรวมค่าข้อมูล (Data Aggregation) เนื่องจากระดับการวิเคราะห์ (Level of Analysis) ของการศึกษาครั้งนี้ คือระดับองค์กรผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลในส่วนระดับบุคคลซึ่งตอบโดยพนักงานสหกรณ์ จำนวน 4 คน ผู้จัดการสหกรณ์และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์จำนวน 1 คน ต่อสหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องคำนวณค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่ประเมินโดยพนักงานสหกรณ์ (ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์) ให้เท่ากับหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กรนั้นคือจำนวนสหกรณ์นั่นเอง ผู้วิจัยต้องตรวจสอบการรวมค่าของข้อมูลจากระดับบุคคลไปสู่ระดับองค์กรด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC: Intraclass

Correlation Coefficients) โดยแบ่งเป็น ICC(1) และ ICC(2) อธิบายได้ก็คือ ICC(1) หมายถึงเป็นการตรวจสอบสัดส่วนการผันแปรระหว่างกลุ่มกับความผันแปรทั้งหมด ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.12 (James, 1982) และ ICC(2) เป็นการตรวจค่าความเชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยของตัวแปรในระดับกลุ่ม ควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Baluch et al., 2013) นอกจากนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่มคือการตรวจสอบความเห็นสอดคล้องภายในกลุ่ม ( $r_{wg}$ ) (With Group Agreement) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 (Klein & Kozlowski, 2000)

3.1.6.4 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โมเดลสมการโครงสร้างเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด ลักษณะของโมเดลสมการโครงสร้างเป็นการนำเอาการวิเคราะห์สองอย่างเข้าด้วยกันคือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) (Mayers, Gamst & Guarino, 2006) ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมทางสถิติ Mplus (Muthén & Muthén, 2012) เพื่อทดสอบสมมติฐานและตอบคำถามการวิจัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ส่วนข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง คือ เมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมและการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยมีกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) กับตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยพิจารณาสองสิ่งคือค่าเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยที่ค่าความเที่ยงตรงจะเป็นค่าที่อธิบายให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้นั้นเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่แท้จริงของตัวแปรแฝงหรือไม่ ในขณะที่ค่าความเชื่อมั่นจะอธิบายถึงความสอดคล้องของการวัด (Consistency of Measurement) ในการประเมินความเที่ยงตรงนั้นสามารถตรวจสอบได้จากความมากน้อย (magnitude) และความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนัก (loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ของตัวมันเองเกณฑ์พิจารณาค่าน้ำหนักที่ถือว่ามีความสำคัญทางสถิตินั้นจะต้องมีค่าสถิติที่ (t-value) ตั้งแต่ 1.96 ขึ้นไป ( $p < .05$ ) กรณีที่ค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้นั้นไม่ได้เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่แท้จริง สำหรับการตรวจสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรสังเกตได้นั้น พิจารณาจากค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง ( $R^2$ ) ของตัวแปรสังเกตได้นั้น ถ้าค่า  $R^2$  มีค่ามากแสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นมากหรือสามารถพิจารณาจากค่า composite reliability (CR) สำหรับตัวแปรแฝงแต่ละตัวหรือที่เรียกกันว่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้าง (construct reliability) หากค่านี้มีค่ามากกว่า 0.6 หรือ 0.7 ขึ้นไป แสดงว่ามีค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Diamantopulos & Sigauw, 2000; Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) นอกจากนี้ผู้วิจัยหาค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (average

variance extracted (AVE) ซึ่งค่านี้ไม่ควรต่ำกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010)

2) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Model) ขั้นตอนนี้เป็น การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และค่านิยมขนาดอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ของตัวแปรตามแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผลกระทบของทุนของคณะกรรมการ สหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งการ วิเคราะห์สมการโครงสร้างนั้น Schumacker and Lomax (2004) ได้ระบุถึงขั้นตอนจำนวน 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดลักษณะเฉพาะโมเดล (model specification) การระบุความเป็นไปได้ค่า เดียวของโมเดล (model identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล (model estimate) การทดสอบโมเดล (model testing) การปรับโมเดล (model modification) ซึ่งมีเกณฑ์การ ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้างใช้การวัดความสอดคล้องด้วย ดัชนี 2 กลุ่ม คือ ดัชนีความกลมกลืนสมบูรณ์ (Absolute Fit Measures) ซึ่งนำเสนอโดยค่าสถิติไค- สแควร์ (Chi-Square Statistics) ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ (Relative Chi-Square Ratio) ค่าดัชนี รากที่สองค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR: Standard Root Mean Square Residual) ค่าดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (RMSEA: Root Mean Square of Error Approximation) และดัชนีความกลมกลืนเพิ่มขึ้น ซึ่งนำเสนอโดยค่า ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI: Comparative Fit Index) และค่าดัชนี Tucker และ Lewis (TLI: Tucker-Lewis Index) ซึ่งสามารถสรุปเกณฑ์การพิจารณาความกลมกลืนของโมเดลการ วัดและโมเดลสมการโครงสร้างได้ดังนี้

ตาราง 6 เกณฑ์เกณฑ์การยอมรับและการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าสถิติไค-สแควร์	น้อยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05
ค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์	น้อยกว่า 2.0
SRMR	น้อยกว่า .08
RMSEA	น้อยกว่า .08
CFI	มากกว่าหรือเท่ากับ .90
TLI	มากกว่าหรือเท่ากับ .90

ที่มา: Hair, Black, Babin, & Anderson, (2011)

### 3.2 ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

งานวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการพร้อมกันกับงานวิจัยเชิงปริมาณแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) (Creswell & Creswell, 2017) เพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรของสหกรณ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงทัศนคติ มุมมองความคิดที่มีต่อทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ โดยใช้หน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ผู้จัดการสหกรณ์ กระบวนการวิจัยเริ่มต้นด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก รายบุคคล ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยทราบแนวคิด ทัศนคติ มุมมองความคิดที่มีต่อทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยวิเคราะห์แยกระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร การได้รับข้อมูลเชิงลึกด้วยแบบสอบถามกึ่งโครงสร้างจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพไปใช้สนับสนุนเติมเต็มและอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ (Gelo, Braakmann & Benetka, 2008; Klassen, Creswell, Clark, Smith & Meissner, 2012)

ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการนำเสนอระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

1. การเลือกตัวอย่างและการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล
4. การวิเคราะห์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์

#### 3.2.1 การเลือกตัวอย่างและการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวอย่างตามแนวทางของ Miles and Huberman (1994) คือการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) วัตถุประสงค์ก็เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง การเลือกตัวอย่างโดยใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดเล็กแทนการใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ ซึ่งขนาดของตัวอย่างที่เหมาะสม เริ่มต้นที่ 5 คน แต่ไม่เกิน 30 คน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความอึดตัวของข้อมูลที่ได้รับ (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนท์ และ ประสพชัย พสุนนท์, 2559) ครั้งนี้ สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ จำนวน 14 คน จากสหกรณ์ภาคการเกษตร 3 แห่ง ๆ ละ 2 คน และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 4 แห่ง ๆ ละ 2 คนเช่นกัน ผู้วิจัยให้ความสำคัญต่อความอึดตัวของข้อมูลที่ได้รับและข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้อธิบายเพื่อการเติมเต็มและเปรียบเทียบกับผลของการวิจัยเชิงปริมาณได้

### 3.2.2 เครื่องมือวิจัยและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ กระทำด้วยหลากหลายวิธีประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกเจาะจง ซึ่งมีแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางในการถามคำถาม การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาจากเอกสารต่างๆ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

#### 3.2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ การสัมภาษณ์ซึ่งหมายถึงการสื่อสารกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้วิจัย ดังนั้นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพคือผู้วิจัยนั่นเอง เนื่องจากการได้มาของข้อมูลที่ดีที่สุดมาจากศักยภาพของผู้วิจัยซึ่งไหวพริบ ทักษะ ประสบการณ์และศักยภาพของนักวิจัยจะส่งผลต่อการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ดี เพชรน้อย สิ่งชี้ข้างซ้าย, 2550; อมาวสี อัมพันศิริรัตน์, 2557) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview Guide) โดยใช้คำสำคัญ (Keyword) เป็นเครื่องมือชี้้นำการสัมภาษณ์ โดยการตั้งแนวคำถามว่าจะถามอะไรบ้าง ตั้งคำถามแบบหลวมๆในลักษณะกึ่งโครงสร้างคือการร่างคำถามแบบปลายเปิดที่มีคำสำคัญที่ต้องการพร้อมกับความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้ร่วมวิจัยตามบริบทบนพื้นฐานคำสำคัญยังคงอยู่และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงและสมุดจดบันทึก และบันทึกวิดีโอจากโปรแกรม Zoom meeting เพื่อบันทึกรายละเอียดตั้งแต่เริ่มทำการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเป็นการสร้างคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ เพื่อช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน แต่คำถามจะมีลักษณะกว้าง ๆ ไม่เฉพาะเจาะจง (Kvale 1996 ) ดังนั้น การสร้างแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยนำข้อมูลตามสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณนำมาเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดแนวคำถาม (Group Discussion Guide) ตามตาราง 7 เป็นแนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้างมีเนื้อหาครอบคลุมอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย ซึ่งผลการสัมภาษณ์ที่จะได้รับจากผู้ให้ข้อมูล คือ การแสดงข้อมูลเชิงลึกเฉพาะบุคคล (In-depth Understanding)

ตาราง 7 ข้อคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง

หัวข้อที่สนใจ	คำถามหลัก
1. ทูของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC)	<p>1. คณะกรรมการสหกรณ์ของท่านนั้นมีบุคลิกลักษณะเช่นไร</p> <p>2. คณะกรรมการสหกรณ์ของท่านเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการสหกรณ์หรือไม่อย่างไร</p> <p>3. คณะกรรมการสหกรณ์ของท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอกเป็นอย่างไรบ้าง</p> <p>4. ท่านคิดว่าทูของคณะกรรมการที่หมายถึง ความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพมีผลต่อการบริหารสหกรณ์และผลการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่อย่างไร</p>
2. จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE)	<p>6. คณะกรรมการสหกรณ์ของท่านแสดงพฤติกรรมอย่างไรบ้างต่อการทำงานของพนักงาน</p> <p>7. ท่านคิดเห็นเป็นเช่นไรกับการวางตัวของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อสมาชิก พนักงานและบุคคลภายนอก</p> <p>8. ท่านคิดว่าจริยธรรมของคณะกรรมการมีความจำเป็นหรือไม่อย่างไร</p>
3. ทูระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC)	<p>9. สหกรณ์ของท่านมีทุนดำเนินงานเพียงพอหรือไม่</p> <p>10. สหกรณ์ของท่านมีระบบการบริหารงานอย่างไร เช่น โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีอุปกรณ์ ระบบปฏิบัติการสนับสนุนต่อการทำงานหรือไม่อย่างไร</p>
4. ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์(COA)	<p>11. คณะกรรมการสหกรณ์ของท่านมองผลประโยชน์ของสมาชิกเป็นเรื่องสำคัญหรือไม่ อย่างไร</p> <p>12. สมาชิกสามารถตรวจสอบการทำงานของคณะกรรมการสหกรณ์ของท่านได้หรือไม่</p> <p>13. คณะกรรมการสหกรณ์ของท่านบริหารกิจการสหกรณ์ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไร</p>
5. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์(COP)	<p>14. สหกรณ์ของท่านมีผลการดำเนินงานอย่างไรบ้าง</p> <p>15. สมาชิกสหกรณ์ของท่านพอใจกับการดำเนินงานของสหกรณ์หรือไม่</p>

### 3.2.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview Guide) ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตามแบบแนวคำถามสัมภาษณ์ที่มาจากคำถามการวิจัย คือผลกระทบของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์โดยมีทุนขององค์กรและความรับผิดชอบของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลาง

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเวลาระหว่างรอการตอบกลับของแบบสอบถามงานวิจัยเชิงปริมาณ ช่วงเดือน เมษายน – มิถุนายน 2564 สามารถเก็บข้อมูลได้จำนวน 3 รายเท่านั้น ด้วยกับสถานการณ์โรคระบาด โควิด – 19 ทำให้การติดต่อเพื่อสัมภาษณ์ต้องล่าช้าออกไป ประกอบกับช่วงเวลาดังกล่าวเป็นช่วงของการปิดบัญชีของหลายสหกรณ์ ผู้วิจัยจึงรอเวลาที่เหมาะและทำการนัดหมายกันใหม่ โดยการโทรศัพท์นัดหมายเพื่อกำหนดวันที่ เวลา และระยะเวลาของการสัมภาษณ์ให้กับผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบ ผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์โดยเฉลี่ยประมาณ 45 นาทีต่อท่าน

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง โดยเริ่มต้นจากการแนะนำตนเอง ชี้แจงรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขออนุญาตบันทึกเสียง บันทึกวิดีโอ การสนทนาให้คู่สนทนาทราบ ถัดจากนั้นผู้วิจัยเริ่มการสัมภาษณ์ตามแนวข้อคำถาม ผู้วิจัยพยายามสร้างบรรยากาศให้ผ่อนคลายและเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคู่สนทนา สามารถสนทนาอย่างราบรื่นด้วยเหตุผลที่ผู้วิจัยก็เป็นผู้ที่ทำงานในวงการสหกรณ์เข้าใจพื้นฐานบริบทสหกรณ์เช่นเดียวกับผู้ให้ข้อมูล อย่างไรก็ตามผู้วิจัยตระหนักถึงการเป็นนักวิจัยที่ดีเพื่อป้องกันความลำเอียงของข้อมูล ผู้วิจัยจึงสร้างความสัมพันธ์เท่าที่จำเป็นในการเก็บข้อมูลและวางตัวเป็นกลาง ดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวคำถามการสัมภาษณ์โดยไม่สอดแทรกหรือชี้นำความคิดเห็นของตนเอง ผู้วิจัยทำการบันทึกการสนทนาเริ่มต้นตั้งแต่การแนะนำตนเองจนจบการสนทนา เมื่อเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์แต่ละท่าน ผู้วิจัยทำการถอดเทปบันทึกเสียงและฟังวิดีโอย้อนหลัง เพื่อป้องกันความผิดพลาดจากการตกหล่นของข้อมูล โดยผู้วิจัยจะทำการถอดเทปเสียง วิดีโอด้วยตนเอง โดยถอดออกมาเป็นบทสนทนาอย่างละเอียดทุกคำพูด ทุกตอนเรียงตามลำดับ ระบุเครื่องหมายคำพูดพร้อมระบุว่าเป็นคำพูดของใคร (เพชรน้อย สิ่งซ่างชัย, 2550)

### 3.2.3 การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

เพื่อความถูกต้องของข้อมูลที่ทำการเก็บรวบรวม ผู้วิจัยต้องดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูลก่อนการนำข้อมูลไปสู่กระบวนการวิเคราะห์ ซึ่งผู้วิจัยอาศัยหลักเกณฑ์ในการตรวจสอบข้อมูลเพื่อความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือต่อข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล และการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล (เอี่ยมพร หลินเจริญ, 2555)

### 3.2.3.1 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มต้นเพื่อลดของความสงสัยในความตรงและความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่อาจจะเกิดความคลาดแคลงใจในความลำเอียงของผู้วิจัยที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากอยู่ในบริบทและปรากฏการณ์เดียวกันกับผู้วิจัย ผู้วิจัยใช้หลายวิธีร่วมกันในการศึกษา (Webb et al., 1966; Bryman, 2001) เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงและความน่าเชื่อถือนั้น โดยการตรวจสอบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยและทฤษฎี นอกจากนั้นผู้วิจัยดำเนินการโดยนำผลการวิจัยเชิงคุณภาพนี้ นำไปตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ระหว่างผลการวิจัยเชิงคุณภาพและผลการวิจัยเชิงปริมาณแบบ t- test เพื่อยืนยันข้อมูลจะอธิบายในบทที่ 5 ต่อไปใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2542)

### 3.2.3.2 การตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล

ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบสมบูรณ์ก่อนนำเข้าวิเคราะห์ข้อมูล รัตนะ บัวสนธ์ (2551) เพื่อให้ข้อมูลที่รับมาตรงตามการรับรู้ของบุคคลผู้ให้ข้อมูล (Lincoln & Guba, 1985) ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความครบถ้วนของเนื้อหาที่ได้มาจากการถอดเทปบันทึกเสียงและบันทึกวิดีโอ ว่าไม่ตกประเด็นใดไป จากนั้นผู้วิจัยทำการตัดข้อความที่ไม่เป็นทางการ ออกจากการสนทนา และสุดท้ายผู้วิจัยตัดข้อมูลที่แสดงถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลออกไป ส่วนประเด็นเนื้อหาถึงความเชื่อมั่นของผู้ให้ข้อมูลผู้วิจัยเชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้จัดการสหกรณ์แต่ละแห่งซึ่งเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับอยู่แล้ว

### 3.2.4 การวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์ระหว่างการศึกษาลหลายกรณี โดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Analysis) ผู้วิจัยทำการการวิเคราะห์ สรุปข้อมูลจากการบันทึก พรรณนาจากการสังเกต และบทสัมภาษณ์ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยเริ่มจากการอ่านรายละเอียดการจดบันทึกและการถอดเทปการสนทนา ทำความเข้าใจความหมายของผู้ให้ข้อมูล จัดหมวดหมู่นำมาบันทึกสรุป จากนั้นผู้วิจัยใช้การตีความหมายจากข้อมูลเพื่อเขียนและบรรยายแนวคิด สร้างข้อสรุปและความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลทฤษฎีหลักการ และแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยทำการจัดระเบียบข้อมูล โดยการนำข้อมูลที่ได้นบันทึกไว้และทำการถอดเทปบทสัมภาษณ์มาจัดเรียงตามวันและเวลาในการสัมภาษณ์และบันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์ จากนั้น ผู้วิจัยจัดทำดัชนีข้อมูล แยกประเด็นคำถามจากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้าโดยทำการแยกข้อมูลเป็นรายบุคคลที่ให้การสัมภาษณ์และจดบันทึกไว้ในตารางวิเคราะห์



สรุปเป็นรายบุคคล จากนั้นผู้วิจัยทำการมองหาความหมายที่มีความคล้ายคลึงกัน ทำการตีความและสร้างข้อสรุปต่างๆของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 14 กรณี หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกรอบแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน เพื่อแสดงความสอดคล้องต่อกันในแต่ละรายจากผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ตรงและได้ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้ข้อมูลที่ได้มานั้นสามารถสรุปและอธิบายในสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้หรืออีกนัยหนึ่งคือสามารถให้ข้อมูลที่ได้เป็นตัวแทนของสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาได้ สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์นั้น ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการบรรยายด้วยถ้อยคำโดยตรงของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งไม่มีการปรับแต่งและนำเสนอด้วยการแสดงเครื่องหมายคำพูดจากการสรุปข้อมูลจากผู้ร่วมวิจัยและแยกการวิเคราะห์ระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษานิติอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยโดยผ่านตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ในประเทศไทย (COC) (2) วิเคราะห์อิทธิพลของจริยธรรมของกรรมการสหกรณ์ (CBE) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบของสหกรณ์ในประเทศไทย (COA) (3) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ และความรับผิดชอบต่อองค์กรของสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) ประเภทการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) ประกอบด้วยการวิจัย 2 รูปแบบ คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยจึงแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างในระดับบุคคลและระดับองค์กร

4.1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความแปร และค่าความโด่ง

4.1.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร (t-test)

4.1.4 การยกตัวแปร

4.1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาในโมเดล

4.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

#### 4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ก่อนนำเสนอผลการศึกษาเพื่อให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการแทนค่าสถิติและอักษรย่อแทนตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย ดังตาราง 8 และ ตาราง 9

ตาราง 8 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	ความหมาย
n	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Max	ค่าสูงสุด (Maximum)
Min	ค่าต่ำสุด (Minimum)
Sk	ค่าความเบ้ (Skeness)
Ku	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
$\chi^2$	ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	ค่าองศาอิสระ (Degree of Freedom)
S.E.	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
ICC (1)	ค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC) ค่าความเที่ยงระหว่างผู้ให้คะแนน (interrater reliability)
ICC (2)	ค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น (Intraclass Correlation: ICC) ค่าความเที่ยงของค่าเฉลี่ยของกลุ่ม
$r_{wg}(j)$	ค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม (Within-Group Agreement: $r_{wg}(j)$ )
$R^2$	ค่าสัมประสิทธิ์การทํานาย (Coefficient of Determination)
P	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
RMSEA	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่ายกกำลังสอง (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยของส่วนที่เหลือยกกำลังสองแบบปรับมาตรฐาน (Standardize Root Mean Square Residual)
CFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
TLI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis
CR	ค่าความเชื่อมั่น (Composite Reliability)
AVE	ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted)

ตาราง 8 (ต่อ)

สัญลักษณ์	ความหมาย
Factor Loading	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
Z	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
TE	ขนาดอิทธิพลรวม
IE	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม
DE	ขนาดอิทธิพลทางตรง
Factor Loading	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

ตาราง 8 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้นำเสนอผลการวิจัยและอธิบายค่าทางสถิติต่างๆ ที่คำนวณได้จากข้อมูลแบบสอบถามขอลกลุ่มตัวอย่าง โดยการอธิบายค่าสถิติส่วนใหญ่แสดงในส่วนที่ 4.1.2 เป็นค่าสถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และความโด่ง ของตัวแปรที่ศึกษา และส่วนที่ 4.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ค่าไค-สแควร์ ค่าองศาอิสระ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่าความสัมพันธ์ภายในชั้น ค่าความสอดคล้องภายในกลุ่ม ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ระดับนัยสำคัญทางสถิติ ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่ายกกำลังสอง ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยของส่วนที่เหลือยกกำลังสองแบบปรับมาตรฐาน ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker และ Lewis ค่าความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ขนาดอิทธิพลรวม ขนาดอิทธิพลทางอ้อม ขนาดอิทธิพลทางตรง

ตาราง 9 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปรในการวิจัย

สัญลักษณ์	ชื่อตัวแปร	ประเภทตัวแปร	
		ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้
CBC	1. ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์	✓	
HC	- ทุนมนุษย์	✓	
SC	- ทุนทางสังคม	✓	
COC	2. ทุนองค์กรของสหกรณ์	✓	
FC	- ทุนด้านการเงิน	✓	
STC	- ทุนด้านโครงสร้าง	✓	
CBE	3. จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์	✓	
EM	- จริยธรรมด้านการจัดการ	✓	
EP	- จริยธรรมด้านการกระทำ	✓	
COA	4. ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์	✓	
MA	- ความรับผิดชอบต่อสมาชิก	✓	
LA	- ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย	✓	
COP	5. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์	✓	
CP1	- คุณภาพสินค้าและการบริการ		✓
CP2	- การพัฒนาสินค้าและการบริการ		✓
CP3	- ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย		✓
CP4	- ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร		✓
CP5	- ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์		✓
CP6	- ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)		✓
CP7	- ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน		✓

ตาราง 9 แสดงอักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้าง ประกอบด้วยตัวแปรแฝง 13 ตัวแปร และตัวแปรสังเกตได้ 7 ตัวแปร โดยตั้งแปรแฝงทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มี 2 มิติ ได้แก่ ทุนมนุษย์ (HC) และทุนทางสังคม (SC) ตั้งแปรแฝงทุนองค์กรของสหกรณ์ (COC) มี 2 มิติ ประกอบด้วย ทุนด้านการเงิน (FC) และ ทุนด้านโครงสร้าง (STC) ตัวแปรแฝงจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มี 2 มิติ ประกอบด้วย จริยธรรมด้านการจัดการ (EM) และจริยธรรมด้านการกระทำ (EP) ตัวแปรแฝงความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) มี 2 มิติ ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสมาชิก (MA) และความรับผิดชอบต่ออำนาจกฎหมาย (LA) และสุดท้าย ตัวแปรแฝงผลการดำเนินงานของสหกรณ์ มี 7 ตัวแปรสังเกตได้ คือ คุณภาพสินค้าและการบริการ (CP1) การพัฒนาสินค้าและการบริการ (CP2) ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย (CP3) ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร (CP4) ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์ (CP5) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี) (CP6) และความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน (CP7)

#### 4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 4.1.1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ในส่วนของข้อมูลเบื้องต้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานสหกรณ์ จำนวน 529 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการของสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ จำนวน 133 คน เป็นผู้ประเมินตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ จำนวน 133 คน เป็นผู้ประเมิน ตัวแปรความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 10 ตาราง 11 และตาราง 12

ตาราง 10 จำนวนร้อยละของพนักงานสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	144	27.20
หญิง	385	72.80
<b>อายุ (ปี)</b>		
น้อยกว่า 31	91	17.20
31- 40	216	40.83
41-50	151	28.55
51 ขึ้นไป	71	13.42
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	107	20.20
ปริญญาตรี	386	73.00
ปริญญาโท	32	6.00
ปริญญาเอก	4	0.80
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	173	32.70
สมรส	311	58.80
หย่า/เลิก	27	5.10
หม้าย	18	3.40
<b>อายุการทำงาน (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 5	39	7.37
6-10	200	37.81
11-20	160	30.25
21 ขึ้นไป	130	24.57
<b>อัตราเงินเดือน(บาท)</b>		
ต่ำกว่า 15,000	133	25.14
15,000 – 29,999	253	47.83
30,000 – 49,999	109	20.60
50,000 บาทขึ้นไป	34	6.43

ตาราง 10 (ต่อ)

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	109	20.61
เจ้าหน้าที่การเงิน	109	20.61
เจ้าหน้าที่บัญชี	121	22.87
เจ้าหน้าที่สินเชื่อ	122	23.06
อื่นๆ	68	12.85
<b>รวม</b>	<b>529</b>	<b>100.00</b>

หมายเหตุ: ตำแหน่งงานในปัจจุบันอื่นๆ หมายถึง ตำแหน่งงานที่ไม่ใช่ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่บัญชีและเจ้าหน้าที่สินเชื่อ

จากตาราง 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในระดับบุคคลซึ่งเป็นพนักงานของสหกรณ์จำนวน 529 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 72.80 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปีจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 40.83 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 151 คน คิดเป็นร้อยละ 28.54 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับปริญญาตรี จำนวน 386 คน คิดเป็นร้อยละ 73 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 20.20 สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมรส จำนวน 311 คน คิดเป็นร้อยละ 58.80 รองลงมาคือ โสด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 32.70 อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6-10 ปี จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 37.81 รองลงมาอยู่ในช่วง 11-20 ปี จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 30.25 อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 15,000 – 29,999 บาท จำนวน 253 คน คิดเป็นร้อยละ 47.80 รองลงมาอยู่ในช่วง ต่ำกว่า 15,000 บาท 133 คน คิดเป็นร้อยละ 25.10 และตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ คือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 23.06 รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป และเจ้าหน้าที่การเงิน มีสัดส่วนเท่ากัน จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60



ตาราง 11 จำนวนร้อยละของผู้จัดการสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>ประเภทสหกรณ์</b>		
สหกรณ์ภาคการเกษตร	67	50.40
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	66	49.60
<b>เพศ</b>		
ชาย	66	50.40
หญิง	67	49.60
<b>อายุ(ปี)</b>		
น้อยกว่า 31	2	1.50
31- 40	12	9.02
41-50	29	21.81
51-60	76	57.14
61 ขึ้นไป	14	10.53
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	17	12.78
ปริญญาตรี	79	59.40
ปริญญาโท	36	27.07
ปริญญาเอก	1	0.75
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	16	12.03
สมรส	106	79.70
หย่า/เลิก	7	5.26
หม้าย	4	3.01
<b>อายุการทำงาน (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 11	40	30.10
11-20	22	16.50
21-30	41	30.80
31 ขึ้นไป	30	22.60

ตาราง 11 (ต่อ)

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>อัตราเงินเดือน(บาท)</b>		
ต่ำกว่า 15,000	0	-
15,000 – 29,999	25	18.80
30,000 – 49,999	41	30.83
50,000 บาทขึ้นไป	67	50.38
<b>จำนวนสมาชิก</b>		
310-2000	25	18.80
2001-3700	49	36.84
3701-5400	15	11.28
5401-7100	13	9.77
7101-8800	4	3.01
8801-10500	5	3.76
10501-12200	8	6.02
12201-13900	5	3.76
13901-15600	2	1.50
15601 ขึ้นไป	7	5.26
<b>จำนวนพนักงาน</b>		
น้อยกว่า 11	21	15.80
11-20	44	33.08
21-30	23	17.29
31-40	13	9.77
41-50	12	9.02
51-60	6	4.51
มากกว่า 60	14	10.53
<b>จำนวนทุนของสหกรณ์ (บาท)</b>		
น้อยกว่า 10,000,001	5	3.76
10,000,001-20,000,000	3	2.26
20,000,001-30,000,000	8	6.01

ตาราง 11 (ต่อ)

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
30,000,001-40,000,000	9	6.77
40,000,001-50,000,000	3	2.26
50,000,001-60,000,000	2	1.50
มากกว่า 60,000,000	98	73.68
ไม่ระบุ	5	3.76
<b>จำนวนคณะกรรมการ (คน)</b>		
7	1	0.75
9	10	7.52
10	1	0.75
11	15	11.28
12	1	0.75
13	13	9.77
14	2	1.51
15	90	67.67
<b>อายุสหกรณ์ (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 11	2	30.10
11-20	12	16.50
21-30	17	30.80
31 ขึ้นไป	102	22.60
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้จัดการสหกรณ์จำนวน 133 คน จากสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ สหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 67 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 50.40 และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 66 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 49.60 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 รองลงมาเป็นเพศชายจำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปีจำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 21.80 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 รองลงมาคือปริญญาโทจำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 27.07 สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมรสจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 79.70 รองลงมาคือ โสด จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 12.03 อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.80 รองลงมาอยู่ในช่วงต่ำกว่า 11 ปีจำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10 อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 50,000 บาทขึ้นไป จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 50.38 รองลงมาอยู่ในช่วง 30,000 – 49,999 บาท จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 30.83 จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 2001-3700 คน จำนวน 49 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 36.84 รองลงมาจำนวนสมาชิก 310-2000 คนจำนวน 25 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 18.80 จำนวนพนักงานของสหกรณ์อยู่ในช่วง 11-20 คน จำนวน 44 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 33.08 รองลงมาช่วง 21-30 คน จำนวน 23 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 17.29 จำนวนทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงมากกว่า 60,000,000 บาท จำนวน 98 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 73.68 รองลงมาอยู่ในช่วง 30,000,001-40,000,000 จำนวน 9 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 6.77 จำนวนคณะกรรมการสหกรณ์ ส่วนใหญ่มี 15 คน จำนวน 90 สหกรณ์ คิดเป็น 67.67 และอายุของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31 ขึ้นไป จำนวน 102 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 76.69 รองลงมาอยู่ในช่วง 21-30 ปี จำนวน 17 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 12.78

ตาราง 12 จำนวนร้อยละของผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์

ผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	84	63.16
หญิง	49	36.84
<b>อายุ (ปี)</b>		
น้อยกว่า 31	4	3.01
31- 40	13	9.77
41-50	20	15.04
51-60	50	37.59
61 ขึ้นไป	46	34.59
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	42.11
ปริญญาตรี	53	39.85
ปริญญาโท	20	15.04
ปริญญาเอก	4	3.00
<b>สถานภาพ</b>		
โสด	14	10.53
สมรส	105	78.95
หย่า/เลิก	9	6.77
หม้าย	5	3.76
<b>อายุการทำงาน (ปี)</b>		
ต่ำกว่า 11	110	82.71
11-20	19	14.29
21-30	2	1.50
31 ขึ้นไป	2	1.50
<b>อัตราเงินเดือน(บาท)</b>		
ต่ำกว่า 15,000	44	33.08
15,000 – 29,999	45	33.84
30,000 – 49,999	28	21.05
50,000 บาทขึ้นไป	16	12.03
<b>รวม</b>	<b>133</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์จำนวน 133 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 63.16 ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51- 60 ปีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 37.59 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.59 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 42.11 รองลงมาคือระดับปริญญาตรีจำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 39.85 สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมรส จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 78.95 รองลงมาคือ โสด จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.53 อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง ต่ำกว่า 11 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 82.71 รองลงมาอยู่ในช่วง 11-20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.90 อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 15,000 – 29,999 บาท จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 33.83 รองลงมาอยู่ในช่วง ต่ำกว่า 15,000 บาท 44 คน คิดเป็นร้อยละ 33.08

4.1.2 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสูงสุด ค่าต่ำสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง

ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการตรวจสอบข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ทางสถิติ (Data Screening) เป็นการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าความเบ้ และค่าความโด่งซึ่งแสดงการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ด้วย ดังตาราง 13

ตาราง 13 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้าง

ตัวแปร	Mean	S.D.	Min	Max	Sk	Ku
<b>1. ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (ประเมินโดยพนักงานสหกรณ์)</b>						
1.1 ทุนมนุษย์	3.74	0.47	2.30	4.90	-0.28	0.02
1.2 ทุนทางสังคม	3.93	0.42	2.45	4.90	-0.57	1.07
<b>2. จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ประเมินโดยพนักงานสหกรณ์)</b>						
2.1 จริยธรรมด้านการจัดการ	3.91	0.45	1.95	4.90	-0.65	1.64
2.2 จริยธรรมด้านกระทำ	4.03	0.48	2.20	4.95	-0.82	1.16
<b>3. ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (ประเมินโดยผู้จัดการสหกรณ์)</b>						
3.1 ทุนด้านการเงิน	4.21	0.66	2.00	5.00	-0.87	0.93
3.2 ทุนด้านโครงสร้าง	4.22	0.57	2.00	5.00	-0.64	1.22
<b>4. ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (ประเมินโดยผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์)</b>						
4.1 ความรับผิดชอบด้านบริหารจัดการ	4.28	0.60	1.80	5.00	-0.96	1.77
4.2 ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย	4.40	0.62	1.40	5.00	-1.44	3.91
<b>5. ผลการดำเนินงานของสหกรณ์(ประเมินโดยผู้จัดการสหกรณ์สหกรณ์)</b>						
5.1 คุณภาพสินค้าและการบริการ	3.89	0.77	1.00	5.00	-0.42	0.58
5.2 การพัฒนาสินค้าและการบริการ	3.80	0.78	1.00	5.00	-0.12	0.06
5.3 ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย	3.52	0.79	2.00	5.00	0.35	-0.45
5.4 ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร	3.65	0.78	2.00	5.00	0.23	-0.62
5.5 ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์	3.93	0.71	2.00	5.00	-0.29	-0.01
5.6 ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)	3.98	0.74	2.00	5.00	-0.30	-0.28
5.7 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน	3.97	0.79	2.00	5.00	-0.32	-0.45

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.74 - 3.93 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.47 - 0.42 ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.91 - 4.03 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.45 - 0.48 ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.21 - 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.57 ค่าเฉลี่ยของตัวแปรความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.28 - 4.40 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.62 ส่วนตัวแปรผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.52 - 3.97 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 0.71 - 0.79 ส่วนค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ของตัวแปรส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว พบว่า ค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -1.44 ถึง 0.23 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 3.0 และความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง -0.45 ถึง 3.91 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 7.0 (Kline, 2011) โดยค่าภาวะยอดมนส่วนใหญ่เป็นลบหรือมีลักษณะแบนกว่าโค้งปกติ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ จึงสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้างโดยการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีโลคัลลิฮูดสูงสุด (Maximum likelihood)

#### 4.1.3 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร

ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เพื่อหาความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร โดยวิเคราะห์แบบ t - test ตามมิติของทุกตัวแปรแฝงประกอบด้วย ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์(CBE) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA)และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) ผลวิเคราะห์การทดสอบ t - test แสดงดังตาราง 14



ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ t-test เพื่อทดสอบความแตกต่าง

ตัวแปร องค์ประกอบ	มิติของ องค์ประกอบ	ประเภทสหกรณ์	จำนวน	Mean	S.D.	t	p
CBC	HC	ภาคการเกษตร	67	3.653	.444	2.163*	.032
		นอกภาคการเกษตร	66	3.828	.487		
	SC	ภาคการเกษตร	67	3.867	.418	1.621	.108
		นอกภาคการเกษตร	66	3.983	.405		
CBE	EM	ภาคการเกษตร	67	3.854	.459	1.305	.194
		นอกภาคการเกษตร	66	3.956	.442		
	EP	ภาคการเกษตร	67	3.978	.474	1.354	.178
		นอกภาคการเกษตร	66	4.090	.475		
COC	FC	ภาคการเกษตร	67	4.149	.684	1.059	.292
		นอกภาคการเกษตร	66	4.269	.627		
	STC	ภาคการเกษตร	67	4.164	.575	1.089	.278
		นอกภาคการเกษตร	66	4.272	.573		
COA	MA	ภาคการเกษตร	67	4.182	.593	2.014*	.046
		นอกภาคการเกษตร	66	4.387	.584		
	LA	ภาคการเกษตร	67	4.292	.571	1.980	.050
		นอกภาคการเกษตร	66	4.503	.652		
COP	-	ภาคการเกษตร	67	3.699	.594	2.337*	.021
		นอกภาคการเกษตร	66	3.939	.590		

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 แสดงผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเทียบค่าเฉลี่ยของทุนคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนองค์กรของสหกรณ์ ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ของสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

สำหรับตัวแปรทุนคณะกรรมการสหกรณ์ แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ทุนมนุษย์ กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 3.653 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.444 ในขณะที่กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 3.828 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.487 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยสหกรณ์ภาคการเกษตร อย่างมี



ตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ แบ่งเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) ความรับผิดชอบต่อสมาชิก กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.182 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.593 ในขณะที่กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.387 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.584 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยสหกรณ์ภาคการเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบความรับผิดชอบต่อสมาชิกระหว่าง สหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรพบว่ามีความแตกต่างกัน โดยสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกของสหกรณ์สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร 2) ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.164 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.575 ในขณะที่กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 4.503 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.652 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า ความรับผิดชอบด้านกฎหมายของสหกรณ์ทั้งสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีและสหกรณ์ภาคการเกษตรไม่แตกต่างกัน อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบทุนด้านโครงสร้างของสหกรณ์การระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรพบว่าไม่มีความแตกต่างกัน

ตัวแปรผลการดำเนินงานของสหกรณ์ กลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 3.699 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.594 ในขณะที่กลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ย 3.939 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.590 เมื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยพบว่า สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยสหกรณ์ภาคการเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 อธิบายได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรพบว่ามีความแตกต่างกัน

โดยสรุปจากผลการวิเคราะห์อธิบายได้ว่า ตัวแปรทุนคณะกรรมการสหกรณ์ ด้านทุนมนุษย์ ตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ ด้านความรับผิดชอบต่อสมาชิก และผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ขณะที่ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ทั้ง 2 มิติ ตัวแปรทุนองค์กรของสหกรณ์ทั้ง 2 มิติ และ ตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กร มิติความรับผิดชอบด้านกฎหมาย เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรพบว่าไม่แตกต่างกัน

#### 4.1.4 การยกตัวแปร (Data Aggregation)

ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการตรวจสอบการยกตัวแปรโดยรวมค่าของข้อมูลที่ได้จากพนักงานสหกรณ์จำนวน 529 คน ที่ประเมินตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น (ICC: Intraclass Correlation Coefficients) โดยแบ่งเป็น ICC(1) ICC(2) และผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (With Group Agreement:  $r_{wg}$ ) ผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ดังตาราง 15

ตาราง 15 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในชั้น และค่าสหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

ตัวแปรระดับบุคคล	ICC(1)	ICC(2)	$r_{wg}(J)$
1. ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC)			
1.1 ทุนมนุษย์ (HC)	0.23	0.54	0.90
1.2 ทุนทางสังคม (SC)	0.28	0.60	0.93
2. จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE)			
2.1 จริยธรรมด้านการจัดการ (EM)	0.25	0.57	0.91
2.2 จริยธรรมด้านการกระทำ (EP)	0.27	0.60	0.90

จากตาราง 15 พบว่า ค่า ICC(1) ของทุกตัวแปรระดับบุคคลมีค่าอยู่ตั้งแต่ 0.23 ถึง 0.40 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.12 (James, 1982) แสดงให้เห็นว่าการให้คะแนนในระดับบุคคลของพนักงานสหกรณ์เพียงคนเดียวซึ่งเป็นพนักงานคนหนึ่งของสหกรณ์นั้น สามารถทำให้ค่าเฉลี่ยระดับองค์กรเกิดความเที่ยงได้ ส่วนค่า ICC(2) ระดับบุคคล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีค่าอยู่ระหว่าง 0.54 ถึง 0.73 ซึ่งน้อยกว่าเกณฑ์ 0.70 (Baluch et al., 2013) แสดงให้เห็นว่า ค่าความเชื่อมั่นของค่าเฉลี่ยตัวของตัวแปรระดับองค์กรมีในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะขนาดตัวอย่างโดยเฉลี่ยในระดับองค์กรในการวิจัยครั้งนี้มีขนาดเล็ก ซึ่งการศึกษานี้พนักงานสหกรณ์ที่ตอบแบบสอบถามในแต่ละสหกรณ์มีจำนวน 3-4 เท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ Klein และ Kozlowski (2000) ได้อธิบายว่าค่า ICC(2) อาจต่ำกว่าเกณฑ์ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่อยู่ในกลุ่ม สำหรับค่า  $r_{wg}$  ในระดับบุคคล ทุกตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.90 – 0.94 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 (Klein & Kozlowski, 2000) อธิบายได้ว่าพนักงานสหกรณ์ในสหกรณ์เดียวกันมีแนวโน้มที่จะรับรู้เหมือนกัน ดังนั้น จากผลการวิเคราะห์ค่า ICC(1) ICC(2) และ  $r_{wg}$  สามารถสรุปได้ว่า ข้อมูลในระดับบุคคลสามารถรวมค่าข้อมูลให้เป็นระดับองค์กรได้ เหตุนี้ผู้วิจัยจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลในระดับองค์กรต่อไปได้

#### 4.1.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษาในโมเดล

ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างคือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยจึงหาความสัมพันธ์ระหว่างคู่ตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 15 ตัวแปร และตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 15 ตัวแปร พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด 105 คู่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในทิศทางเดียวกันทุกคู่ และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.060 – 0.851 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและไม่พบค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรมีค่าเท่ากับ 0.00 เมื่อตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ทั้ง 15 ตัวแปร ไม่ทำให้เกิดภาวะร่วมเส้นตรง เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณาคือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละคู่ไม่เกิน 0.90 (Hair et al., 2010) ดังนั้นตัวแปรจึงมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงและมีความเหมาะสมที่จะตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในการวิจัยจำนวน 15 ตัวแปร

ตัวแปรสังเกตได้	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.HC	1														
2.SC	.827**	1													
3.EM	.799**	.713**	1												
4.EP	.793**	.744**	.851**	1											
5.FC	.273**	.193*	.246**	.274**	1										
6.STC	.258**	.221*	.281**	.292**	.627**	1									
7.MA	.270**	.232**	.252**	.332**	.216*	.187*	1								
8.LA	.230**	.249**	.216*	.251**	.252**	.288**	.784**	1							
9.CP1	.278**	.318**	.233**	.225**	.349**	.442**	.137	.101	1						
10.CP2	.293**	.285**	.301**	.293**	.369**	.446**	.060	.018	.765**	1					
11.CP3	.258**	.241**	.205*	.205*	.302**	.378**	.157	.126	.484**	.590**	1				
12.CP4	.282**	.270**	.274**	.265**	.364**	.355**	.175*	.183*	.466**	.519**	.751**	1			
13.CP5	.261**	.298**	.208*	.298**	.385**	.516**	.132	.093	.642**	.580**	.534**	.600**	1		
14.CP6	.253**	.214*	.248**	.354**	.329**	.377**	.086	.089	.488**	.544**	.482**	.548**	.586**	1	
15.CP7	.286**	.240**	.293**	.387**	.314**	.436**	.209*	.202*	.434**	.473**	.449**	.500**	.539**	.724**	1

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, \*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์โมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยวิธีการวิเคราะห์สองขั้นตอน (A Two Step Procedure) ประกอบด้วยผลการศึกษา 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) 2) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) กับตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยพิจารณาสองสิ่งคือค่าความเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยที่ค่าความเที่ยงตรงจะเป็นค่าที่อธิบายให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้นั้นเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่แท้จริงของตัวแปรแฝงหรือไม่ ในขณะที่ค่าความเชื่อมั่นจะอธิบายถึงความสอดคล้องของการวัด (Consistency of Measurement) งานวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 133 ตัวอย่าง โดยมีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ซึ่งใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่ องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นโมเดลการวัดสะท้อนรูปโดยตัวแปรสังเกตได้มีค่าต่อเนื่อง และเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบเดียวมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับองค์ประกอบเฉพาะ โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่ 2 (Second order confirmatory factor analysis) ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความกลมกลืนโดยรวม (Over All Fit) ของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

#### 1.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification)

การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification) เป็นขั้นตอนสำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยสร้างโมเดลขึ้นมาซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษา ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเป็นสมมติฐานการวิจัยโดยแสดงชุดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน แล้วสร้างเป็นแผนภาพ (Diagram) ออกมาเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ตามกรอบแนวคิดที่เสนอมาแล้วข้างต้น

### 1.2 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)

การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล ผู้วิจัยพิจารณาจากจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วม ซึ่งการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลสำหรับการศึกษาคั้งนี้ใช้สูตรของ  $t$  โดยที่  $t \leq (p)(p+1)/2$  เมื่อแทนจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ และตัวแปรสังเกตได้ในสูตร จากโมเดลการวิจัยพบว่า มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 15 ตัวแปร จึงมีจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากับ  $(p)(p+1)/2 = (15)(15+1)/2 = 119$  จำนวน (เมื่อ  $p$  แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้) ซึ่งในโมเดลการวัดนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณ ( $t$ ) จำนวน 22 ตัวแปร ดังนั้น สรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดที่สามารถระบุค่าได้และมีลักษณะเป็นแบบจำลองระบุเกินพอดี (Over Identified Model) แสดงว่า โมเดลนี้สามารถนำไปตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

### 1.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์

การประมาณค่าพารามิเตอร์เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการใช้การแก้สมการโครงสร้างด้วยวิธีวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อคำนวณหาค่าประมาณพารามิเตอร์ ซึ่งเป็นตัวที่ไม่ทราบค่าในสมการ ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยเลือกใช้โปรแกรมทางสถิติ Mplus (Muthén & Muthén, 2012) ซึ่งกำหนดวิธีประมาณค่าพารามิเตอร์ตั้งต้น (default) ด้วยวิธี ความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML)

### 1.4 การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการ วิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าสถิติวัดความกลมกลืนของโมเดล CFA ก่อนปรับโมเดล

$\chi^2$	df	P	$\chi^2/df$	RMSEA	90%		CFI	TLI	SRMR
					Lower	Upper			
1707.850	1016	0.000	1.681	0.072	0.066	0.077	0.889	0.882	0.056



ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อิทธิพลของทุนของ คณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ใน ประเทศไทยทั้ง 5 ตัวแปรแฝง พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1707.85 องศาอิสระเท่ากับ 1016 ค่า ไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.681 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการ ประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.072 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ มาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.056 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.889 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.882 แม้ว่าดัชนีวัดความกลมกลืนค่าอื่น ๆ ผ่านเกณฑ์ แต่เนื่องจากค่า CFI เท่ากับ 0.889 และค่า TLI เท่ากับ 0.882 ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่กำหนดซึ่ง ควรจะมีมากกว่าหรือเท่ากับ 0.90 ขึ้นไป (Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Goffin, 2000; Steiger, 2007) แสดงให้เห็นว่า โมเดลการวัดยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้นผู้วิจัยจึง นำไปสู่ขั้นตอนในการปรับโมเดลต่อไป

#### 1.5 การปรับโมเดล

จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดล โดยรวมนั้นยังไม่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงพอ ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยพิจารณาจากค่า MI (Modification indices) โดยครั้งนี้ได้พิจารณาการ แก้ปรับโมเดลคำสั่ง WITH โดยได้มีการปรับ โมเดลทั้งหมด จำนวน 7 จุด เพื่อให้ได้โมเดลที่มีความ กลมกลืนมากขึ้น ได้แก่ CP3 WITH CP4, CP2 WITH CP1, CP7 WITH CP6, EP5\_MEAN WITH EP4\_MEAN, STC5 WITH STC4, SC2\_MEAN WITH SC1\_MEAN, และ EP3\_MEAN WITH EP2\_MEAN โดยคำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่มีความคล้ายคลึงกัน(ภายในตัวแปรแฝงเดียวกัน) ดังแสดง ในตาราง 18

ตาราง 18 ความสอดคล้องของแบบจำลองการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยค่าดัชนีปรับโมเดล

X <sup>2</sup>	df	P	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	90%		CFI	TLI	SRMR
					Lower	Upper			
1506.146	1009	0.000	1.492	0.061	0.054	0.067	0.920	0.915	0.055

จากตารางการปรับโมเดลผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากผู้วิจัยทำการปรับโมเดลทั้งหมด จำนวน 7 คู่ พบว่า โมเดลนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมี ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1506.146 องศาอิสระเท่ากับ 1009 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.492 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.061 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.055 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.915 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ น้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 1.6 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโมเดลการวัด

การตรวจสอบโมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นการตรวจสอบว่าโมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ซึ่งเป็นการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable) กับตัวแปรแฝง (Latent variable) โดยพิจารณาสองสิ่งคือค่าเที่ยงตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (reliability) โดยที่ค่าความเที่ยงตรงจะเป็นค่าที่อธิบายให้เห็นว่า ตัวแปรสังเกตได้นั้นเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่แท้จริงของตัวแปรแฝงหรือไม่ ในขณะที่ค่าความเชื่อมั่นจะอธิบายถึงความสอดคล้องของการวัด (Consistency of Measurement) ในการประเมินความเที่ยงตรงนั้นสามารถตรวจสอบได้จากความมากน้อย (magnitude) และความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าน้ำหนัก (loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ของตัวมันเองเกณฑ์พิจารณาค่าน้ำหนักที่ถือว่ามีความสำคัญทางสถิตินั้นจะต้องมีค่าสถิติที่ (t-value) ตั้งแต่ 1.96 ขึ้นไป ( $p < .05$ ) กรณีที่ค่าน้ำหนักของตัวแปรสังเกตได้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติก็แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้นั้นไม่ได้เป็นตัวแปรสังเกตได้ที่แท้จริง จากผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงของโมเดลการวัด ซึ่งแสดงในตาราง 16 ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.66 – 0.95 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานอย่างน้อยควรมีค่า 0.50 ขึ้นไป และถ้ามีค่าเกิน 0.70 ถือว่าดี (Hair et al., 2010) แสดงว่าตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงของมันเองทุกตัว

สำหรับการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของแบบวัด คือ การดูความคงเส้นคงวาในการวัด โดย พิจารณาจากการประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.7 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.5 (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2010) โดยผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างของมาตรวัดพบว่า การประเมินค่าความเชื่อมั่นองค์ประกอบของตัวแปรแฝง (CR) มีค่า อยู่ระหว่าง 0.86 - 0.96

ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.7 แสดงว่า ความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงอยู่ในระดับดี และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.52 - 0.89 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.5 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ในโมเดลการวัดสามารถเป็นตัวแทนที่แท้จริงของตัวแปรแฝงได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงเชิงจำแนก ซึ่งการประเมินความเที่ยงตรงเชิงจำแนกของแบบวัด ถูกอธิบายภายใต้หลักการที่ว่า การวัดองค์ประกอบหรือตัวแปรแฝงต่างกันควรมีลักษณะที่ต่างกัน โดยการเปรียบเทียบค่า ค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรกับค่าสหสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบนั้นกับองค์ประกอบอื่นๆ หากค่ารากที่สองของ AVE สูงกว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบนั้นมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Fornell, & Larcker, 1981) ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนกแสดงได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรสังเกตได้

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ		S.E.	Z	R <sup>2</sup>
	มาตรฐาน ไม่ปรับ	มาตรฐาน มาตรฐาน			
<b>ตัวแปรแฝงทุนของคณะกรรมการสหกรณ์</b>	AVE = .89 CR = 0.94				
1. ตัวแปรสังเกตได้ด้านทุนมนุษย์	0.97***	1.00	0.02	50.10	0.95
2. ตัวแปรสังเกตได้ด้านทุนทางสังคม	0.91***	0.70	0.03	34.92	0.84
<b>ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับทุนมนุษย์</b>	AVE = .83 CR = 0.96				
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีทักษะในการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง	0.91***	1.00	0.02	51.34	0.82
2. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีความคิดสร้างสรรค์และแนวคิดที่แปลกใหม่	0.92***	0.95	0.02	56.13	0.84
3. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ	0.92***	0.92	0.02	61.90	0.85
4. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถรับมือกับแรงกดดันหรือความยากลำบากได้	0.90***	0.93	0.02	46.75	0.85
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างรวดเร็ว	0.90***	0.95	0.02	50.69	0.82
<b>ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับทุนทางสังคม</b>	AVE = .68 CR = 0.91				
1. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถเชื่อมสัมพันธ์กับสมาชิกสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี	0.77***	1.00	0.04	19.48	0.60
2. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรของสหกรณ์	0.83***	1.08	0.03	26.74	0.70
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ผ่านเครือข่ายสหกรณ์	0.86***	1.24	0.03	31.22	0.74
4. คณะกรรมการนี้มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับแหล่งเงินทุนต่างๆ	0.83***	1.07	0.03	26.73	0.70
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับส่วนราชการ	0.82***	1.06	0.03	24.05	0.66

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ		S.E.	Z	R <sup>2</sup>
	มาตรฐาน	ไม่ปรับ มาตรฐาน			
<b>ตัวแปรแฝงจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ AVE = .71 CR = 0.91</b>					
1. ตัวแปรสังเกตได้จริยธรรมด้านการจัดการ	0.90***	1.00	0.11	8.59	0.88
2. ตัวแปรสังเกตได้จริยธรรมด้านการ กระทำ	0.93***	1.06	0.11	8.66	0.94
<b>ตัวแปรสังเกตได้จริยธรรมด้านการจัดการ AVE = .81 CR = .95</b>					
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพูดคุย เกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจกับพนักงาน	0.86***	1.00	0.03	34.61	0.74
2. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสื่อสารกับ พนักงาน	0.87***	1.08	0.02	38.35	0.76
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการอธิบาย จรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์	0.90***	1.06	0.03	47.62	0.81
4. คณะกรรมการสหกรณ์มีการชี้แจง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมที่ผิด จรรยาบรรณของสหกรณ์	0.92***	1.05	0.04	60.16	0.85
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการดูแลให้ พนักงานปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของ สหกรณ์	0.93***	1.08	0.01	67.80	0.87
<b>ตัวแปรสังเกตได้จริยธรรมด้านการกระทำ AVE = .78 CR = .95</b>					
1. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความโปร่งใส ในการดำเนินงาน	0.89***	1.00	0.02	39.20	0.78
2. คณะกรรมการสหกรณ์คำนึงถึง ผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกในการ ตัดสินใจ	0.87***	1.02	0.03	35.05	0.76
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญ กับความเท่าเทียมของสมาชิกทุกคน	0.88***	1.10	0.02	38.50	0.78

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ		S.E.	Z	R <sup>2</sup>
	มาตรฐาน	ไม่ปรับ มาตรฐาน			
4. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสร้างความ ไว้วางใจกับพนักงานในองค์กร	0.90***	1.09	0.02	42.16	0.80
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสนับสนุน ความยุติธรรมภายในองค์กร	0.88***	1.12	0.02	36.44	0.77
<b>ตัวแปรแฝงทุนองค์กรของสหกรณ์ AVE = .77 CR = .86</b>					
1. ตัวแปรสังเกตได้ทุนด้านการเงิน	0.85***	1.00	0.06	15.56	0.72
2. ตัวแปรสังเกตได้ทุนด้านโครงสร้าง	0.89***	0.97	0.05	17.21	0.78
<b>ตัวแปรสังเกตได้ทุนด้านการเงิน AVE = .57 CR = 0.87</b>					
1. สหกรณ์นี้มีเงินทุนเพียงพอต่อการ ดำเนินงานของสหกรณ์	0.70***	1.00	0.05	13.19	0.48
2. สหกรณ์นี้มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ที่มาก เพียงพอ	0.63***	1.01	0.06	10.33	0.39
3. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการ สนับสนุนความต้องการของสมาชิก	0.79***	0.97	0.04	19.13	0.62
4. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องสำหรับการชำระ หนี้สถาบันการเงินหากเกิดปัญหาขึ้น	0.84***	1.01	0.03	24.92	0.71
5. สหกรณ์นี้มีความสามารถในการบริหาร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์	0.79***	0.81	0.04	19.46	0.63
<b>ตัวแปรสังเกตได้ทุนด้านโครงสร้าง AVE = .68 CR = 0.92</b>					
1. สหกรณ์นี้มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัย รวดเร็วและสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ	0.87***	1.00	0.03	33.29	0.75
2. สหกรณ์นี้มีระบบข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการดำเนิน ธุรกิจ	0.93***	1.02	0.02	49.37	0.86

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ		S.E.	Z	R <sup>2</sup>
	มาตรฐาน	ไม่ปรับ มาตรฐาน			
	3. สหกรณ์นี้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่พร้อม สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน	0.82***	0.89	0.03	25.02
4. สหกรณ์นี้มีการบรรจุข้อมูลและ สารสนเทศต่างๆ ไว้ในระบบขององค์กร	0.75***	0.91	0.04	17.84	0.56
5. สหกรณ์นี้มีโครงสร้างองค์กรที่ เหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อรองรับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ	0.75***	0.87	0.04	17.75	0.56
<b>ตัวแปรแฝงความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ AVE = .70 CR = 0.95</b>					
1. ตัวแปรสังเกตได้ความรับผิดชอบต่อ สมาชิก	0.94***	1.00	0.02	46.79	0.82
2. ตัวแปรสังเกตได้ความรับผิดชอบด้าน กฎหมาย	0.97***	1.13	0.02	50.89	0.86
<b>ตัวแปรสังเกตได้ความรับผิดชอบต่อสมาชิก AVE = .63 CR = 0.89</b>					
1. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปเพื่อ ผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างแท้จริง	0.89***	1.00	0.02	38.69	0.80
2. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้คำนึงถึงผล ประกอบการของสหกรณ์เป็นสำคัญ	0.67***	0.80	0.05	13.18	0.45
3. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สอดคล้อง กับความต้องการของสมาชิก	0.84***	0.96	0.03	27.12	0.70
4. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีสามารถ ตรวจสอบได้โดยสมาชิก	0.85***	1.04	0.03	29.96	0.73
5. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้ไม่ได้เป็นไป เพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง	0.69***	0.87	0.05	14.03	0.48
<b>ตัวแปรสังเกตได้ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย AVE = .78 CR = 0.95</b>					

ตาราง 19 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนัก		S.E.	Z	R <sup>2</sup>
	องค์ประกอบ				
	มาตรฐาน	ไม่ปรับมาตรฐาน			
1. การดำเนินงานของสหกรณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์	0.93***	1.00	0.02	63.91	0.86
2. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์	0.95***	0.98	0.01	82.68	0.90
3. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของส่วนราชการ	0.81***	0.79	0.03	25.63	0.66
4. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่างๆ	0.91***	0.97	0.02	52.76	0.83
5. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปตามมาตรฐานในการต่อต้านการทุจริต	0.80***	0.80	0.03	23.93	0.64
<b>ตัวแปรสังเกตได้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ AVE = .52 CR = 0.89</b>					
1. คุณภาพสินค้าและการบริการ	0.73***	1.00	0.05	14.80	0.54
2. การพัฒนาสินค้าและการบริการ	0.75***	1.04	0.05	15.52	0.56
3. ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย	0.68***	0.96	0.06	12.27	0.46
4. ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร	0.71***	0.99	0.05	13.90	0.51
5. ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์	0.82***	1.04	0.04	21.22	0.68
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)	0.71***	0.94	0.05	13.83	0.50
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน	0.66***	0.93	0.06	11.47	0.43

\*\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001



ตาราง 20 ผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

องค์ประกอบ	1	2	3	4	5
1. CBC	<b>0.94</b>				
2. CBE	.831**	<b>0.84</b>			
3. COC	.276**	.314**	<b>0.88</b>		
4. COA	.272**	.289**	.277**	<b>0.84</b>	
5. COP	.359**	.358**	.534**	.170*	<b>0.72</b>

\* ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, \*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 20 ค่าที่อยู่แนวทแยงและเป็นตัวทึบ หมายถึง ค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปร ( $\sqrt{AVE}$ ) ส่วนค่าใต้แนวทแยง หมายถึงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ องค์ประกอบแต่ละด้านจะมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกเมื่อ  $\sqrt{AVE} > r$  จะเห็นว่าค่า  $\sqrt{AVE}$  สูงกว่าค่าที่อยู่ในสมมติและแถวเดียวกันทุกค่า เช่นค่า AVE ของ CBC มีค่าเท่ากับ 0.94 สูงกว่า 0.831, 0.276, 0.272 และ 0.359 แสดงว่า CBC มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก ในทำนองเดียวกัน ค่า AVE ของ CBE มีค่าเท่ากับ 0.84 สูงกว่า 0.831, 0.314, 0.289 และ 0.358 ค่า AVE ของ COC มีค่าเท่ากับ 0.88 สูงกว่า 0.276, 0.314, 0.277 และ 0.534 ค่า AVE ของ COA มีค่าเท่ากับ 0.84 สูงกว่า 0.272, 0.289, 0.277 และ 0.170 ขณะที่ ค่า AVE ของ COP มีค่าเท่ากับ 0.72 สูงกว่า 0.359, 0.358, 0.534 และ 0.170 จากการวิเคราะห์ทุกตัวแปรองค์ประกอบ พบว่า มีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

ดังนั้น การประเมินความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลการวิเคราะห์หึ่งองค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า แบบจำลองนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีพอสมควร และเมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงตรงของตัวแปรบ่งชี้ และตัวแปรแฝง ทำให้สามารถสรุปได้ว่าโมเดลการวัดของการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป

## 2) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ((Structural Equation Modeling Analysis)

ในส่วนนี้เป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่างๆ ที่ปรากฏในโมเดล ผู้วิจัยสร้างโมเดลขึ้นมาซึ่งเป็นผลมาจากการศึกษา ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเป็นสมมติฐานการวิจัยโดยแสดงชุดของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน แล้วสร้างเป็นแผนภาพ (Diagram) ออกมาเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variable) เพื่อตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ โดยผู้วิจัยทำการทดสอบสมการโครงสร้าง

ตามสมมติฐานและทดสอบสมการโครงสร้างทางเลือกต่างๆ เพื่อหาโมเดลที่มีค่าความสอดคล้องของโมเดลด้วย สถิติทดสอบความสอดคล้อง (Goodness of Fit Statistics) ที่ดีที่สุด มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

### 2.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification)

การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification) ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดล ซึ่งประกอบด้วย 1) การกำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเอง ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการศึกษา ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวบ่งชี้ของมันเอง 3) การกำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวบ่งชี้ของมันเอง ซึ่งการกำหนดลักษณะเฉพาะนี้เป็นการเปลี่ยนจากแผนภูมิแสดงเส้นทาง (path diagram) มาสู่ระบบสมการเชิงเส้น (system of linear equation) ซึ่งจะมีผลต่อการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวและการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล จะกล่าวในขั้นตอนต่อไป

### 2.2 การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล (Model Identification)

การระบุความเป็นไปได้เพียงค่าเดียวของโมเดล ผู้วิจัยพิจารณาว่า โมเดลสามารถระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวหรือไม่ โดยพิจารณาจาก กฎ (t-true) โดยมีสูตรคือ  $t \leq (p)(p+1)/2$  จากโมเดลการวิจัยจะมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดจำนวน 15 ตัวแปร ดังนั้นจึงมีจำนวนสมาชิกทั้งหมดในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมเท่ากับ  $(p)(p+1)/2 = (15)(15+1)/2 = 119$  ตัว ในขณะที่โมเดลการวิเคราะห์มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งหมด 27 พารามิเตอร์ ดังนั้นในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง จะได้ค่า สรุปได้ว่าความเป็นไปได้ค่าเดียว (Over Identified Model)

### 2.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบการระบุความเป็นไปได้ของโมเดลแล้ว และไม่มีปัญหาในการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว ผู้วิจัยเลือกวิธีการประมาณค่า ด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและมีการประมาณที่ไม่ลำเอียงแม้จะมีการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นบางประการ เช่น การแจกแจงปกติพหุตัวแปรและมีการใช้ตัวอย่างขนาดเล็ก (Anderson & Gerbing, 1984) เมื่อผู้วิจัยกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล ตรวจสอบการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดลและเลือกตัวประมาณพารามิเตอร์แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทดสอบโมเดลดังจะกล่าวในขั้นตอนต่อไป

#### 2.4 การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเริ่มต้นวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์แสดงดังตาราง 21

ตาราง 21 ค่าสถิติความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

X <sup>2</sup>	df	P	X <sup>2</sup> /df	RMSEA	90%		CFI	TLI	SRMR
					CI of RMSEA				
					Lower	Upper			
1506.146	1009	0.000	1.492	0.061	0.054	0.067	0.920	0.915	0.055

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยทั้ง 5 ตัวแปรแฝง พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1506.146 องศาอิสระเท่ากับ 1009 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.492 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.062 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.061 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.915 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์น้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### 2.5 การทดสอบตามสมมติฐาน

ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยแสดงดังตาราง 22

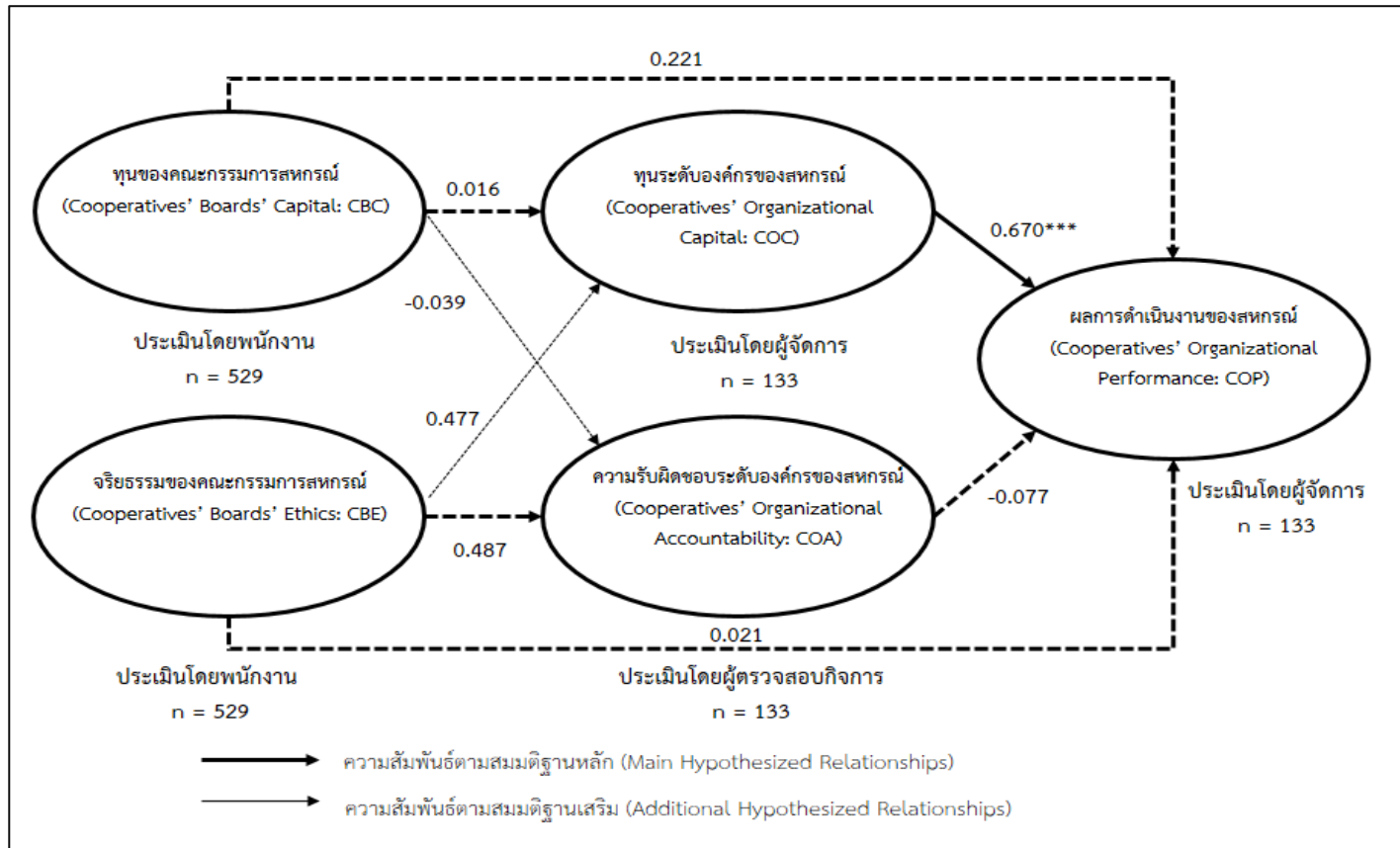
ตาราง 22 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ลำดับที่	เส้นทางอิทธิพลทางตรง	Estimate	S.E.	Z	P-Value
1	CBC -> COP	0.221	0.284	0.781	0.284
2	CBC -> COC	0.016	0.310	0.051	0.959
3	COC -> COP	0.670***	0.142	4.724	0.000
4	CBE -> COP	0.021	0.347	0.062	0.951
5	CBE -> COA	0.487	0.466	1.046	0.295
6	COA -> COP	-0.077	0.112	-0.691	0.490
7	CBC -> COA	-0.039	0.337	-0.116	0.907
8	CBE -> COC	0.477	0.379	1.259	0.208

\*\*\* $p < 0.001$ 

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย โดยทำการทดสอบเส้นอิทธิพลทางตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งในโมเดลประกอบไปด้วยสมมติฐานหลักและสมมติฐานเสริม ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.221 ( $Z = 0.781$   $p = 0.284$ ) ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) เท่ากับ 0.016 ( $Z = 0.051$   $p = 0.959$ ) ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.670 ( $Z = 4.724$   $p = 0.001$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.021 ( $Z = 0.062$   $p = 0.951$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ 0.487 ( $Z = 1.046$   $p = 0.295$ ) ตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ -0.077 ( $Z = -0.691$   $p = 0.490$ ) ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ -0.039 ( $Z = -0.116$   $p = 0.907$ ) และตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) เท่ากับ 0.477 ( $Z = 1.259$   $p = 0.208$ ) ดังแสดงตามภาพ

ภาพ 9 โมเดลสมการโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัย (ก่อนปรับโมเดล)



Index:  $X^2 = 1506.146$   $df = 1009$   $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $X^2/df = 1.492$ ,  $RMSEA = 0.061$ ,  $CFI = 0.920$ ,  $TLI = 0.915$ ,  $SRMR = 0.055$

## 2.6 การปรับโมเดล

หลังจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานในหัวข้อที่ผ่านพบว่ามีเพียงตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.670 ( $Z = 4.724$   $p = 0.001$ ) ส่วนตัวแปรอื่นไม่มีอิทธิพลทางตรงตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลเพื่อให้ได้โมเดลที่ดีที่สุดภายใต้หลักการทำให้เส้นอิทธิพลทางตรงมีเส้นน้อยที่สุดหมายถึงแบบจำลองที่ประหยัด (parsimonious model) ในการปรับโมเดลผู้วิจัยใช้หลักการ คือ 1) คงไว้เส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ 2) ตัดเส้นที่ไม่จำเป็นออก 3) เปรียบเทียบค่า Model fit จนกว่าจะได้โมเดลที่ดีที่สุด

ผู้วิจัยเริ่มปรับโมเดลครั้งที่ 1 โดยทำการตัดเส้นอิทธิพลทางตรง จากตัวแปร CBC ไป COP และเส้น CBE ไป COP ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างใหม่หลังปรับโมเดลครั้งที่ 1 โดยทำการทดสอบเส้นอิทธิพลทางตรง พบว่า มีเพียงตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.738 ( $Z = 5.023$   $p = 0.000$ ) นอกจากนั้นตัวแปรทุกเส้นไม่มีนัยสำคัญซึ่งหมายถึงไม่มีอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปร จากผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดลสมการโครงสร้างใหม่ครั้งที่ 2 โดยการตัดเส้นอิทธิพลทางตรง จาก CBC ไป COA เส้น CBE ไป COC ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.430 ( $Z = 3.658$   $p = 0.000$ ) ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.737 ( $Z = 5.034$   $p = 0.000$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ 0.460 ( $Z = 2.742$   $p = 0.006$ ) และตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ -0.019 ( $Z = -0.176$   $p = 0.861$ ) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ในวัน ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลสมการโครงสร้างใหม่เป็นครั้งที่ 3 โดยการเพิ่มเส้นอิทธิพลทางตรง จาก COA ไป COC ด้วยเหตุผลของการบริหารกิจการสหกรณ์ถูกจัดเป็นประเภทสถาบันการเงินมิใช่ธนาคารแต่โครงสร้างการบริหารจัดการมีลักษณะพื้นฐานเหมือนกับธนาคารคือการบริหารการเงินเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยเห็นว่าหากสหกรณ์สามารถแสดงถึงความรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบต่อสมาชิกและดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมายของสหกรณ์แล้วนั้นย่อมเป็นเหตุให้สมาชิกหรือภาคีเครือข่ายเกิดความเชื่อมั่นส่งผลให้สมาชิกกล้าตัดสินใจนำเงินมาฝากสหกรณ์เพิ่มขึ้นหรือแม้แต่สถาบันการเงินทั่วไปมีความมั่นใจในการเป็นแหล่งเงินทุนของสหกรณ์ได้ด้วย นอกจากนั้นยังมีโอกาสทำให้สหกรณ์มีโครงสร้างในการบริหารกิจการสหกรณ์ที่ดียิ่งขึ้นซึ่งท้ายที่สุดจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานสหกรณ์ต่อไป จากการเพิ่มเส้นทางดังกล่าวผู้วิจัยตรวจสอบความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

ตาราง 23 ค่าสถิติความกลมกลืนโดยรวมของโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์

$\chi^2$	df	P	$\chi^2/df$	RMSEA	90%		CFI	TLI	SRMR
					CI of RMSEA				
					Lower	Upper			
1512.335	1013	0.000	1.493	0.061	0.054	0.067	0.920	0.914	0.064

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โมเดลใหม่พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1512.335 องศาอิสระเท่ากับ 1013 ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์เท่ากับ 1.493 ดัชนีรากรที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.061 ดัชนีรากรที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.064 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพันธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.914 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์น้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ต่อจากนั้นวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการโครงสร้างโมเดลใหม่ มีผลดังต่อไปนี้

ตาราง 24 ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรงของโมเดลสมการโครงสร้างใหม่ปรับโมเดลครั้งที่ 3

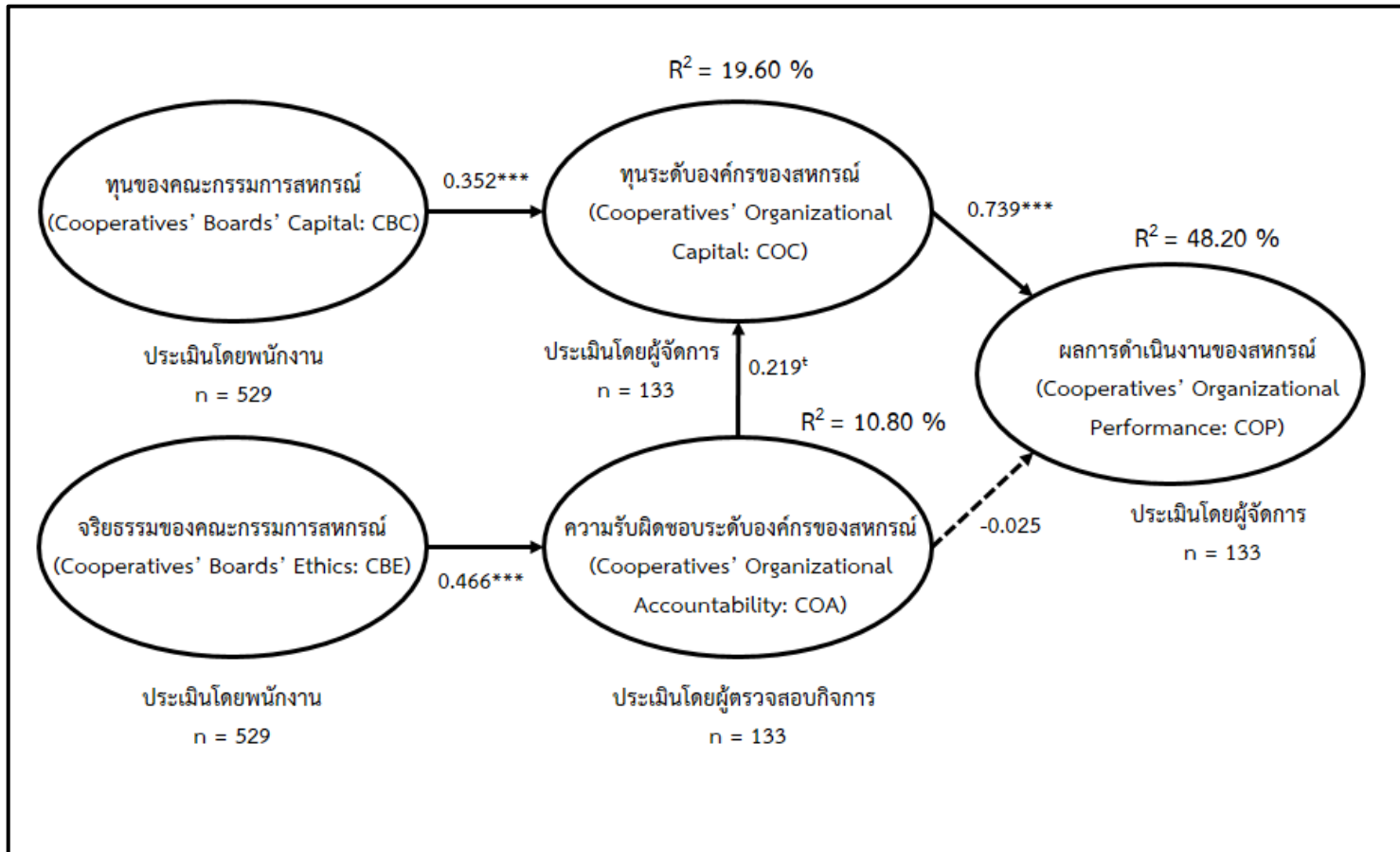
ลำดับที่	เส้นทางอิทธิพลทางตรง	Estimate	S.E.	Z	P-Value
1	CBC -> COC	0.352**	0.116	3.027	0.002
2	COC -> COP	0.739***	0.147	5.032	0.000
3	CBE -> COA	0.466**	0.166	2.810	0.005
4	COA -> COP	-0.025	0.109	-0.232	0.816
5	COA -> COC	0.219 <sup>t</sup>	0.124	1.770	0.077

<sup>t</sup><0.10 p\*\*<0.05, \*\*\*p<0.001

จากตาราง 24 หลังจากวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปร  
 ทูของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์  
 (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.352 ( $Z = 3.027$   $p = 0.002$ ) ตัวแปรทุนระดับองค์กร  
 ของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.739  
 ( $Z = 5.032$   $p = 0.000$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มีอิทธิพลทางตรงเชิง  
 บวกต่อความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ 0.466 ( $Z = 2.810$   $p = 0.005$ ) ตัว  
 แปรความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการ  
 ดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ -0.025 ( $Z = -0.232$   $p = 0.816$ ) ตัวแปรความรับผิดชอบต่อ  
 ระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC)  
 เท่ากับ 0.219 ( $Z = 1.770$   $p = 0.077$ ) เมื่อพิจารณา Model fit โดยการเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์  
 และองศาอิสระ ของโมเดลตามสมมติฐาน คือโมเดลแรกกับโมเดลที่สี่ พบว่า โมเดลที่ 1 มีค่าไค-  
 สแควร์ เท่ากับ 1506.146 และองศาอิสระเท่ากับ 1009 ขณะที่โมเดลที่ 4 มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ  
 1512.335 และองศาอิสระเท่ากับ 1013 ผลการเปรียบเทียบพบว่า ค่าค่าไค-สแควร์ต่างกันเท่ากับ  
 6.189 และค่าองศาอิสระต่างกันเท่ากับ 4 เมื่อทำการทดสอบระดับนัยสำคัญพบว่า ไม่มีนัยสำคัญ ( $p$   
 $= 0.185$ ) จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างโมเดลที่ 4 ไม่แตกต่างจากโมเดลที่ 1 ใดๆก็ตาม  
 โมเดลที่ 4 มีเส้นอิทธิพลน้อยกว่าโมเดลที่ 1 ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่า โมเดลที่ประหยัด (parsimonious  
 model) ผู้วิจัยจึงเลือกโมเดลนี้เป็นโมเดลที่ดีที่สุดแสดงในภาพ 10



ภาพ 10 โมเดลสมการโครงสร้างใหม่หลังปรับโมเดล



Index:  $\chi^2 = 1512.335$   $df = 1013$   $p\text{-value} = 0.0000$ ,  $\chi^2/df = 1.493$ ,  $RMSEA = 0.061$ ,  $CFI = 0.920$ ,  $TLI = 0.914$ ,  $SRMR = 0.064$

## 2.7 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Direct Effects: DE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ของโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย แสดงได้ดังตาราง 25

ตาราง 25 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปรเชิงผล	อิทธิพล	ตัวแปรเชิงสาเหตุ		
		CBC	COC	CBE
COP	DE		0.739	
	IE	0.260		0.075
	TE	0.260	0.739	0.075

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) มีอยู่ 3 ตัวแปร คือ ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) โดยมีอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.260, 0.739, 0.075 ตามลำดับ (อิทธิพลทางตรงบวกอิทธิพลทางอ้อม) ซึ่งตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีค่าเท่ากับ 0.739 และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมคือ ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มีค่าเท่ากับ 0.260 และ 0.075 ตามลำดับ ผลงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า ผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ซึ่งสะท้อนว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยนั้นขึ้นอยู่กับทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ที่ประกอบได้ทุนทางการเงินและทุนทางโครงสร้าง

## 2.8 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง

จากการทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางของโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยการตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของโมเดลสมการหลังปรับโมเดลใหม่แสดงผลดังตาราง 26

ตาราง 26 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อม

เส้นทางที่	เส้นทางอิทธิพลทางอ้อม	Estimate	Z	p-value	95% Confidence Intervals (CLs)	
					LLCI	ULCI
1	CBC -> COC -> COP	0.260**	2.860	0.004	0.111	0.410
2	CBE -> COA -> COC -> COP	0.075 <sup>t</sup>	1.753	0.080	0.005	0.146

<sup>t</sup><0.10, p\*\*<0.05

ตาราง 26 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของโมเดลสามารถอธิบายได้ดังนี้

เส้นทางที่ 1 ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.260 ( $Z = 2.860$   $p = 0.004$ )

เส้นทางที่ 2 ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.075 ( $Z = 1.753$   $p = 0.080$ )

ดังนั้นจากการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในแต่ละเส้นทางระหว่างตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึงตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางเพียงอย่างเดียวโดยไม่ส่งผลโดยตรง ดังนั้นเส้นทางความสัมพันธ์นี้จึงถือได้ว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (full mediating) (Baron & Kenny, 1986) เช่นเดียวกับตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์

และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึงตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปร  
คั่นกลางเพียงอย่างเดียวโดยไม่ส่งผลโดยตรง

สรุปผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของอิทธิพลของทุนคณะกรรมการสหกรณ์และ  
จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย พบว่าการ  
วิเคราะห์โมเดลสมการครั้งแรกผู้วิจัยเริ่มต้นวิเคราะห์พร้อมกันทั้งโมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัย เมื่อ  
วิเคราะห์เส้นทาง พบว่า มีเส้นทางเดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ เส้นทาง COC ไป COP ถัดจากนั้น  
ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลครั้งที่ 1 เพื่อทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างโดยการตัดเส้นทางจากตัวแปร  
ต้นไปตัวแปรตาม 2 เส้น คือ CBC ไป COP และ CBE ไป COP ผลการวิเคราะห์ก็ยังคงเป็นเช่นเดิม คือมี  
เพียงเส้นทาง COC ไป COP มีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลครั้งที่ 2 โดยการตัด  
เส้นทางจากตัวแปรต้นไปตัวแปรตามเพิ่มอีก 2 เส้น คือ เส้น CBC ไป COA และ CBE ไป COC ผล  
จากวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุน  
ระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงเชิง  
บวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มีอิทธิพล  
ทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และตัวแปรความรับผิดชอบต่อ  
ระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) ผู้วิจัยจึงปรับ  
โมเดลสมการโครงสร้างใหม่เป็นครั้งที่ 3 โดยการเพิ่มเส้นอิทธิพลทางตรง จาก COA ไป COC

ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีอิทธิพลทางตรงเชิง  
บวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพล  
ทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์  
(CBE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ตัวแปรความ  
รับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ  
สหกรณ์ (COP) ตัวแปรความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ  
ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC)

ผลจากการวิเคราะห์พบว่า ทุกเส้นทางที่กำหนดหลังจากการปรับโมเดลใหม่มีนัยสำคัญ เมื่อ  
พิจารณาตามสมมติฐานสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างสนับสนุนสมมติฐานข้อที่ 2  
คือทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่าน  
ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ แต่ไม่สนับสนุน สมมติฐานข้อที่ 1 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มี  
อิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และสมมติฐานข้อที่ 3 จริยธรรมของ  
คณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่ผลการวิเคราะห์  
เกิดองค์ความรู้ใหม่เพิ่มเติมกล่าวคือ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวก  
ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์และทุนระดับ

องค์การของสหกรณ์ นอกจากนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรคั่นกลางในโมเดลทั้งสอง คือ ทุนระดับองค์การของสหกรณ์ และ ความรับผิดชอบระดับองค์การของสหกรณ์ เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (full mediating) เนื่องตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางเพียงอย่างเดียว โดยไม่ได้ส่งผลโดยตรง

## 4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยดำเนินการพร้อมกับงานวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบคำถามวิจัยเกี่ยวกับความคิดเห็น มุมมองความคิดที่มีต่อทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์การของสหกรณ์ ความรับผิดชอบระดับองค์การของสหกรณ์ รวมถึงทัศนคติของบุคลากรของสหกรณ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้วิจัยใช้หน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ผู้จัดการสหกรณ์ เป็นผู้ให้ข้อมูลในด้านต่างๆ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 4.2.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ในส่วนของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสหกรณ์ โดยมาจากกลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง และสหกรณ์นิคม แห่งละ 2 คน รวมเป็น 6 คน และกลุ่มสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ สหกรณ์ร้านค้า และสหกรณ์เครดิตยูเนี่ยน แห่งละ 2 คน รวมเป็น 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมดจำนวน 14 คน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผ่านหลายช่องทาง เช่น สัมภาษณ์โดยตรงต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก (face to face) ต่อสายทางโทรศัพท์ Line Video Call และ Zoom meeting ข้อมูลพื้นฐานของข้อมูลมีรายละเอียดดังตาราง 27

ตาราง 27 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล	เพศ	อายุ	การศึกษา	ตำแหน่ง	อายุการทำงาน	ประเภทของสหกรณ์
ท่านที่ 1	ชาย	59	ป.ตรี	ผู้จัดการ	35	ภาคการเกษตร
ท่านที่ 2	หญิง	58	ป.โท	ผู้จัดการ	37	ภาคการเกษตร
ท่านที่ 3	ชาย	38	ป.ตรี	ผู้จัดการ	15	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 4	ชาย	45	ป.โท	ผู้จัดการ	2	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 5	หญิง	57	ป.ตรี	ผู้จัดการ	35	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 6	หญิง	50	ป.ตรี	ผู้จัดการ	20	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 7	หญิง	48	ป.ตรี	ผู้จัดการ	25	ภาคการเกษตร
ท่านที่ 8	ชาย	52	ต่ำกว่า ป.ตรี	ผู้จัดการ	26	ภาคการเกษตร
ท่านที่ 9	ชาย	54	ป.ตรี	ผู้จัดการ	27	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 10	ชาย	39	ป.ตรี	ผู้จัดการ	8	ภาคการเกษตร
ท่านที่ 11	ชาย	45	ป.ตรี	ผู้จัดการ	5	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 12	ชาย	53	ป.ตรี	ผู้จัดการ	29	ภาคการเกษตร
ท่านที่ 13	ชาย	47	ป.โท	ผู้จัดการ	25	นอกภาคการเกษตร
ท่านที่ 14	หญิง	49	ป.ตรี	ผู้จัดการ	7	นอกภาคการเกษตร

จากตาราง 27 ผู้ให้ข้อมูล มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 14 คน ซึ่งมาจาก จากสหกรณ์ภาคการเกษตร 3 แห่ง ๆ ละ 2 คน และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 4 แห่งๆ ละ 2 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 9 คน และเพศหญิง จำนวน 5 คน โดยมีอายุสูงสุด คือ อายุ 59 ปี และอายุน้อยที่สุดคือ 38 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 10 คน รองลงมาคือ ระดับปริญญาโทจำนวน 3 คน นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลมีอายุทำงานในสหกรณ์ มากที่สุดคือ 37 ปี น้อยที่สุดคือ 2 ปี โดยอายุทำงานในสหกรณ์ช่วง 1-10 ปี จำนวน 4 คน ช่วง 11-20 ปี จำนวน 2 คน ช่วง 21-30 ปี จำนวน 5 คนช่วง 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในส่วนนี้เป็นขั้นตอนการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยที่ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ 2) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ 3) ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ 4) ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ และ 5) ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และนำเสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่สหกรณ์ภาคการเกษตรและ

สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ผลการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรของสหกรณ์ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ รวมถึงทัศนคติมุมมองความคิดเห็นที่มีต่อทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยมีรายละเอียดดังตาราง 27

1) ด้านทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ ซึ่งได้อธิบายถึงทุนมนุษย์และทุนทางสังคมนั้น สำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตร ด้านทุนมนุษย์ ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ คณะกรรมการเป็นกลุ่มชาวบ้านทั่วไปที่มีเจตนาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิก มีความหวังดีเป็นพื้นฐาน จึงเป็นเหตุสำคัญในการได้รับเลือกตั้งเข้ามาเป็นกรรมการสหกรณ์ แต่มีพื้นฐานการศึกษาอยู่ในระดับที่ต่ำ ขาดความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารองค์กร เช่นการบริหารการเงิน ไม่เข้าใจเกี่ยวกับข้อกฎหมายต่างๆ อย่างลึกซึ้งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการออกนโยบายของสหกรณ์ โดยอาศัยเพียงประสบการณ์การเป็นกรรมการสหกรณ์นำมาบริหารจัดการ แต่มีข้อจำกัดเมื่อบริบทสหกรณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่างๆ ส่งผลให้เป็นข้อจำกัดในการบริหารสหกรณ์โดยเฉพาะช่วงเวลาเกิดเหตุวิกฤติต่างๆ ส่วนด้านทุนทางสังคม ความสัมพันธ์ของคณะกรรมการสหกรณ์กับสมาชิก บุคคลภายนอกและองค์กรอื่นๆ คณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์อันดีโดยเฉพาะกับสมาชิกของสหกรณ์เอง อีกทั้งความสัมพันธ์อันดีกับสหกรณ์ประเภทเดียวกันส่งผลให้มีความร่วมมือที่ระหว่างสมาชิกและภาคีเครือข่าย เช่น หากสหกรณ์มีความจำเป็นทางด้านสภาพคล่อง สหกรณ์อาศัยเครื่องมือด้านความสัมพันธ์อันดีสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ด้านทุนมนุษย์ ส่วนใหญ่คณะกรรมการสหกรณ์มีพื้นฐานการศึกษาอยู่ในระดับสูง มีอาชีพที่มั่นคงและถือว่าเป็นผู้ที่มีฐานะทั้งด้านการเงินและสังคม เป็นยอมรับและรู้จักของสังคมในวงกว้าง เช่น มีอาชีพเป็นข้าราชการ นักธุรกิจ พนักงานเอกชน นอกจากนั้นบางท่านมีบทบาทเป็นผู้นำองค์กรต่างๆ อีกด้วย คณะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในบริบทสหกรณ์ มีความเข้าใจด้านข้อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ สหกรณ์เป็นอย่างดีและเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารกิจการสหกรณ์ทำให้เข้าใจและมีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการองค์กร ส่วนด้านทุนทางสังคม คณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรภายนอกโดยเฉพาะสหกรณ์เครือข่ายประเภทเดียวกันและยังเป็นสมาชิกของชุมชนแต่ละประเภทส่งผลให้มีความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ทั้งด้านการแลกเปลี่ยนข้อมูลมุมมองการบริหารจัดการและการรับฝากเงินระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน ส่งผลให้การบริหารสหกรณ์มีความคล่องตัวสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้เป็นอย่างดี สรุปผลจากการสัมภาษณ์คือ

สหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรมีลักษณะของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ด้านทุน มนุษย์มีความแตกต่างกันในขณะที่ด้านทุนทางสังคมมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันไม่ได้แตกต่างกันคือต่าง มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์ในเครือข่ายเดียวกัน แต่สหกรณ์นอกภาคการเกษตรโดยเฉพาะ สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นสหกรณ์ที่มีโอกาสใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ มากกว่าเนื่องจากเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่และมีปริมาณเงินมากกว่าสหกรณ์ประเภทอื่นๆ

2) ด้านจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ (1) จริยธรรมด้านการแสดงการกระทำและ (2) จริยธรรมด้านการจัดการ ผลการวิเคราะห์ (1) จริยธรรมด้านการแสดง การกระทำ สำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตรอธิบายได้ดังนี้ คณะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่มาจากกลุ่ม ชาวบ้านเดียวกันซึ่งเป็นที่รู้จักมักคุ้นของสมาชิกเป็นอย่างดี นอกจากนั้นทราบประวัติเบื้องหลัง วิธีการ เป็นอยู่ ครอบครัวของคณะกรรมการแต่ละท่านทำให้ได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิก เนื่องจาก กรรมการสามารถเข้าถึงและพูดคุยกับสมาชิกอย่างเป็นกันเอง กรรมการเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต ในการทำหน้าที่กรรมการโดยพิจารณาจากผลการเป็นกรรมการของสหกรณ์ที่ผ่านมา อีกทั้งกรรมการ เป็นผู้ที่พยายามหาทางออกแก้ปัญหาให้แก่สมาชิกแต่ละรายตามกระบวนการของสหกรณ์ แสดง ความเห็นอกเห็นใจจึงทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกเป็นอย่างดีถึงความเสียสละที่มีต่อสหกรณ์ ถึงแม้ว่าคณะกรรมการบางท่านมีระดับการศึกษาที่ไม่สูงแต่ใช้วิธีทำงานร่วมกับพนักงานของสหกรณ์ ในการดำเนินงาน เช่น ประเด็นข้อกฎหมาย หรือข้อมูลทางการเงินและบัญชีที่กรรมการหลายท่านไม่ เข้าใจ ก็รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานและสมาชิกเพื่อนำมาบริหารจัดการสหกรณ์ร่วมกับผู้จัดการ ส่วนจริยธรรมด้านการจัดการ คณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตประจำวันและการทำงาน ถึงไม่ได้กล่าวหรือแสดงออกอย่างเป็นทางการแต่กรรมการมักนำเสนอถึงความถูกต้องในการทำงาน ผ่านการพูดคุยแบบคนในครอบครัว สำหรับสหกรณ์นอกภาคการเกษตร จริยธรรมด้านการแสดงการ กระทำ คณะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่เข้าใจและทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของ ตนเองเป็นอย่างดี อันเนื่องมาจากการเข้ามาของคณะกรรมการต้องเข้ามาด้วยการแข่งขัน การ นำเสนอตนเองให้ได้รับการยอมรับผ่านผลงานต่างๆที่เกิดขึ้นในอดีตซึ่งเป็นเครื่องมือสร้างความ เชื่อมั่นต่อสมาชิก โดยเฉพาะสหกรณ์ประเภทออมทรัพย์ขนาดใหญ่ที่มีการแข่งขันเพื่อเลือกตั้งเป็น กรรมการสหกรณ์ อีกทั้งการกำกับกิจการบริหารกิจการสหกรณ์จากส่วนกลางทำให้คณะกรรมการมี ความตระหนักมากขึ้น คณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงได้รับความเชื่อมั่นจากสมาชิกว่า สามารถดูแลทรัพย์สินของสหกรณ์และเงินของสมาชิกได้ คณะกรรมการสหกรณ์บริหารกิจการ สหกรณ์ด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ทำงานเป็นระบบชัดเจน แสดงให้เห็นถึงความมีน้ำใจ



ซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วน (2) จริยธรรมด้านการจัดการ คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของพนักงานสหกรณ์ เช่น การตรวจสอบความถูกต้องของเงินสดประจำวัน การควบคุมอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกอย่างเป็นธรรม การอบรมเรื่องจริยธรรมแก่พนักงานและสมาชิกอยู่เสมอ บริหารกิจการสหกรณ์โดยให้ความสำคัญแก่สมาชิกเป็นหลักและร่วมขับเคลื่อนโดยฟังข้อเสนอแนะจากพนักงานอยู่เสมอ ทั้งนี้ จึงสรุปได้ว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตร คณะกรรมการมีลักษณะที่ให้ความสำคัญกับสหกรณ์เหมือนกันโดยการเป็นตัวอย่างที่ดีกับพนักงานและสมาชิก ตระหนักถึงความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของสหกรณ์แก่สมาชิก ซึ่งเป็นที่เข้าใจเหมือนกันว่าคณะกรรมการถูกเลือกมาเป็นตัวแทนเนื่องจากความไว้วางใจจากสมาชิก กรรมการจึงแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ และไม่ดำรงตนให้สหกรณ์เสียหายจากนั้นให้ความสำคัญถึงคนทำงานอีกด้วย

3) ด้านทุนองค์กรของสหกรณ์ ที่ประกอบด้วย (1) ทุนด้านการเงินและ (2) ทุนด้านโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ด้าน (1) ทุนด้านการเงินของสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตรนั้น แหล่งที่มาของเงินทุนส่วนใหญ่เกือบ 100 % มาจากสมาชิก ผ่านช่องทางทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝากประเภทต่างๆ กล่าวโดยรวมคือ สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอในการให้บริการแก่สมาชิกทั้งด้านการฝาก ถอน สิ้นเชื่อและค่าใช้จ่ายค่างที่ต่างๆ เนื่องด้วยเหตุผลความต้องการเงินทุนของสมาชิกมีปริมาณไม่มากนักทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานภายใต้เงินทุนที่พอเหมาะ หรือหากมีความจำเป็นด้านทุนทางการเงิน สหกรณ์ใช้วิธีการขอเงินฝากจากสหกรณ์อื่นเข้ามาเพื่อเสริมสภาพคล่องในระยะสั้นได้ สำหรับสหกรณ์นอกภาคการเกษตร สหกรณ์มีทุนเพียงพอในการดำเนินงานกิจการของสหกรณ์ โดยส่วนใหญ่เป็นเงินรับฝากมาจากสมาชิกนอกจากนั้น สหกรณ์มีการกู้เงินแหล่งเงินภายนอกที่เป็นสถาบันการเงิน และเครือข่ายสหกรณ์เพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น การเปิดวงเงินเกินบัญชีกับธนาคาร และทำสัญญาตัวใช้เงินกับธนาคาร เนื่องด้วยความต้องการของสมาชิกมีปริมาณอยู่ในระดับมากจึงจำเป็นต้องบริหารเงินทุนจากภายนอกบางส่วน อีกทั้งเป็นวิธีการบริหารเงินทุนตามต้นทุนที่ได้พิเศษจากแหล่งเงินทุนภายนอก สหกรณ์บางแห่งมีสภาพคล่องที่ล้นต่องนำไปฝากที่ชุมนุมสหกรณ์เพื่อไม่ให้เกิดค่าเสียโอกาสและยังให้สินเชื่อแก่สหกรณ์อื่นเพื่อสร้างรายได้แก่สหกรณ์ สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุน ไม่ว่าจะป็นธนาคารหรือสหกรณ์ด้วยกัน ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก (2) ทุนทางโครงสร้าง สำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตรมีโครงสร้างการบริหารเป็นไปตามพื้นฐานโครงสร้างการบริหารสหกรณ์ กล่าวคือ มีคณะกรรมการบริหาร มีฝ่ายจัดการทำหน้าที่ตอบสนองนโยบายของคณะกรรมการ และมีผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์ทำหน้าที่ถ่วงดุลการทำงาน สหกรณ์มีโครงสร้างการ

บริหารที่ชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานตามข้อบังคับของสหกรณ์ และกำหนดระเบียบการทำงานอย่างชัดเจนทำให้ง่ายต่อการติดตามการดำเนินงาน ส่วนด้านระบบปฏิบัติการในการบริหารงานของสหกรณ์ มีระบบที่พอใช้ได้แต่ไม่ทันสมัย มีเครื่องมือไม่มากแต่ยังเพียงพอกับการให้บริการแก่สมาชิกสำหรับสหกรณ์นอกภาคการเกษตร มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างกำกับอย่างชัดเจนสามารถตรวจสอบได้เป็นไปตามลำดับขั้นโดยอ้างอิงระเบียบคู่มือซึ่งเป็นเครื่องมือในการบริหารและดำเนินงาน นอกจากนี้สหกรณ์มีอาคาร สถานที่ที่ทันสมัยพร้อมให้บริการแก่สมาชิกด้วยความสะดวกสบาย นอกจากนี้สหกรณ์มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยและมีความปลอดภัยสูงเทียบเท่าสถาบันการเงิน เท่าทันยุคและสามารถตอบสนองคนรุ่นใหม่ได้ดี ตัวอย่างเช่น แอปพลิเคชัน เป็นต้น จากข้อมูลสามารถสรุปได้ คือ สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีลักษณะที่โดดเด่นและมีความพร้อมมากว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร ทั้งด้านทุนทางการเงินที่มีความคล่องตัวหรือการบริหารสภาพคล่องได้ดีกว่าและมีเครือข่ายเชื่อมสัมพันธ์กันมากกว่า ส่วนด้านทุนด้านโครงสร้างนั้น ทั้งสหกรณ์สหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรมีโครงสร้างที่คล้ายคลึงกันโดยอิงจากระบบส่วนกลางเช่น โครงสร้างการบริหาร แต่ด้านเครื่องมือต่างๆที่สนับสนุนการทำงาน สหกรณ์นอกภาคการเกษตรจะมีความพร้อมมากกว่าและมีการพัฒนาที่เร็วกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร

4) ด้านความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ ประกอบด้วย (1) ความรับผิดชอบต่อสมาชิก (2) ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย จากผลการวิเคราะห์ความรับผิดชอบต่อสมาชิก สำหรับสหกรณ์ภาคการเกษตรคณะกรรมการซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกในการบริหารกิจการสหกรณ์โดยมีเป้าหมายหลักคือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกดำเนินงานงานเพื่อประโยชน์ของสมาชิกทุกคน แต่มีบางประเด็นที่สหกรณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้ทั้งหมดบางช่วงเวลาเนื่องจากมีข้อจำกัดบางประการ เช่น จำนวนเงินทุนไม่เพียงพอ เป็นต้น ส่วนสหกรณ์นอกภาคการเกษตรสหกรณ์ดำเนินงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกอย่างแท้จริง และมีระบบการตรวจสอบที่เข้มแข็ง ส่วนประเด็นด้าน (2) ความรับผิดชอบด้านกฎหมาย ทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ดำเนินการคณะกรรมการดำเนินงานตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด เน้นการตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นฐานเนื่องจาก มีการกำกับอย่างใกล้ชิดจากกรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ โดยสรุปทั้งสหกรณ์ภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรต่างมีเป้าหมายเดียวกันคือการยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิกสหกรณ์ให้ดีที่สุดต่างให้ความสำคัญด้านการตรวจสอบได้ ความโปร่งใสในการบริหาร แต่สืบเนื่องจากสหกรณ์นอกภาคการเกษตรที่มีพื้นฐานของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความสามารถ ความ

เชี่ยวชาญด้านการบริหารกิจการสหกรณ์รวมถึงสินทรัพย์ของสหกรณ์ที่มีมูลค่ามากทำให้สหกรณ์นอกภาคการเกษตรแสดงถึงกระบวนการความรับผิดชอบที่มากกว่าด้วยจำนวนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นถ้ามีเหตุจำเป็นทำให้สหกรณ์นอกภาคการเกษตรให้ความสำคัญและมีหลักเกณฑ์สำคัญจากส่วนกำกับเข้ามาติดตามเป็นการเฉพาะ

5) ด้านผลการดำเนินงานสหกรณ์ สหกรณ์ภาคการเกษตรสามารถสร้างผลการดำเนินงานการเงินได้แบบพอประมาณ เป้าหมายเพื่อสามารถจ่ายเงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนแก่สมาชิกได้บ้างแต่ไม่มาก ในขณะที่บางแห่งเจอปัญหาการขาดทุนอาจจะด้วยสถานการณ์โรคระบาดโควิดมีส่วนทำให้รายได้ของสมาชิกลดลงมีผลต่อการชำระหนี้แก่สหกรณ์ ส่งผลให้ผลการดำเนินงานแย่งลงหรือขาดทุนในที่สุด ตรงกันข้ามกับสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ที่สามารถมีผลกำไรทุกปีและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยภาพรวมของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจะมีเป้าหมายและวิธีการที่ชัดเจนกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรโดยเฉพาะการบริหารกิจการสหกรณ์ให้ก่อเกิดกำไร ซึ่งมีความเข้าใจในระบบบริหารการเงินและความคล่องตัวของปริมาณเงินมากกว่าสหกรณ์การเกษตรรวมถึงการดูแลหรือการให้ค่าตอบแทนแก่พนักงานที่ดีกว่า

ตาราง 28 ข้อมูลเชิงคุณภาพรายบุคคล

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
<p>ทุนของคณะกรรมการ สหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC)</p>	<p><u>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1</u> “คณะกรรมการสหกรณ์เป็นคนบ้านๆ แต่สมาชิกให้เกียรติและเชื่อถือ บางท่านแทบต้องแนะนำการดูวาระการประชุม แต่ก็ไม่ได้ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการบริหารงานสหกรณ์” “ความรู้ความเข้าใจด้านการบริหารสหกรณ์ อาศัยจากฝ่ายจัดการเป็นหลัก” “คณะกรรมการสหกรณ์เป็นที่รู้จักของสมาชิก และเครือข่ายสหกรณ์ประเภทเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการช่วยเหลือระหว่างกัน”</p> <p><u>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2</u> “คณะกรรมการสหกรณ์มาจากตัวแทนกลุ่มสมาชิก เราขาดกรรมการไม่ได้ เพราะเป็นผู้ที่เข้าถึงสมาชิกมากกว่าพนักงาน สหกรณ์ใช้ระบบถ้อยทีถ้อยอาศัย บริหารความสมดุลระหว่างคณะกรรมการกับฝ่ายจัดการให้ได้ ต่างฝ่ายต่างรับผิดชอบตามบริบทของตนเอง” “คณะกรรมการเป็นตัวเชื่อมที่ีระหว่างฝ่ายจัดการกับสมาชิก โดยบริหารแบบธรรมดาแต่ เข้าถึงสมาชิก แจ้งเหตุการณ์ประจำวันของสหกรณ์ให้สมาชิกทราบ”</p>	<p><u>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3</u> “กรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ และเป็นผู้บริหารองค์กรอื่นอยู่แล้วทำให้มีความถนัดด้านการออกนโยบายต่างๆ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรภายนอก” “องค์กรที่เป็นสหกรณ์ด้วยกันมันคือมิตรแท้ผ่านความสัมพันธ์ของคณะกรรมการสหกรณ์แต่ละแห่ง” “ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์และสหกรณ์เองเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนยามฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี”</p> <p><u>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</u> “กรรมการสหกรณ์ ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาจบปริญญาตรี ปริญญาโทบางท่าน ได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการหลายสมัย มีหลากหลายอาชีพ เช่น ข้าราชการ นักธุรกิจ พนักงานเอกชน มีความรู้เฉพาะทาง และประสบการณ์สูง”</p> <p><u>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3</u> “กรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ และเป็นผู้บริหารองค์กรอื่นอยู่แล้วทำให้มีความถนัดด้านการออกนโยบายต่างๆ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรภายนอก” “องค์กรที่เป็นสหกรณ์ด้วยกันมันคือมิตรแท้ผ่านความสัมพันธ์ของคณะกรรมการสหกรณ์แต่ละแห่ง” “ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการสหกรณ์และสหกรณ์เองเป็นแหล่งที่มาของเงินทุนยามฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
		<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</b></p> <p>“กรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่ระดับการศึกษาจบปริญญาตรี ปริญญาโทบางท่าน ได้รับคัดเลือกเป็นกรรมการหลายสมัย มีหลากหลายอาชีพ เช่น ข้าราชการ นักธุรกิจ พนักงานเอกชน มีความรู้เฉพาะทางและประสบการณ์สูง ”</p> <p>“กรรมการหลายท่านเป็นผู้นำในเครือข่ายสหกรณ์ด้วยกัน เป็นผู้ที่ถูกยอมรับจากสังคมภายนอกเป็นอย่างดี”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5</b></p> <p>“คณะกรรมการเป็นชาวบ้านธรรมดาแต่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิก”</p> <p>“ด้านความรู้ความเข้าใจในการบริหารสหกรณ์ คิดเป็นสัดส่วนฝ่ายกรรมการ 30 % ฝ่ายจัดการ 70 % แต่สามารถออกนโยบายตามความต้องการของสมาชิกได้”</p> <p>“มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลภายนอกเป็นที่รู้จักในวงการสหกรณ์ประเภทเดียวกันเป็นอย่างดี ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6</b></p> <p>“คณะกรรมการสหกรณ์ถือว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีภาคีเครือข่ายในวงการสหกรณ์ แต่สหกรณ์สู้ตลาดไม่ไหว”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</b></p> <p>“คณะกรรมการสหกรณ์มีพื้นฐานด้านความรู้ ความสามารถสูง มีประสบการณ์การบริหารสหกรณ์หลายปี และส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารองค์กรอื่น มีเครือข่ายความสัมพันธ์ที่ดีมาก ระหว่างสหกรณ์ด้วยกันเองและเครือข่ายเอกชน”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11</b></p> <p>“คณะกรรมการมีพื้นฐานการศึกษาที่ดีและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก บางท่านเป็น</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
		<p>ข้าราชการ บางท่านเป็นนักธุรกิจ ซึ่งสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกได้ดี”</p> <p>“กรรมการหลายท่านเป็นข้าราชการ และนักธุรกิจมีฐานเครือข่ายที่ดีอยู่แล้ว ทำให้การขับเคลื่อนของสหกรณ์ดีไปด้วย”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13</b></p> <p>“คณะกรรมการเป็นตัวแทนของสมาชิกตามบทบาทแห่งกฎหมายเท่านั้น”</p> <p>“องค์ความรู้ด้านสหกรณ์มีค่อนข้างน้อย อาศัยการดำเนินการของฝ่ายจัดการเป็นหลัก”</p> <p>“คณะกรรมการเป็นที่รู้จักมักคุ้นของสมาชิกและชาวบ้าน มีความสัมพันธ์อันดีกับเครือข่ายสหกรณ์ภายนอก ”</p>
<p>จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives’ Boards’ Ethics: CBE)</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1</b></p> <p>“คณะกรรมการไม่เคยมีประวัติเสียหาย ทำให้สมาชิกเชื่อมั่น ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2</b></p> <p>“สมาชิกเชื่อคณะกรรมการเพราะเขาเป็นผู้เลือกให้มาเป็นตัวแทน แสดงว่าสมาชิกเชื่อมั่นในความเป็นอยู่ของกรรมการแต่ละท่าน เชื่อที่จะมาเป็นผู้ดูแลเงินแทนเขา”</p> <p>“ฝ่ายจัดการรับนโยบาย จากกรรมการนำมาปฏิบัติ แต่การปฏิบัติในการลงพื้นที่ ก็อาศัยกรรมการเป็นตัวเชื่อมเสมอ เพราะสมาชิกเชื่อกรรมการ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7</b></p> <p>“คณะกรรมการอาจจะการศึกษาไม่สูง แต่สามารถความเชื่อมั่นแก่สมาชิกได้ด้วยคุณลักษณะส่วนตัว และไม่ทำให้สหกรณ์เสียหาย”</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3</b></p> <p>“คณะกรรมการสหกรณ์ ต้องทราบจรรยาบรรณของสหกรณ์และปฏิบัติตามเกณฑ์ของสหกรณ์กำหนดอย่างเคร่งครัด และช่วยอำนวยความสะดวกแก่สมาชิก”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</b></p> <p>“สหกรณ์เป็นที่ยอมรับเนื่องจากกรรมการให้ความสำคัญกับความโปร่งใส มีพฤติกรรมที่ดีและเป็นแบบอย่างแก่สมาชิกอยู่เสมอ”</p> <p>“กรรมการไม่เคยมีประวัติเสียหาย ทำให้สมาชิกเชื่อมั่นต่อการฝากเงิน และเป็นกระบอกเสียงให้สหกรณ์อีกด้วย”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5</b></p> <p>“คณะกรรมการเป็นผู้ที่ทำให้เชื่อว่า เงินสมาชิกไม่หายแน่นอน”</p> <p>“คณะกรรมการเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการประพฤติตนและเป็นผู้แนะนำการวาง</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8</b> “คณะกรรมการมีความตั้งใจสูงในการช่วยเหลือสมาชิก ทำให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่เป็นกรรมการและทำเชื่อมั่นในสหกรณ์อีกด้วย”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10</b> “คณะกรรมการสหกรณ์ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิก ด้วยการยอมรับถึงความ เป็นอยู่ส่วนตัวและจิตอาสาในการบริหารสหกรณ์”</p>	<p>ตนแก่พนักงาน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นทั้งตัวบุคคลและสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</b> “คณะกรรมการพูดถึงการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้อยู่เสมอ และสร้างผลลัพธ์ของสหกรณ์ให้เห็นเชิงประจักษ์ผ่านนโยบายจากกรรมการสู่ฝ่ายจัดการและตอบสนองความต้องการของสมาชิกด้วยดีเสมอมา”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13</b> “คณะกรรมการมีน้ำใจ เป็นที่รักของสมาชิก ซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดี” “การเข้ามาเป็นสมาชิกของสหกรณ์ด้วยเหตุผลของการเชื่อมั่นในตัวของคนคณะกรรมการ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14</b> “คณะกรรมการสหกรณ์มีความตั้งใจมากในการขับเคลื่อนสหกรณ์ บางครั้งก็มาช่วยงานเจ้าหน้าที่ เป็นตัวอย่างที่ดีให้พนักงาน พุดคุยกับสมาชิกอยู่เสมอ ”</p>
<p>ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives ‘Organizational Capital: COC)</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1</b> “สหกรณ์มีเงินทุนเพียงพอ แหล่งเงินทุนเกือบ 100 % มาจากสมาชิก มีการกู้จากภายนอกบ้างแต่เป็นการขอเงินฝากจากสหกรณ์อื่นมากกว่าผู้สถาบันการเงิน” “สหกรณ์มีอุปกรณ์สำนักงานพร้อมระบบปฏิบัติการพื้นฐานพร้อมบริการแก่สมาชิกแต่ไม่ได้มีการพัฒนาอย่างเท่าทันกับธนาคารหรือสหกรณ์ขนาดใหญ่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ ”</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3</b> “สหกรณ์เราใช้เทคโนโลยีเป็นหลักในการบริหารจัดการระบบปฏิบัติการผ่านระเบียบของสหกรณ์ โดยระบบสหกรณ์สามารถตรวจสอบได้” “สหกรณ์มีทุนเพียงพอมาจากสมาชิกเอง โดยเฉพาะสมาชิกที่มีเงินก้อนและแหล่งเงินภายนอกที่เป็นสถาบันการเงินและเครือข่ายสหกรณ์”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2</b></p> <p>“สหกรณ์ไม่มีปัญหาเรื่องเงินทุน เราไม่ได้กู้จากภายนอกเลย มาจากสมาชิกเท่านั้น”</p> <p>“สหกรณ์มีความพร้อมด้านอาคารสำนักงาน มีระบบการจัดการที่ดีระดับหนึ่งแต่ไม่เท่าธนาคาร เพราะเราดูแลในกรอบสมาชิกเท่านั้น ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7</b></p> <p>“สหกรณ์บริหารเงินทุนภายในเป็นหลัก มีบ้างในอดีตที่ กู้เงินจากสหกรณ์ประเภทเดียวกัน ก็ต้องยกเครดิตให้คณะกรรมการเพราะเขารู้จักมักคุ้นกัน”</p> <p>“สหกรณ์ดำเนินการทุกอย่างด้วยมือ ไม่มีระบบปฏิบัติการมาสนับสนุน แต่คาดว่าอนาคตก็จะนำระบบมาใช้ในการจัดการสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8</b></p> <p>“สหกรณ์มีทุนด้านงบประมาณเพียงพอที่จะสนับสนุนสมาชิก ไม่ได้มากมายอะไร แต่ก็ไม่ลำบากในการบริหารจัดการ ”</p> <p>“สหกรณ์มีเครื่องมือเครื่องมือพร้อม สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกได้ถึงแม้ไม่ทันสมัยเท่ายุคปัจจุบัน แต่ก็ไม่ทำให้สมาชิกลำบากเพราะเราอยู่เป็นครอบครัว และสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงสาขา ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10</b></p> <p>“สหกรณ์มีทุนด้านงบประมาณเพียงพอที่จะสนับสนุนสมาชิก ไม่ได้มากมาย</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</b></p> <p>“สหกรณ์มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีโครงสร้างการกำกับอย่างชัดเจน มีเครื่องมือและระบบที่ทันสมัย ”</p> <p>“สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุน ไม่ว่าจะธนาคารหรือสหกรณ์ด้วยกัน ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5</b></p> <p>“สหกรณ์มีทุนมากพอที่จะบริหารจัดการ และยังมีเงินล้นเกินความจำเป็นจนต้องนำไปฝากต่อที่ชุมนุมสหกรณ์เพื่อได้ส่วนเพิ่มขึ้นมา”</p> <p>“ความสะดวกและรวดเร็วของสหกรณ์ในการให้บริการทำให้สมาชิกเชื่อมั่นว่าเทียบเท่าธนาคารทั่วไป”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6</b></p> <p>“สหกรณ์เจอปัญหาด้านการหมุนเวียนของเงินทุน เนื่องจาก รายได้มาจากการขายสินค้าเป็นหลัก เมื่อยอดขายลดลงทำให้มีผลต่อเงินทุนหมุนเวียนของสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</b></p> <p>“สหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน แบ่งหน้าที่การทำงานตามข้อบังคับของสหกรณ์ และกำหนดระเบียบการทำงานอย่างชัดเจนทำให้ง่ายต่อการติดตามการดำเนินงาน สหกรณ์มีโปรแกรมบริหารงานที่ทันสมัย เท่าทันยุคและสามารถตอบสนองคนรุ่นใหม่ได้ดี เช่น แอปพลิเคชัน”</p> <p>“สหกรณ์มีเงินทุนมากเพียงพอที่จะบริหาร และสามารถให้สหกรณ์อื่นกู้ได้ด้วย นอกจากนั้นสหกรณ์ยังมีแหล่งเงินทุนสำรอง</p>



ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
	<p>อะไร แต่ก็ยังไม่ลำบากในการบริหารจัดการ ”</p> <p>“สหกรณ์มีเครื่องมือเครื่องมือพร้อม สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกได้ถึงแม้ไม่ทันสมัยเท่ายุคปัจจุบัน แต่ก็ไม่ทำให้สมาชิกลำบากเพราะเราอยู่เป็นครอบครัว และสมาชิกส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงสาขา ”</p>	<p>กรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน คือ การเปิดวงเงินโอดีเพื่อใช้ ส่วนด้านความสัมพันธ์สหกรณ์มีเครือข่ายสหกรณ์จำนวนมากโดยเฉพาะสหกรณ์ประเภทเดียวกัน ทำให้ง่ายต่อการดำเนินงานของสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11</b></p> <p>“เรื่องระบบปฏิบัติงานของเรายังถือว่าไม่ดีนัก แต่ก็ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน แต่สหกรณ์มีระบบโครงสร้างในการบริหารจัดการชัดเจน ส่วนด้านแหล่งเงินทุนมาจากสมาชิกเกือบ 100 % และยังมีฝากสนับสนุนกันในวงสหกรณ์ที่ใกล้ชิดด้วย”</p> <p>“สหกรณ์ได้รับความเชื่อถือจากแหล่งเงินทุน ไม่ว่าจะป็นธนาคารหรือสหกรณ์ด้วยกัน ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งทุนภายนอก”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13</b></p> <p>“สหกรณ์มีแหล่งเงินทุนที่คอยสนับสนุนจากพันธมิตรสหกรณ์อยู่เสมอ เพียงยกหูเงินก็โอนเข้าบัญชี”</p> <p>“สหกรณ์พยายามดูต้นฉบับการพัฒนาด้านระบบและนวัตกรรมต่างๆ จากธนาคารแล้วนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ ทำให้สมาชิกรู้สึกไม่แตกต่างและกล้าที่จะฝากเงินที่เรา”</p>
<p>ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (Cooperatives’ Organizational Accountability: COA)</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1</b></p> <p>“คณะกรรมการสหกรณ์ไม่ค่อยเข้าใจข้อกำหนด โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาและข้อกำหนดอื่นๆ อีกด้วย ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการดำเนินงานเชิงนโยบาย”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2</b></p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3</b></p> <p>“คณะกรรมการดำเนินงานตามกฎหมายข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์อย่างเคร่งครัด เน้นการตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นฐาน”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</b></p> <p>“สหกรณ์สามารถปิดบัญชีประจำปี ภายใน 150 ทุกปีเป็นไปตามกฎหมายกำหนด และ</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
	<p>“การพยายามแก้ปัญหาปากท้องของสมาชิก คือผลลัพธ์ความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่มีต่อสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7</b></p> <p>“ถึงแม้สหกรณ์จะปิดบัญชีไม่ได้ต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี แต่สมาชิกก็ยังสามารถทำธุรกิจร่วมกับสหกรณ์ได้โดยไม่กระทบชีวิตประจำวัน”</p> <p>“คณะกรรมการและฝ่ายจัดการพร้อมบริหารและปฏิบัติภายใต้กรอบของกฎหมายสหกรณ์แต่เราต้องการความเข้าใจและการแนะนำที่ดีจากส่วนราชการ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12</b></p> <p>“ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ เช่น การดำเนินงานให้มีผลกำไรสุทธิแต่ละปี ตกไปอยู่ในฝ่ายจัดการเป็นหลัก”</p>	<p>ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบสหกรณ์อย่างเคร่งครัด ”</p> <p>“คณะกรรมการสหกรณ์บริหารงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและบริหารธุรกิจของสหกรณ์ให้มีกำไรทุกปี”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6</b></p> <p>“ระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์สามารถตรวจสอบได้ทุกกระบวนการสหกรณ์พยายามบริหารต้นทุนเพื่อสร้างกำไรแก่สหกรณ์ และสมาชิก แต่ด้วยการตลาดทำให้สหกรณ์สู้กับคู่แข่งขั้นไม่ได้ ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</b></p> <p>“สหกรณ์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับสื่อสารกับสมาชิกและรับฟังถึงความต้องการของสมาชิก ซึ่งเชื่อว่าผลลัพธ์นี้คือการให้สมาชิกเชื่อถึงความรับผิดชอบของกรรมการในการบริหารงานสหกรณ์สหกรณ์มีผลกลยุทธ์อย่างชัดเจน แขนงในเว็บไซต์เพื่อให้เห็นถึงแนวทางการบริหารสหกรณ์”</p> <p>“คณะกรรมการสหกรณ์บริหารงานด้านการเงินอย่างรอบคอบและวิเคราะห์สถานการณ์ให้เป็นไปตามโลกปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อที่จะสร้างผลต่างแก่สหกรณ์และกลับคืนยังสมาชิกในรูปแบบต่างๆ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5</b></p> <p>“การที่คณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีส่วนของผลประโยชน์ส่วนตนทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อสหกรณ์อย่างแท้จริง”</p> <p>“การได้รับเงินปันผล เงินเฉลี่ยคืน ผลตอบแทนที่สูงและสวัสดิการต่างๆจาก</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
		<p>สหกรณ์ มันสะท้อนถึงความรับผิดชอบของคณะกรรมการสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11</b></p> <p>-คณะกรรมการมีความรับผิดชอบสูงมาก โดยเฉพาะในการร่วมประชุม ซึ่งเป็นภาระหลักของกรรมการอยู่แล้ว กรรมการจะให้ความสำคัญกับการตรวจนับเงินสดมาก เพราะเชื่อว่าเป็นพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสหกรณ์”</p> <p>“กรรมการของเราแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เช่น การลงพื้นที่คุยกับสมาชิกโดยตรงเมื่อสมาชิกขอสินเชื่อ ทำให้สมาชิกยิ่งเชื่อมั่นต่อสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13</b></p> <p>“คณะกรรมการออกนโยบายต่างๆ ของสหกรณ์เป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์อย่างเคร่งครัด”</p> <p>“ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้านกำไรสุทธิไม่เคยขาดทุนและเพิ่มขึ้นทุกปี สินทรัพย์และทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี”</p> <p>“สหกรณ์ใช้จ่ายงบประมาณด้านสาธารณประโยชน์และสวัสดิการสมาชิกอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อคณะกรรมการ”</p>
<p>ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (Cooperatives' Organizational Performance: COP)</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1</b></p> <p>“สหกรณ์มีกำไรทุกปีแต่ไม่เยอะ เพราะมีกรอบทำธุรกิจในวงจำกัด แต่เราก็อยู่ได้เพราะเป้าหมายคือให้สมาชิกได้ถึงแหล่งเงินทุนที่ต่ำ ที่มาจากพวกเรากันเอง”</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4</b></p> <p>“สหกรณ์โดยคณะกรรมการและพนักงานบริหารกิจและปฏิบัติหน้าที่อย่างดีทำให้สหกรณ์มีกำไรทุกสิ้นปีบัญชี ”</p> <p>“สมาชิกทุกคนเสมือนครอบครัวเดียวกันที่ร่วมกันดูแลและสร้างรายได้แล้วนำมาแบ่งปันกันเมื่อครบปี”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2</b> “สหกรณ์มีกำไรสามารถจ่ายเงินปันผลได้ทุกปี และสหกรณ์เน้นจ่ายเงินเฉลี่ยคืนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการมีส่วนร่วมของสมาชิก ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7</b> “สหกรณ์ไม่สามารถปิดบัญชีได้หลายปี แต่เราแก้ปัญหาจนสามารถปิดได้ ถือว่าเป็นความสำเร็จของทีมที่ ร่วมกันมากกว่านั้นคือ ความเข้าใจและความร่วมมือจากสมาชิก”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10</b> “สหกรณ์ มี กำไร น้อย ด้ว ยกับ สถานการณ์ โควิด ที่กระทบต่อรายได้ของสมาชิก แต่ก็ได้ขาดทุนถือว่าเป็นผลงานของคณะกรรมการสหกรณ์ที่พยายามบริหารจัดการอย่างสุดความสามารถ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12</b> “สหกรณ์ขาดทุน เนื่องจากไม่สามารถเก็บหนี้ได้ถูกตั้งค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ แต่ด้วยพื้นฐานของการช่วยเหลือทำให้สมาชิกเข้าใจในระดับหนึ่งแต่เราก็พยายามแก้ไขเรื่องนี้อยู่เสมอ”</p>	<p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5</b> “สหกรณ์มีกำไรทุกปี และเพิ่มขึ้นทุกปี เราจ่ายปันผลมากกว่า 5 % และมีเงินเฉลี่ยคืนไม่ต่ำกว่า 7 % อีกด้วย” “สมาชิกส่วนมากพอใจกับการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะสหกรณ์ดูแลเขาช่วยเหลือและมีเงินคืนให้เขา”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6</b> “สหกรณ์ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เพราะเราแข่งขันกับตลาดใหญ่ เช่น ห้างต่างๆ ไม่ไหวสู้ด้านราคาก็ไม่ได้ ทำให้สหกรณ์แจ้งขอเลิกกิจการในต้นปีนี้ ”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9</b> “สหกรณ์มีผลกำไรด้านการดำเนินงานเป็นบวกทุกปี และเติบโตขึ้นทุกปี ” “สหกรณ์เรามี อัตราการลาออกของพนักงานเท่ากับศูนย์ เราดูแลพนักงานเป็นอย่างดี ไม่เพียงแค่นักงาน สมาชิกก็รักสหกรณ์มีส่วนร่วมทุกกิจกรรมของสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11</b> “ผลการดำเนินงานสหกรณ์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ที่เป็นผลมาจากความร่วมมือของทีมทั้งกรรมการและพนักงาน เชื่อว่ากรรมการที่เข้ามาบริหารมีผลอย่างมากต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์”</p> <p><b>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13</b> “ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ด้านกำไรสุทธิไม่เคยขาดทุนและเพิ่มขึ้นทุกปี สินทรัพย์และทุนของสหกรณ์เพิ่มขึ้นทุกปี”</p>

ประเด็นสัมภาษณ์	สหกรณ์ภาคการเกษตร	สหกรณ์นอกภาคการเกษตร
		<p><u>ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14</u></p> <p>“กำไรของสหกรณ์มีเล็กน้อยมาก เนื่องจากการแข่งขันด้านต้นทุนของตลาด เราสู้เขาไม่ได้ ทำให้สมาชิกซื้อของที่สหกรณ์น้อยลง”</p>

### 4.3 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาวินิจฉัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix Method) ประเภทการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) (Creswell & Creswell, 2017) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลการศึกษาทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพไปพร้อมกัน แล้วนำผลการศึกษาของทั้งสองส่วนที่ได้ศึกษา มาตีความร่วมกัน ซึ่งเป็นการวิจัยที่ให้ความสำคัญทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ จากผลการวิจัยของทั้งสองรูปแบบสามารถสรุปได้ดังนี้

ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ ถือเป็นพื้นฐานสำคัญของคุณลักษณะที่พึงมีของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อการบริหารกิจการสหกรณ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และภาคีเครือข่ายต่างๆ ในการดำเนินนโยบายและขับเคลื่อนสหกรณ์เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสมาชิก ถึงแม้ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่ก็มีอิทธิพลทางอ้อม โดยมีทุนระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรส่งผ่านไปยังผลการดำเนินงานของสหกรณ์ อธิบายได้ว่า ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ก็ยังมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารกิจการสหกรณ์ในประเทศไทย นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์  $t - test$  พบว่า ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ด้านทุนมนุษย์มีความแตกต่างกันระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร โดยค่าเฉลี่ยของทุนมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรสูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร เมื่อเปรียบเทียบกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ทุนของคณะกรรมการมีความสำคัญต่อการบริหารกิจการสหกรณ์เพื่อให้มีผลการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากผู้ขับเคลื่อนสำคัญของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการสหกรณ์ นอกจากนี้จากผลการศึกษา ยังพบว่า สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับทุนของคณะกรรมการสูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทุนของคณะกรรมการที่ประกอบด้วย ทุน

มนุษย์และทุนทางสังคมมีความสำคัญต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่คณะกรรมการสหกรณ์ต่างๆ ต้องยกระดับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานสหกรณ์ต่อไป

ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งประกอบด้วยทุนทางการเงินและทุนด้านโครงสร้าง ถือเป็นประเด็นสำคัญมากในการบริหารกิจการสหกรณ์เนื่องจากการการขับเคลื่อนธุรกิจของสหกรณ์ต้องอาศัยทุนทางการเงินเป็นองค์ประกอบหลักในการบริหารกิจการเพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกโดยมีทุนด้านโครงสร้างเป็นเครื่องมือในการบริหารกิจการสหกรณ์ เช่น โครงสร้างการบริหารสหกรณ์ อุปกรณ์ และเครื่องมือต่างๆในการสนับสนุนการทำงานของสหกรณ์ ไม่เพียงแต่การสนับสนุนในการบริหาร หรือความสะดวกของการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้น ทุนด้านโครงสร้างยังสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกในการมีส่วนร่วมของธุรกิจสหกรณ์อีกด้วย ผลการศึกษาเชิงปริมาณ พบว่า ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และผลการดำเนินงาน แบบ full mediation ซึ่งหมายความว่า ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านอย่างสมบูรณ์แสดงว่าสหกรณ์ไม่สามารถขาดทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ได้ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันของผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่ทุนด้านโครงสร้างมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารกิจการสหกรณ์เนื่องจากสหกรณ์ดำเนินงานและธุรกิจด้านการเงิน ดังนั้นทุนทางการเงินจึงเป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้ในการบริหารสหกรณ์โดยมีระบบโครงสร้างการบริหาร เครื่องมือ อุปกรณ์ และระบบปฏิบัติการต่างๆ เป็นตัวสนับสนุนและควบคุม นอกจากนี้ทุนด้านโครงสร้างโดยภาพรวมพบว่าสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีความพร้อมมากกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรซึ่งมีผลทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีผลงานที่ดีกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร

จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ สำหรับการศึกษาครั้งนี้ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อจริยธรรมซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่พึงมีของคณะกรรมการสหกรณ์ จากการศึกษาเชิงปริมาณพบว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานสหกรณ์โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ถึงแม้จะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ก็ตาม ซึ่งจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ประกอบด้วยจริยธรรมด้านการแสดงการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral Persons) การมีลักษณะส่วนบุคคลคือ ความซื่อสัตย์ ความสุจริต ความน่าเชื่อถือ การแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การคำนึงถึงผลประโยชน์ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของพนักงานเป็นหลักในการบริหารงาน การตัดสินใจในการบริหารงานอย่างยุติธรรมและเหมาะสม และการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และ จริยธรรมด้านการจัดการและสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงการกระทำ (Moral Managers) เช่น การอธิบายประเด็นทางจริยธรรมในการทำงานร่วมกับพนักงาน การเป็นตัวอย่างในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงาน

การส่งเสริมพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน การให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือวิธีการในการทำงาน โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเพียงอย่างเดียว และการให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ฝังอยู่ในคุณลักษณะของคณะกรรมการสหกรณ์ที่จะนำพาสหกรณ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ นอกจากนี้จากนั้นจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพแสดงให้เห็นว่าจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์เป็นสาเหตุสำคัญของการสร้างความน่าเชื่อถือต่อสมาชิกสหกรณ์ในการที่จะตัดสินใจร่วมธุรกรรมต่างๆ ของสหกรณ์เนื่องจากสมาชิกมองว่าหากคณะกรรมการที่มีจริยธรรมและสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีจะทำให้สมาชิกมอบความไว้วางใจที่จะดูแลทรัพย์สินพวกเขา ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ ผลการศึกษาการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์มีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรส่งผ่านร่วมกับทุกระดับองค์กรของสหกรณ์อย่างสมสมบูรณ์ (full mediation) ระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ความรับผิดชอบระดับองค์กรมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ โดยที่คณะกรรมการสหกรณ์นั้นต้องมีความรับผิดชอบต่อสมาชิกและความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ในการบริหารสหกรณ์ เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบในสหกรณ์นั้น คือสมาชิกซึ่งเป็นกลุ่มใหญ่เมื่อเปรียบเทียบกับคณะกรรมการและพนักงาน ดังนั้นการที่คณะกรรมการสหกรณ์ดำเนินงานบนพื้นฐานความรับผิดชอบต่อผลประโยชน์ของสมาชิกและดำเนินการต่างๆ ถูกต้องตามข้อบังคับ ระเบียบ และกฎหมายของสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นั้นจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากความรับผิดชอบนี้สามารถสร้างการรับรู้และความเชื่อมั่นแก่สมาชิกได้ ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในธุรกรรมของสหกรณ์ได้ เช่น การฝากเงินต่อสหกรณ์มากขึ้น ทำให้สหกรณ์มีสภาพคล่องเพิ่มขึ้นสามารถนำไปลงทุนในธุรกิจต่างๆ เพิ่มขึ้น จนนำไปสู่ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ดีขึ้นต่อไปด้วย จึงสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์มีความสำคัญและมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperatives' Boards' Capital: CBC) และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (Cooperative Boards' Ethics: CBE) ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยโดยผ่านตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ในประเทศไทย (COC) และวิเคราะห์อิทธิพลของจริยธรรมของกรรมการสหกรณ์ (CBE) ที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบของสหกรณ์ในประเทศไทย (COA) นอกจากนี้ยังศึกษาปัญหาและอุปสรรคภายใต้ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ และความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ในการบริหารงานสหกรณ์ในประเทศไทย โดยผลการวิจัยนี้ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้เกี่ยวกับระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และระดับจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานสหกรณ์หรือองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบและความอยู่รอดของสหกรณ์

การวิจัยนี้ศึกษาด้วยวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ประเภทการวิจัยแบบพร้อมกัน (Convergent Parallel Design) คือ วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Method) และวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) ซึ่งกระบวนการวิจัยให้ความสำคัญต่อวิธีวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเท่าเทียมกัน โดยสามารถดำเนินการไปพร้อมกันและนำผลการศึกษาที่ได้รับมาตีความร่วมกัน

สำหรับสาระสำคัญของการนำเสนอบทนี้นำเสนอออกเป็น 2 ส่วน โดยมีรายละเอียดแสดงดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### 5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

##### 5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิด

##### 5.1.3 การอภิปรายผลการวิจัย

#### 5.2 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

##### 5.2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

##### 5.2.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามผลการแสดงความคิดเห็น



## 5.1 สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเรื่องอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ต่อผลการดำเนินของสหกรณ์ในประเทศไทยสรุปออกเป็น 2 ส่วน คือ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาคือ สหกรณ์ในประเทศไทย จำนวน 300 แห่ง ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรอย่างละ 150 แห่ง รวมทั้งสิ้นผู้วิจัยทำการ โดยทำการเก็บข้อมูลในระดับบุคคลและระดับองค์กรจำนวน 6 คน จากสหกรณ์แต่ละแห่ง (ผู้จัดการ 1 คน ผู้ตรวจสอบกิจการ 1 คน และพนักงาน 4 คน) ทำให้ได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 1,800 ตัวอย่างจาก 300 สหกรณ์ ซึ่งการได้มาของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนจากนั้นจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย ผู้วิจัยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 3 เดือน ตั้งแต่ วันที่ 16 เมษายน 2564 ถึง 15 มิถุนายน 2564 โดยแบบสอบถามสำหรับการศึกษารั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคล ตอบโดยพนักงานสหกรณ์ และเป็นผู้ตอบสำหรับตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ โดยผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 529 ฉบับ ส่วน 2) ระดับองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้จัดการสหกรณ์ เป็นผู้ตอบตัวแปรทุนองค์กรของสหกรณ์และและผลการดำเนินงานของสหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการสหกรณ์เป็นผู้ตอบตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น อย่างละ 133 ฉบับ ซึ่งในแต่ละระดับสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นระดับบุคคล จากแบบสอบถาม 529 ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 31- 40 ปีการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับปริญญาตรี สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมรส อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 6-10 ปี และตำแหน่งงานในปัจจุบันส่วนใหญ่ คือ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ สำหรับระดับองค์กร (ผู้จัดการสหกรณ์จำนวน 133 คน) จากสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ สหกรณ์ภาคการเกษตรจำนวน 67 แห่ง และสหกรณ์นอกภาคการเกษตรจำนวน 66 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี ระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับปริญญาตรี สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมรส อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 21-30 ปี อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 50,000 บาทขึ้นไป จำนวนสมาชิกของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 2001-3700 คน จำนวนพนักงานของสหกรณ์อยู่ในช่วง 11-20 คน จำนวนทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงมากกว่า 60,000,000 บาท จำนวนคณะกรรมการสหกรณ์ส่วนใหญ่มี 15 และอายุของสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31 ขึ้นไปส่วนระดับองค์กร (ผู้ตรวจสอบ

กิจการสหกรณ์ จำนวน 133 คน) จากสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน คือ สหกรณ์ภาคการเกษตร จำนวน 67 แห่ง และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร จำนวน 66 แห่ง ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อยู่ในช่วงอายุ 51- 60 ปีการศึกษาส่วนใหญ่จบในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ สมรส อายุการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วงต่ำกว่า 11 ปี

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร เมื่อพิจารณาพบว่าค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่ของตัวแปรอยู่ในระดับมากที่สุด และการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้เป็นปกติ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันทุกคู่

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 14 คน ซึ่งมาจาก จากสหกรณ์ภาคการเกษตร 3 แห่ง ๆ ละ 2 คน และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร 4 แห่งๆ ละ 2 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 9 คน และเพศหญิง จำนวน 5 คน โดยมีอายุสูงสุด คือ อายุ 59 ปี และอายุน้อยที่สุดคือ 38 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 10 คน รองลงมาคือ ระดับปริญญาโทจำนวน 3 คน นอกจากนั้นผู้ให้ข้อมูลมีอายุทำงานในสหกรณ์ มากที่สุดคือ 37 ปี น้อยที่สุดคือ 2 ปี โดยอายุทำงานในสหกรณ์ช่วง 1-10 ปี จำนวน 4 คน ช่วง 11-20 ปี จำนวน 2 คน ช่วง 21-30 ปี จำนวน 5 คนช่วง 31 ปีขึ้นไป จำนวน 3 คน ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูล โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผ่านหลายช่องทาง เช่น สัมภาษณ์โดยตรงต่อผู้ให้ข้อมูลหลัก (face to face) ต่อสายทางโทรศัพท์ Line Video Call และ Zoom meeting

#### 5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบแนวคิด

ส่วนนี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยวิธีการวิเคราะห์สองขั้นตอน (A Two Step Procedure) ประกอบด้วยผลการศึกษา 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) 2) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด

การวิเคราะห์โมเดลการวัดครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อยืนยันว่าชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามทฤษฎีหรือไม่ โดยการศึกษาไว้วัดตัวแปรแฝง 5 ตัวแปร ประกอบด้วยทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ มี 2 ตัวแปรสังเกตได้ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ มี 2 ตัวแปรสังเกตได้ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ มี 2 ตัวแปรสังเกตได้ ทุนความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ มี 2 ตัวแปรสังเกตได้ และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ มี 5 ตัวแปรสังเกตได้ เมื่อพิจารณาการระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดลการวัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น พบว่า โมเดลการวัดสามารถระบุค่าได้และมีลักษณะเป็นแบบจำลองระบุเกินพอดี (Over Identified Model) และผลการปรับ

โมเดลการวัดโดยผู้วิจัยกำหนดให้ค่าความคาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้โมเดลการวัดมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1506.146 องศาอิสระเท่ากับ 1009 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.492 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.062 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.061 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.915 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากข้อมูลข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดสามารถนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไปได้

## 2) ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย ตามกรอบแนวคิดการวิจัยผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนตามลำดับกล่าวคือ 1) การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล โดยการกำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในด้วยกันเอง กำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวบ่งชี้ของมันเอง กำหนดลักษณะเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในกับตัวบ่งชี้ของมันเอง 2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล พิจารณาโดยกฎ (t-true) สรุปได้ว่าความเป็นไปได้ค่าเดียว (Over Identified Model) 3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ ผู้วิจัยเลือกวิธีการประมาณค่า ด้วยวิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood : ML) ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่ามีประสิทธิภาพและมีการประมาณที่ไม่ลำเอียงแม้จะมีการฝ่าฝืนข้อตกลงเบื้องต้นบางประการ 4) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทั้ง 5 ตัวแปรแฝง ผลการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยทั้ง 5 ตัวแปรแฝง พบว่า ค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1506.146 องศาอิสระเท่ากับ 1009 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.492 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.062 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.061 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.915 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานการวิจัย โดยทำการทดสอบเส้นอิทธิพลทางตรงตามกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งโมเดลประกอบไปด้วยสมมติฐานหลักและสมมติฐานเสริม ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.221 ( $Z = 0.781$   $p = 0.284$ ) ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) เท่ากับ 0.016 ( $Z = 0.051$   $p = 0.959$ ) ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.670 ( $Z = 4.724$   $p = 0.001$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.021 ( $Z = 0.062$   $p = 0.951$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ 0.487 ( $Z = 1.046$   $p = 0.295$ ) ตัวแปรความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ -0.077 ( $Z = -0.691$   $p = 0.490$ ) ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ -0.039 ( $Z = -0.116$   $p = 0.907$ ) และตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) เท่ากับ 0.477 ( $Z = 1.259$   $p = 0.208$ )

หลังจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานพบว่า มีเพียงตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.670 ( $Z = 4.724$   $p = 0.001$ ) ส่วนตัวแปรอื่นไม่มีอิทธิพลทางตรงตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงทำการปรับโมเดลเพื่อให้ได้โมเดลที่ดีที่สุดภายใต้หลักการทำให้เส้นอิทธิพลทางตรงมีเส้นน้อยที่สุด หมายถึงแบบจำลองที่ประหยัด (parsimonious model) ในการปรับโมเดลผู้วิจัยใช้หลักการ คือ 1) คงไว้เส้นอิทธิพลที่มีนัยสำคัญ 2) ตัดเส้นที่ไม่จำเป็นออก 3) เปรียบเทียบค่า Model fit จนกว่าจะได้โมเดลที่ดีที่สุด ผู้วิจัยทำการปรับจนได้โมเดลที่ดีที่สุด โดยมีค่าไค-สแควร์มีค่าเท่ากับ 1512.335 องศาอิสระเท่ากับ 1013 ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์เท่ากับ 1.493 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณ ค่า (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.061 ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.064 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (CFI) มีค่าเท่ากับ 0.920 และ ดัชนี Tucker และ Lewis (TLI) มีค่าเท่ากับ 0.914 ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์น้อยกว่า 2 (Schumacker & Lomax, 2010) ทำให้ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างใหม่ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.352 ( $Z = 3.027$   $p = 0.002$ ) ตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน

ของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ 0.739 ( $Z = 5.032$   $p = 0.000$ ) ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) เท่ากับ 0.466 ( $Z = 2.810$   $p = 0.005$ ) ตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) ไม่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) เท่ากับ -0.025 ( $Z = -0.232$   $p = 0.816$ ) ตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) เท่ากับ 0.219 ( $Z = 1.770$   $p = 0.077$ ) เมื่อพิจารณา Model fit โดยการเปรียบเทียบค่าไค-สแควร์และองศาอิสระ ของโมเดลตามสมมติฐาน คือโมเดลแรกกับโมเดลที่สี่ พบว่า โมเดลที่ 1 มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 1506.146 และองศาอิสระเท่ากับ 1009 ขณะที่โมเดลที่ 4 มีค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 1512.335 และองศาอิสระเท่ากับ 1013 ผลการเปรียบเทียบพบว่า ค่าไค-สแควร์ต่างกันเท่ากับ 6.189 และค่าองศาอิสระต่างกันเท่ากับ 4 เมื่อทำการทดสอบระดับนัยสำคัญ พบว่า ไม่มีนัยสำคัญ ( $p = 0.185$ ) จึงสรุปได้ว่าโมเดลสมการโครงสร้างโมเดลที่ 4 ไม่แตกต่างจากโมเดลที่ 1 อย่างไรก็ตามโมเดลที่ 4 มีเส้นอิทธิพลน้อยกว่าโมเดลที่ 1 ซึ่งมีลักษณะที่เรียกว่า โมเดลที่ประหยัด (parsimonious model)

นอกจากนั้นจากการวิเคราะห์อิทธิพลทางอ้อมในแต่ละเส้นทางระหว่างตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ พบว่า ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึงตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางเพียงอย่างเดียวโดยไม่ส่งผลโดยตรง ดังนั้นเส้นทางความสัมพันธ์นี้จึงถือได้ว่าเป็นตัวแปรคั่นกลางโดยสมบูรณ์ (full mediating) (Baron & Kenny, 1986) เช่นเดียวกับตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ ซึ่งหมายถึงตัวแปรเชิงสาเหตุส่งผลต่อตัวแปรตามโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางเพียงอย่างเดียวโดยไม่ส่งผลโดยตรง

นอกจากนี้การทดสอบอิทธิพลของตัวแปรคั่นกลางของโมเดลสมการโครงสร้างอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยการตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของโมเดลสมการหลังปรับโมเดลใหม่ เส้นทางที่ 1 ตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) มีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.260 สำหรับเส้นทางที่ 2 ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.075

### 5.1.3 การอภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยควบคู่กันทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย โดยอภิปรายอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย มีรายละเอียดดังนี้

#### สมมติฐานข้อที่ 1 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ กล่าวคือไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แสดงว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ ไม่สอดคล้องกับการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา ซึ่งพบว่าการศึกษามาก่อนมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของคณะกรรมการกับลักษณะต่างๆของคณะกรรมการและตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท (เช่น Adams & Ferreira, 2009; Adams et al., 2010; Adjaoud et al., 2007; Berezinets et al., 2013; Bhagat & Black, 2002; Boone et al., 2007; Coles et al., 2008; Carter et al., 2003; Ferreira, 2015; Lipton & Lorsch, 1992; Muravyev et al., 2014; Westphal & Milton, 2000; Yermack, 1996) ซึ่งการศึกษาเหล่านี้พยายามที่จะตอบคำถามโครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ (ขนาดคณะกรรมการ สัดส่วนของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการอิสระ ความหลากหลายทางเพศ ฯลฯ) และลักษณะของคณะกรรมการ (ความสามารถ ประสบการณ์และการเชื่อมต่อเครือข่ายระหว่างกัน) มีส่วนช่วยในการเพิ่มมูลค่าของบริษัทหรือผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่งานวิจัยนี้มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการซึ่งเป็นแหล่งแห่งทุนทางปัญญาสำหรับบริษัทและผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการพิจารณาทุนของคณะกรรมการเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานบริษัท โดยเฉพาะในบริบทของสหกรณ์ที่คณะกรรมการทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการบริหารจัดการแทนผู้เป็นเจ้าของหมายถึงสมาชิก เป็นกลไกหลักในการนำพาสหกรณ์เพื่อบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต่อไป แต่จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา การศึกษาที่ทุนกรรมการมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานพิจารณาแยกเป็นองค์ประกอบจากทุนทางปัญญาหรือแยกเป็นมิติทำให้ผลการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าแต่ละมิติมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงาน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ของคณะกรรมการซึ่งวัดจากประสบการณ์ในความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและผลการดำเนินงานของบริษัท (Carpenter et al., 2003; Kroll et al., 2008; McDonald et al., 2008) ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการซึ่งได้รับการประเมินบนพื้นฐานของประสบการณ์ในบริษัทร่วมทุนหรือในการเพิ่มทุนมีความสัมพันธ์กับผลการ

ดำเนินงานของบริษัท (An & Jin, 2004; Boeker & Wiltbank, 2005; Bruton et al., 1997). การศึกษาจำนวนมากพบความสัมพันธ์เชิงลบระหว่างทุนทางสังคมการมอบฉันทะผ่านการเป็นกรรมการหลายคนและมาตรการในการทำกำไร (Devos et al., 2009; Fich & Shivdasani, 2006; Lipton & Lorsch, 1992) ในขณะเดียวกัน Kor and Sundaramurthy (2009) รักษาความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างทุนทางสังคมและการเติบโตของรายได้ Perez-Calero et al (2016) อย่างไรก็ตามจากการทบทวนตามตัวแปรแบบองค์รวมนี้ โดย Jeremias and Gani (2014) ทำการศึกษาผลกระทบของทุนของคณะกรรมการและคุณลักษณะของคณะกรรมการที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากบริษัทที่อยู่ในฐานข้อมูล Compustat S&P 2004 ผลการศึกษาพบว่าทุนของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงาน แต่การศึกษาเป็นผลการวิเคราะห์ที่ไม่มีตัวแปรคั่นกลางตามโมเดลการวิจัยที่กำลังศึกษานี้ซึ่งเป็นไปได้ว่าเมื่อมีตัวแปรอื่นเข้ามา มีผลกระทบทำให้ผลของการวิเคราะห์ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้วางไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Firer และ Williams (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญา (ซึ่งประกอบด้วย ทุนมนุษย์และทุนทางโครงสร้างอยู่ด้วย) กับผลการดำเนินงานของบริษัทในประเทศแอฟริกาใต้ โดยพบว่า ทุนทางปัญญาไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานของบริษัทที่ศึกษาและสรุปว่าบริษัทในประเทศแอฟริกาใต้ยังคงใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตนเป็นหลักอยู่

จากการไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ อาจเกิดจากประเด็นเชิงโครงสร้างของสหกรณ์ กล่าวคือ สหกรณ์ถูกแบ่งเป็นสองภาคประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตร และยังแบ่งย่อยออกมาเป็น 7 ประเภทอยู่ในสถานะดำเนินการ คือ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์นิคม 3) สหกรณ์ประมง 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน ซึ่งโดยพื้นฐานสหกรณ์มีโครงสร้างธุรกิจเหมือนกัน เช่นการรับฝากถอน สินเชื่อ และผู้ที่มีผลต่อผลการดำเนินต่างๆ คือ สมาชิกในการมีส่วนร่วมของธุรกรรมต่างๆอยู่แล้ว จึงเป็นไปได้ว่าการที่สหกรณ์ไม่ได้มีอยู่ในตลาดแข่งขันอย่างรุนแรงเหมือนสถาบันการเงินทั่วไป เช่น ธนาคารพาณิชย์ อีกทั้งระบบสหกรณ์ก็สามารถดำเนินธุรกิจเพียงเพราะสมาชิกของตนเองเท่านั้นจึงทำให้สหกรณ์จะประสบความสำเร็จอาจถูกมองว่าไม่ใช่เป็นเพราะคณะกรรมการเป็นหลัก เป็นต้น

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ทุนคณะกรรมการสหกรณ์ที่ประกอบด้วยทุนมนุษย์และทุนทางสังคมถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ควรมีอยู่ในลักษณะส่วนบุคคลของคณะกรรมการ ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบขององค์กรหากคณะกรรมการสหกรณ์มีสิ่งนี้ กล่าวคือ หากคณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์ภายนอก มีโอกาสทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีแนวโน้มที่ดีกว่า แต่จากการศึกษาพบว่า คณะกรรมการในส่วนของสหกรณ์ภาคการเกษตรมีพื้นฐานที่ต่ำกว่าคณะกรรมการสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ในขณะที่ ด้านความสัมพันธ์

กับเครือข่ายภายนอกองค์กร ต่างก็มีเช่นเดียวกันแต่อยู่ในกรอบของสหกรณ์ประเภทเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ถึงแม้ว่าคณะกรรมการสหกรณ์จะเป็นตัวแทนของสมาชิกในการบริหารงานสหกรณ์ในระดับนโยบาย แต่การปฏิบัติหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งก็คือ ระบบการบริหารการเงิน สินเชื่อ ส่วนใหญ่นำหนักเป็นภาระงานของฝ่ายจัดการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับงานวิจัยเชิงปริมาณที่ ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งก็คือพนักงานอาจจะมองว่าการบริหารงานประจำวันเป็นบทบาทของผู้จัดการมากกว่า ส่วนคณะกรรมการมาประชุมเพียงแค่วันละหนึ่งครั้งเท่านั้น จึงอาจเป็นที่มาของการประเมินในแบบสอบถามในระดับที่ต่ำ นอกจากนั้นอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างของการศึกษานี้มีขนาดเล็ก ก็เป็นไปได้

### **สมมติฐานข้อที่ 2 ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์**

ผลการวิจัยเป็นไปตามสมมติฐานทุนของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านทุนระดับองค์กรของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.260 ( $Z = 2.860$   $p = 0.004$ ) กล่าวคือ ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และผลการดำเนินงานของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญ อธิบายได้ว่า การที่สหกรณ์มีโครงสร้างการบริหารงานที่ชัดเจน พร้อมกับเงินทุนที่เพียงพอในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยคณะกรรมการซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ต่างๆ ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rafiei et al. (2011) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของทุนทางปัญญาที่ประกอบด้วย ทุนมนุษย์ ทุนด้านโครงสร้าง และทุนสัมพันธ์ และได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางปัญญาที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงาน พบว่า การประเมินผลของทุนทางปัญญาส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและในงานวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าทุนด้านโครงสร้างมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจโดยตรง ทุนความสัมพันธ์มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจผ่านทุนด้านโครงสร้างทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ในขณะที่ทุนมนุษย์ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจเพียงผ่านทุนด้านโครงสร้างโดยทางอ้อม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bollen et al (2005) ทำการศึกษาการเชื่อมโยงทุนทางปัญญาและทรัพย์สินทางปัญญากับผลการดำเนินงานบริษัท โดยสำรวจข้อมูลจากผู้จัดการในอุตสาหกรรมยาประเทศเยอรมันโดยวิเคราะห์การถดถอยมุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ ทุนด้านโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์ที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า การเชื่อมโยงทรัพย์สินทางปัญญาเข้ากับโมเดลทุนทางปัญญาสู่การดำเนินงานของบริษัท ช่วยเพิ่มความถูกต้องทางสถิติของโมเดลและความเกี่ยวข้องสำหรับการจัดการของบริษัท เมื่อลง



รายละเอียดเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์กับทุนด้านโครงสร้างและทุนความสัมพันธ์กับทุนด้านโครงสร้างพบว่าทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวก

จากการพบความสัมพันธ์ของตัวแปรทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าทุนองค์กรของสหกรณ์ที่ประกอบด้วยทุนทางการเงินและทุนทางโครงสร้างเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสามารถนำพาสหกรณ์ให้มีผลการดำเนินงานที่ดีถึงแม้ว่าสหกรณ์จะมีคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถและยังมีความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเป็นอย่างดีแต่หากสหกรณ์ขาดทุนทางการเงินหรือระบบโครงสร้างการบริหารจัดการที่ดี แม้แต่เครื่องมือที่จะสนับสนุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ก็อาจมีผลให้สหกรณ์ไม่สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่ดีได้

ผลการวิจัยคุณภาพ พบว่าทุนองค์กรของสหกรณ์ ประกอบด้วยทุนด้านการเงินและทุนด้านโครงสร้าง ซึ่งเป็นองค์ประกอบดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะสามารถนำพาสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นและโดยพื้นฐานถูกมองว่าองค์ประกอบด้านการเงินเป็นอันดับแรกในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ แต่จากผลการวิจัยพบว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรมีทุนระดับองค์กรของสหกรณ์น้อยกว่าเมื่อเทียบกับสหกรณ์นอกภาคการเกษตรแต่ก็ไม่ได้ทำให้การดำเนินงานสะดุดมากนัก ด้วยเหตุผลคือ การทำธุรกรรมใดๆ ของสหกรณ์จำเป็นต้องดำเนินการกับผู้ที่เป็นสมาชิกเท่านั้น ดังนั้นการระดมทุนของสหกรณ์ภาคการเกษตรโดยส่วนใหญ่มาจากสมาชิกร้อยละ 90 มีการกู้จากภายนอกเล็กน้อยโดยมี ธนาคาร ธกส. เป็นแหล่งเงินทุน ซึ่งแตกต่างจากสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีทุนทางการเงินเป็นจำนวนมากเนื่องด้วยสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้มีรายได้มากกว่าสมาชิกในภาคการเกษตร ถึงแม้จะมีจำนวนเงินที่แตกต่างกันตามแหล่งที่มาของทุน ก็ไม่ได้ส่งผลให้สหกรณ์มีความยากลำบากในการบริหารเนื่องจากกลุ่มผู้รับบริการคือกลุ่มคนเดียวกันที่เป็นเจ้าของทุนซึ่งหมายถึงสมาชิก อีกทั้งพื้นฐานของสมาชิกของสหกรณ์แต่ละประเภทมีพื้นฐานที่แตกต่างกันมากเช่น สหกรณ์การเกษตรซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คือเกษตรกร ในขณะที่สหกรณ์ออมทรัพย์ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีเงินเดือนประจำและสามารถหัก ฌ ที่จ่ายได้ จากการระดมด้านเงินทุนต่างๆ ด้วยเหตุพื้นฐานด้านบริบทที่แตกต่างกัน สหกรณ์แต่ละแห่งจึงมีความพอดีกับสถานะที่ตนเองเป็นอยู่

จากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 ผู้วิจัยได้พัฒนากรอบการวิจัยภายใต้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependency Theory) ที่อธิบายความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมของทรัพยากรภายนอกที่มีผลต่อพฤติกรรมขององค์การและความสามารถในการจัดหาทรัพยากรภายนอก ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การทั้งด้านยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการดำเนินธุรกิจในทุกๆ องค์การ จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากรนี้สามารถอธิบายโครงสร้างและบริบทการบริหารงานของสหกรณ์ในการทำหน้าที่ตามบทบาทความรับผิดชอบของคณะกรรมการสหกรณ์ กล่าวคือหากคณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเป็นอย่างดี ก็สามารถที่

จะดึงทรัพยากรจากภายนอกที่จำเป็นนำเข้ามาเพื่อบริหารกิจการสหกรณ์ ด้วยเหตุผลบางครั้งสหกรณ์มีทรัพยากรภายในไม่เพียงพอ เช่น ผู้ที่เชี่ยวชาญด้านการเงิน หรือด้านอื่นๆ เป็นต้น ก็สามารถเป็นสะพานต่อเพื่อดึงทรัพยากรนี้เข้ามาในสหกรณ์ (Pfeffer, 1982) นอกจากนั้นสหกรณ์ส่วนใหญ่อยู่ในระบบเครือข่ายที่พึ่งพาซึ่งกันและกัน หากมีการเพิ่มความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายเพิ่มขึ้นก็สามารถที่จะนำทรัพยากรต่างๆที่สหกรณ์ขาดเข้ามาเติมเต็มได้มากขึ้น เพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อแรงกดดันจากภายนอก (Pfeffer & Salancik, 2003) ได้ ผู้วิจัยจึงมีความเห็นว่าภายใต้ทฤษฎีนี้ สหกรณ์โดยคณะกรรมการสหกรณ์นอกจากต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญแล้ว สิ่งจำเป็นที่ต้องมีและควยกระดบอยู่เสมอคือการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกเนื่องด้วย องค์กรภายนอกอาจเป็นแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นต่อสหกรณ์ที่บริหารอยู่ก็เป็นได้

### **สมมติฐานข้อที่ 3 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์**

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐาน จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ กล่าวคือไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แสดงว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ไม่ได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ การที่คณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีจริยธรรมไม่ส่งผลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ทำให้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่ศึกษามาก่อนหน้า เช่นการศึกษาของ Salin et al. (2019) ได้ทำการศึกษาความมุ่งมั่นด้านจริยธรรมของคณะกรรมการและประสิทธิภาพขององค์กรของประเทศมาเลเซียโดยเก็บข้อมูลจากรายงานประจำปีของบริษัทที่มีขนาดใหญ่ 500 บริษัท ในตลาดหลักทรัพย์เบอร์ชามาเลเซีย ผลการศึกษาพบว่าความมุ่งมั่นทางจริยธรรมของคณะกรรมการมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร และยังไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Chun et al (2013) ได้ทำการศึกษาจริยธรรมขององค์กรมีคุณูปการอย่างไรกับผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทโดยมีบทบาทของความมุ่งมั่นขององค์กรและพฤติกรรมความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง โดยทำการศึกษาจากบริษัทในประเทศจำนวนเกาหลี 130 แห่ง มีพนักงานจำนวน 3,821 คน เป็นผู้ร่วมตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความมุ่งมั่นขององค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับความเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กรเป็นกระบวนการแทรกแซงที่มีความหมายและเชื่อมโยงกัน จริยธรรมขององค์กรต่อผลประโยชน์ทางการเงินของบริษัท กล่าวคือ เมื่อบริษัทมีหลักจริยธรรมที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้มีส่วนได้เสียจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

จากการไม่พบความสัมพันธ์ของตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจเนื่องมาจากผลการตอบแบบสอบถามที่มาจากแหล่งการตอบต่างกัน กล่าวคือ ตัวแปรจริยธรรมของคณะกรรมการผู้ตอบแบบสอบถามคือ พนักงานสหกรณ์ ในขณะที่ตัวแปรผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้ตอบข้อความถึงแม้ผู้วิจัยพยายามป้องกันการเอนเอียงหรืออคติ (Bias) ในตัวผู้ตอบ แต่ด้วยแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันจึงมีความเป็นไปได้ว่าจะไม่พบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างตัวแปรเพราะความคิดเห็นของพนักงานกับผู้จัดการอาจแตกต่างกัน อีกทั้งหากกรณีที่พนักงานซึ่งเป็นผู้ประเมินลักษณะของคณะกรรมการสหกรณ์ตามข้อความนั้น เป็นผู้ที่มีความอคติต่อคณะกรรมการอาจเป็นที่มาของการให้คะแนนในการประเมินได้เช่นกัน

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า คณะกรรมการสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรเป็นบุคคลที่อาสาและมีความยินดีที่จะเข้ามาช่วยเหลือสหกรณ์ซึ่งมองว่าเป็นพื้นฐานปกติของผู้ที่จะได้รับเลือกเข้ามาบริหารงานสหกรณ์อยู่แล้ว จึงเป็นเหตุพื้นฐานในการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องมีอยู่ในตัวกรรมการสหกรณ์อยู่แล้ว เพื่อที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกให้มากที่สุด เมื่อคณะกรรมการสหกรณ์เป็นผู้ที่มีจริยธรรมจะทำให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีโอกาสเกิดความสำเร็จในการบริหารสหกรณ์ได้ไม่ว่าจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากร พนักงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะสมาชิกที่นำเงินของตนเองมาฝากด้วยความเชื่อมั่นของสหกรณ์ที่สามารถดูแลรักษาและสร้างส่วนเพิ่มได้ในอนาคต ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยเชิงปริมาณที่ผลการวิเคราะห์พบว่าไม่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยตรง แต่ผลการวิจัยเชิงคุณภาพให้ความสำคัญกับจริยธรรมเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินของสหกรณ์เท่านั้นแต่มีอิทธิพลทางอ้อมซึ่งจะกล่าวในสมมติฐานที่ 4 ต่อไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ยังเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องมีและมีความสำคัญมากมาต่อคุณลักษณะของคณะกรรมการสหกรณ์ที่จะเข้ามาบริหารสหกรณ์ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีตัวแทน (Agency Theory) ที่ใช้อธิบายกลไกการกำกับดูแลกิจการ ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนและความเป็นไปในองค์กรและใช้อธิบายเหตุจูงใจของผู้บริหารในทางประพหุติมิชอบ ทฤษฎีตัวแทนมองว่ามนุษย์ทุกคนย่อมมีแรงผลักดันที่จะทำทุกอย่างเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวด้วยกันทั้งสิ้น ดังนั้นการที่ผู้บริหารจะสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับกิจการก็ต่อเมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสิ่งนั้นสามารถเอื้อประโยชน์สูงสุดให้กับตนเองด้วย ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานที่อยู่เบื้องหลัง คือ ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ระหว่างผู้บริหารและเจ้าของกิจการ เนื่องจากผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจทำการใดๆ เพื่อประโยชน์สูงสุดให้กับตนเองมากกว่ากิจการ จากทฤษฎีจึงเป็นเหตุผลสำคัญที่คณะกรรมการสหกรณ์จำเป็นต้องเป็นผู้

มีจริยธรรมเนื่องจากจะสามารถเป็นเครื่องมือในการกำกับการบริหารงานของตัวคณะกรรมการเองที่จะลดผลประโยชน์ส่วนตนโดยให้ความสำคัญและสร้างผลประโยชน์แก่สมาชิกเป็นพื้นฐานสำคัญ แสดงให้เห็นว่าการที่สหกรณ์จะมีผลการดำเนินงานที่ดีนั้น สิ่งที่สำคัญมากที่สุดคือความมีจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ซึ่งจะกลายเป็นเกราะป้องกันการกระทำคามผิดต่างๆ ของคณะกรรมการสหกรณ์ ที่แฝงอยู่ในตัวตนได้ โดยที่คณะกรรมการแสดงบทบาทของตนเองทั้งในด้านปกครอง การแสดงการกระทำเชิงจริยธรรมของผู้นำ (Moral Persons) ที่มีมีลักษณะส่วนบุคคล คือ ความซื่อสัตย์ ความสุจริต ความน่าเชื่อถือ การแสดงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและสมาชิก การคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม การตัดสินใจในการบริหารงานอย่าง ยุติธรรมและเหมาะสมและการประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน นอกจากนี้แสดงบทบาทจริยธรรมด้านครองตน คือ การจัดการและสนับสนุนให้ผู้ตามแสดงการกระทำ (Moral Managers) เช่น การอภิปรายประเด็นทางจริยธรรมในการทำงานร่วมกับพนักงาน การเป็นตัวอย่างในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมทางจริยธรรมในการทำงานให้กับพนักงาน การส่งเสริมพนักงานในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานทางจริยธรรมในการทำงาน การให้ความสำคัญกับกระบวนการหรือวิธีการในการทำงาน โดยไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลงานเพียงอย่างเดียว และการให้ความสำคัญกับการทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอในการตัดสินใจ คณะกรรมการสหกรณ์ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบรรทัดฐานและลดความน่าจะเป็นของพนักงานที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณใช้ความพยายามในการทำธุรกรรมเช่นการสื่อสารเกี่ยวกับจริยธรรมและการลงโทษพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณ ดังที่ได้กล่าวมานี้หากคณะกรรมการเป็นผู้ที่จริยธรรมและปฏิบัติตนเองและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานและสมาชิก เชื่อได้ว่าสหกรณ์ก็สามารถที่จะดำเนินงานอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ สร้างความน่าเชื่อถือแก่สมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องได้

#### **สมมติฐานข้อที่ 4 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์**

ผลการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ไม่นัยสำคัญ กล่าวคือ ถึงแม้คณะกรรมการสหกรณ์ที่แสดงถึงความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ไม่ว่าจะจะเป็นบริหารให้เป็นไปตามข้อกำหนดต่างๆ ที่สหกรณ์กำหนด หรือสร้างผลการดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีกำไร ภายใต้การบริหารงานโดยคณะกรรมการสหกรณ์ที่เป็นผู้ที่มีจริยธรรมจะไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวแปรความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์มิได้เป็นตัวแปรคั่นกลางความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งไม่สอดคล้องคลึงกับการศึกษาของ Beu (2001) พบว่าผู้มีอำนาจตัดสินใจที่มีความรู้ความเข้าใจทางศีลธรรมในระดับสูงจะประพฤติตนอย่างมีจริยธรรมมากกว่าผู้ที่มีระดับต่ำกว่า และไม่

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Beu ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจทางศีลธรรมและพฤติกรรมทางจริยธรรมในบริบทของความรับผิดชอบมีความสำคัญ ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ความเข้าใจทางศีลธรรม (เช่นความสามารถทางศีลธรรม) และความเป็นผู้นำทางจริยธรรมดูเหมือนจะแข็งแกร่งเป็นพิเศษสำหรับบุคคลที่มีการใช้ประโยชน์ทางศีลธรรมสูง แนวคิดเบื้องหลังการใช้ประโยชน์ทางศีลธรรมคือแต่ละบุคคลไม่เพียงแต่แตกต่างกันในความสามารถในการรับรู้ทางศีลธรรมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงระดับที่พวกเขาใช้ความสามารถของตนในการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมด้วย

อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าผลการวิจัยนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้วางไว้คือ ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงานสหกรณ์นั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์โดยการเพิ่มเส้นความสัมพันธ์จากความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์ไปยังทุนระดับองค์กรของสหกรณ์และไปยังผลการดำเนินงานของสหกรณ์เส้นความเป็นไปได้ในบริบทของสหกรณ์ในประเทศไทย กล่าวคือ เมื่อสหกรณ์ความรับผิดชอบระดับองค์กรมากขึ้นอาจเป็นที่มาของของทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุนที่มาจากความตระหนักในความรับผิดชอบต่อสมาชิกหรือความรับผิดชอบต่อในด้านกฎหมาย สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกซึ่งหมายถึงสหกรณ์สามารถระดมทุนจากสมาชิกได้ หรือการได้รับความเชื่อมั่นจากองค์กรภายนอกซึ่งเป็นเหตุของการได้มาซึ่งแหล่งเงินทุนเช่นกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.219 จากผลการวิเคราะห์อธิบายได้ว่าเมื่อสหกรณ์มีความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรไม่จำเป็นจะเป็นการปฏิบัติตามกรอบข้อกำหนดต่างๆ หรือการพยายามสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้น โดยการขับเคลื่อนจากตัวคณะกรรมการที่มีจริยธรรมและมีความพร้อมด้านทุนระดับองค์กรทั้งระบบโครงสร้างการบริหารหรือจำนวนเงินที่มากส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

จากข้อค้นพบข้างต้นสามารถอธิบายการที่สหกรณ์จะประสบความสำเร็จโดยเฉพาะผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น สหกรณ์ซึ่งบริหารงานโดยคณะกรรมการสหกรณ์หากคณะกรรมการเป็นผู้ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อในฐานะถูกคัดเลือกมาเป็นตัวแทนของสมาชิก โดยมีความรับผิดชอบต่อช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการตามพฤติกรรมที่มีจริยธรรมเพื่อรับมือกับความต้องการที่เพิ่มขึ้น สำหรับความโปร่งใสและการวัดผลการปฏิบัติงานด้านจริยธรรม (Gilbert & Rasche, 2007) สิ่งนี้จะส่งผลให้เกิดผลดีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นเมื่อคณะกรรมการเป็นผู้ซึ่งดำรงไว้ความมีจริยธรรมส่วนตัวทำให้มีผลต่อระดับความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ทำให้เกิดความเชื่อถือสามารถสร้างโอกาสในด้านเงินทุนและด้านอื่นๆ และสุดท้ายก็ส่งผลต่อผลการดำเนินงานสหกรณ์ต่อไปได้

สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า ความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ หากสหกรณ์ต้องการมีผลการดำเนินงานที่ดี สหกรณ์จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์หมายถึง การดำเนินงานต่างๆของสหกรณ์ต้องเป็นไปเพื่อสมาชิกและดำเนินการภายใต้

กรอบข้อกฎหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน จากผลการวิจัยพื้นฐานความรับผิดชอบต่อสหกรณ์ทั้งภาคการเกษตรและนอกภาคการเกษตรก็ให้ความสำคัญเป็นเรื่องหลัก แต่ที่แตกต่างกันกล่าวคือ ส่วนของสหกรณ์ภาคการเกษตรค่อนข้างจะมีความรู้ด้านข้อกฎหมายน้อยเนื่องจากกฎหมายสหกรณ์มีการปรับเปลี่ยน ทำให้มีผลต่อความเข้าใจถึงความรับผิดชอบด้านกฎหมายน้อยกว่า

จากผลการวิจัยนี้ถึงแม้ว่าไม่ได้เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยคือ ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางโดยตรงระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ แต่ความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางร่วมกับทุกระดับองค์กรของสหกรณ์แบบสมบูรณ์ (full mediation) แสดงให้เห็นว่า ความรับผิดชอบระดับองค์กร ที่ประกอบด้วย ความรับผิดชอบต่อสมาชิกและความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ยังมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ของคณะกรรมการ โดยผ่านทุกระดับองค์กรของสหกรณ์และส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นจากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า หากสหกรณ์ต้องการความสำเร็จด้านผลการดำเนินงาน สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญและให้น้ำหนักการทำ ความเข้าใจต่อระเบียบข้อบังคับ กฎหมายสหกรณ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องของคณะกรรมการสหกรณ์ อีกทั้งการบริหารต้องสามารถสื่อสารกับสมาชิกและสามารถถูกตรวจสอบด้วยสมาชิกผ่านกระบวนการระบบของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี เป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสมาชิก ซึ่งประเด็นเหล่านี้สามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกได้เป็นอย่างดี เมื่อสมาชิกมีความมั่นใจ เชื่อมั่นในตัวคณะกรรมการสหกรณ์ และตัวองค์กรสหกรณ์ก็จะสามารถทำให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์เติบโตได้ต่อไป

**สมมติฐานข้อที่ 5 สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBC) จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (CBE) ทุกระดับองค์กรของสหกรณ์ (COC) ความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ (COA) และผลการดำเนินงานของสหกรณ์ (COP) สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร**

จากผลการวิเคราะห์พบว่าทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ด้านทุนมนุษย์ของสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับที่สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพที่พบว่า คณะกรรมการสหกรณ์ภาคการเกษตรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาที่ไม่สูง ขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารสหกรณ์ โดยเฉพาะปัจจุบันที่การเข้ามาบริหารสหกรณ์จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความฉลาดและมีความเข้าใจในข้อกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์ในด้านความรับผิดชอบด้านกฎหมายและระเบียบต่างๆ พบว่า สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับความรับผิดชอบด้านกฎหมายที่สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร เนื่องจากการปัจจุบันกฎหมายสหกรณ์หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากหากคณะกรรมการสหกรณ์ไม่เข้าใจก็อาจมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

ในทิศทางที่ก่อให้เกิดความเสียได้ เช่น การลงทุนต่างๆของสหกรณ์ต้องเป็นไปตามกฎหมายกำหนดหากดำเนินการนอกกฎหมายกำหนดหรือดำเนินงานไม่เป็นระเบียบ ข้อบังคับของสหกรณ์คณะกรรมการเองจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนั้นผลการวิเคราะห์ความแตกต่างด้านผลการดำเนินงานของสหกรณ์มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ สหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับผลการดำเนินงานที่สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่า สหกรณ์บางแห่งมีผลการดำเนินงานที่ขาดทุนหรือมีกำไรแต่น้อย ตรงกันข้ามกับสหกรณ์นอกภาคการเกษตรที่สามารถบริหารกิจการให้มีกำไรในระดับสูงและเพิ่มขึ้นทุกปี ส่วนมิติอื่นๆ เช่น จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ทั้งสองด้านไม่ได้มีความแตกต่างกันเนื่องจากพื้นฐานของสหกรณ์ที่วางรากฐานจากการช่วยเหลือซึ่งกันและความไว้วางใจระหว่างกันจึงเป็นที่มาของบริบทสหกรณ์ที่ต้องคัดเลือกคณะกรรมการที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นต้น ในขณะที่ด้านทุนองค์กรของสหกรณ์ผลการวิจัยเชิงปริมาณไม่พบความแตกต่างกันระหว่างสหกรณ์ภาคการเกษตรและสหกรณ์นอกภาคการเกษตรแต่อย่างใด ซึ่งตรงกันข้ามกับผลงานการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่พบว่า สหกรณ์ภาคการเกษตรจะมีทุนด้านการเงินหรือเครื่องมือสนับสนุนการดำเนินงานสหกรณ์น้อยกว่าสหกรณ์นอกภาคการเกษตรที่มีความพร้อมทั้งด้านเงินทุนและด้านองค์ประกอบการบริหารองค์กร

อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่าสหกรณ์นอกภาคการเกษตรมีระดับค่าเฉลี่ยที่สูงกว่าสหกรณ์ภาคการเกษตร ในทุกๆ ด้านของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมองว่าเป็นเหตุผลสำคัญที่สามารถตอบปัญหาจากข้อมูลที่แสดงในส่วนของที่มาของปัญหาการวิจัย เนื่องจากพบว่าสหกรณ์ภาคการเกษตรในปีที่ผ่านมามีการเลิกสหกรณ์มากกว่าการจดทะเบียนในอัตราที่สูงมาก จากผลการศึกษานี้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอหน่วยงานที่กำกับดูแลสหกรณ์ทุกประเภทเพื่อยกระดับการบริหารกิจการสหกรณ์ในด้านต่างๆ ในอนาคตต่อไป

#### 5.1.4 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาเรื่องอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยใช้ทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร เป็นกรอบในการวิจัย โดยผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยได้ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1) สำหรับผู้ที่สนใจศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทุนของคณะกรรมการและจริยธรรมของคณะกรรมการ อาจนำโมเดลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนำไปใช้กับกลุ่ม

ตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยอาจพิจารณาปรับเปลี่ยนตัวแปรหรือแบบวัดเพื่อให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างของงานที่จะศึกษา

2) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ความรับผิดชอบระดับองค์กรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมระหว่างจริยธรรมของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงาน และทุนระดับองค์กรและความรับผิดชอบระดับองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงาน ดังนั้นควรทำการวิจัยเชิงทดลองหรือสร้างโปรแกรมพัฒนาเพื่อพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรทุกระดับให้มีความตระหนักและปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบขององค์กรและมีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร

3) ผู้วิจัยควรใช้ตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยผ่านตัวแปรคั่นกลางคือทุนระดับองค์กรและความรับผิดชอบระดับองค์กร เช่น ทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) เพื่อตรวจสอบแนวคิดทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากงานวิจัยนี้ ไม่พบอิทธิพลทางตรงของทุนของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) เนื่องจากงานวิจัยนี้ ไม่พบอิทธิพลทางตรงของจริยธรรมของคณะกรรมการกับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นการวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษา โดยนำตัวแปรอื่นๆที่น่าสนใจที่เกี่ยวข้องและผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามามีอิทธิพลต่อตัวแปรตามของงานวิจัยมาศึกษา

4) จากผลการศึกษาไม่พบอิทธิพลทางตรงของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นไปได้ว่า การวิจัยนี้เก็บข้อมูลในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจภาคตัดขวาง (Cross sectional research) ที่ทำการศึกษา ณ เวลาหนึ่งๆ เพียงครั้งเดียว และเป็นการวัดตัวแปรสาเหตุและผลพร้อมกัน ดังนั้นการศึกษาในอนาคต ควรใช้วิธีออกแบบการวิจัยการระยะยาว (Longitudinal research) เพื่อให้เห็นลักษณะของการเปลี่ยนแปลงและเป็นการยืนยันผลของการศึกษา

5) การศึกษาครั้งนี้ศึกษาอิทธิพลทางตรงของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ซึ่งตัวแปรทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ถูกวัดโดยพนักงานของสหกรณ์ โดยระบบแล้วสมาชิกเป็นผู้เลือกคณะกรรมการ ดังนั้น การศึกษาในอนาคตอาจจะให้สมาชิกเป็นผู้ประเมินคุณลักษณะของกรรมการทั้งด้านทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ เพื่ออธิบายผลต่อตัวแปรตามได้ดียิ่งขึ้น



6) การศึกษาครั้งต่อไป ผู้วิจัยควรศึกษาอิทธิพลของสมาชิกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เนื่องจากผู้ที่มีส่วนได้เสียในระบบสหกรณ์เป็นลำดับแรกคือสมาชิก ดังนั้นการศึกษาคูณลักษณะของสมาชิกหรือการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นตัวแปรที่น่าสนใจ

### ข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติ

1) จากการผลการวิจัยพบว่า ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ระหว่างทุนของคณะกรรมการสหกรณ์กับผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า สหกรณ์ควรให้ความสำคัญกับทุนระดับองค์กรของสหกรณ์ เช่น โครงสร้างการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างคล่องตัว ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบได้ในทุกกระบวนการ นอกจากนี้สหกรณ์ควรจัดหา เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทันสมัย รวมถึงระบบปฏิบัติการที่สามารถตอบสนองการใช้งานของพนักงานสหกรณ์และความถูกต้องแม่นยำ ความรวดเร็วในการให้บริการแก่สมาชิกด้วย และควรพัฒนาระบบการสื่อสารข้อมูลแก่สมาชิกให้เท่าทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วในขณะนี้ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชัน หรือ ไลน์ แอด เพื่อสื่อสารข้อมูลของสหกรณ์แก่สมาชิกให้รับทราบโดยเร็ว นอกจากนี้สหกรณ์ควรจัดหาเงินทุนซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์ให้เพียงพอกับความต้องการของสมาชิกและสามารถบริหารสภาพคล่องเพื่อรองรับกับเหตุการณ์สุดวิสัยได้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก ถึงแม้ว่าทุนของคณะกรรมการสหกรณ์จะไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์แต่ก็ยังมีคงมีความสำคัญเนื่องจากเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานโดยมีทุนระดับองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน ดังนั้น สหกรณ์ควรยกระดับองค์ความรู้ ความสามารถของคณะกรรมการสหกรณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารสหกรณ์ เช่น การเข้ารับการอบรมเฉพาะทางระยะสั้น หลักสูตรการวิเคราะห์งบการเงิน เป็นต้น เนื่องจากเป็นองค์ความรู้พื้นฐานสำคัญต่อการบริหารสหกรณ์หรือหลักสูตรอื่นๆที่จำเป็น นอกจากนี้ควรเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ กับสหกรณ์อื่น หรือจัดให้มีการทัศนศึกษาดูงานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีระหว่างสหกรณ์

2) จากผลการวิจัยพบว่า จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์มีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์โดยผ่านความรับผิดชอบระดับองค์กรของสหกรณ์และทุนระดับองค์กรของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นหากองค์กรต้องการให้สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ดีประสบความสำเร็จโดยเฉพาะด้านกำไรสุทธิ คณะกรรมการสหกรณ์ควรต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ไม่ใช่เพียงเฉพาะความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคลที่ผูกพันตามกฎหมายเท่านั้น แต่มีความรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์กรเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของสหกรณ์คือการยกระดับคุณภาพชีวิตของมวลสมาชิก ซึ่งต้องคณะกรรมการสหกรณ์ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของกรรมการ เช่น เข้าถึงความต้องการของสมาชิกทุกคนมิใช่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เป็นการแสดงถึงความรับ

รับผิดชอบต่อสมาชิกในทุกๆ ด้าน เช่น ผลการดำเนินงานด้านการเงิน ความพึงพอใจของสมาชิก สหกรณ์ คุณภาพสินค้าและการบริการ หรือความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะกรรมการกับพนักงาน นอกจากนี้คณะกรรมการสหกรณ์ต้องดำเนินงานต่างๆของสหกรณ์ให้เป็นไปตาม ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายสหกรณ์ อย่างเคร่งครัด

3) จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกและองค์กรภายนอกและเป็นสิ่งป้องกันการเหตุไม่พึงประสงค์ในสหกรณ์เช่นการทุจริต ในสหกรณ์ ผู้วิจัยจึงเสนอจรรยาบรรณของคณะกรรมการเพื่อเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

3.1) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตสำนึกที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน ทำหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของสหกรณ์และสมาชิกโดยรวม และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงแก่สหกรณ์

3.2) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องรักษาความลับของสหกรณ์โดยไม่เปิดเผยข้อมูล ความลับของสหกรณ์รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก เว้นแต่ข้อมูลที่ต้องรายงานแก่หน่วยงานกำกับของรัฐที่มีอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมาย

3.3) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องไม่นำทรัพย์สินที่เป็นของสหกรณ์ไปใช้ในกิจการส่วนตัว และช่วยกันรักษาและใช้ทรัพย์สินของสหกรณ์อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการนำทรัพย์สินที่สหกรณ์ไม่ได้ใช้ประโยชน์ไปบริจาคเพื่อประโยชน์ต่อสมาชิกโดยรวม

3.4) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องไม่ดำเนินการใด ๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ต่อสหกรณ์ ห้ามมิให้ทำธุรกิจที่เป็นการแข่งขันกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการของสหกรณ์ ห้ามทำกิจกรรมอื่นใดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของสหกรณ์ ไม่แสวงหาผลประโยชน์จากการใช้ชื่อ สถานที่ ยานพาหนะ ข้อมูลที่เป็นความลับ หรือทรัพย์สินอื่นใดของสหกรณ์เพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือบุคคลในครอบครัว ทั้งนี้ ให้พึงระวังกับการจัดการระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวม

3.5) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องปฏิบัติหน้าที่โดยประยุกต์ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การบริหารจัดการอย่างสุดความสามารถ ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ ผ่านการพิจารณาอย่างรอบด้าน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อสหกรณ์

3.6) คณะกรรมการสหกรณ์ต้อง ทุ่มเทกำลังกายและกำลังความคิดในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสหกรณ์ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สูงสุดของสมาชิกโดยรวม

3.7) คณะกรรมการสหกรณ์ต้อง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่ประมาทเลินเล่อและกระทำการใด ๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ กำหนดมาตรการแผนงาน และกรอบระยะเวลา ในการดำเนินการที่ชัดเจนเป็นไปตามขั้นตอนของกระบวนการ พร้อมทั้งติดตามการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยัน อดทน อุทิศเอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของสหกรณ์ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สหกรณ์ยั่งยืนต่อไป

3.8) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไปของสหกรณ์แก่สมาชิกอย่างถูกต้องครบถ้วน ทั้งถึงเท่าเทียม และทันต่อเวลาตามกำหนด

3.9) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสเข้ามาได้รับการพัฒนาเสริมสร้างความรู้รวมถึงสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

3.10) คณะกรรมการสหกรณ์ต้องรับฟังพร้อมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ปฏิบัติงานและสมาชิกเพื่อนำมาปรับเปลี่ยนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนรับฟังข้อร้องเรียนโดยปราศจากอคติใด ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิผล

## บรรณานุกรม

- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. (2563). *ภาวะเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ไทย ปี 2562 และสารสนเทศน่ารู้*. กรุงเทพมหานคร: ส่วนวิจัยและพัฒนาสารสนเทศทางการเงิน.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2562). *จำนวนสหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ในประเทศไทย ณ 31 ธ.ค. 2562*, สืบค้น 6 เมษายน 2563, จาก [https://drive.google.com/file/d/1n8hBCmlzqSNNBYfPCPjyENz\\_oe3n2AAq/view](https://drive.google.com/file/d/1n8hBCmlzqSNNBYfPCPjyENz_oe3n2AAq/view)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). *ประวัติการสหกรณ์ในประเทศไทย*, สืบค้น 6 เมษายน 2563, จาก <https://cpd.go.th/knowledge/general-coop/item/38-historycoop-inthai.html>
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2563). *พระราชบัญญัติสหกรณ์ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2562*, สืบค้น 6 เมษายน 2563, จาก [http://e-service.cpd.go.th/elib/list\\_g1.asp](http://e-service.cpd.go.th/elib/list_g1.asp)
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2564). *การรับจดทะเบียนจัดตั้งสหกรณ์และเลิกสหกรณ์*, สืบค้น 6 มีนาคม 2565, จาก <https://drive.google.com/file/d/1hkOvjAf428VMgQH3INzWeen1dFNVyQC/view>
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2556). *การวิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา.
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. (2554). *รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องวรรณกรรมปริทัศน์ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์ด้านสหกรณ์ พ.ศ. 2533-2543*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- เจริญ เจษภู่วลัย. *การตรวจสอบภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : พอติ, 2546.
- ชัยเสกสรรค์ พรหมศรี. (2549). การเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม. *นักบริหาร*, 26(3), 20-25.
- ดวงเดือน พันธมนานิน (2522). *พฤติกรรมศาสตร์เล่ม2 : จิตวิทยาจริยธรรมและจิตวิทยาภาษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2555). *หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2555*. เข้าถึงได้จาก [vejmlkpd3874zgo \(setsustainability.com\)](http://www.setsustainability.com)

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). *การกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน*.  
 สืบค้น 8 เมษายน 2563, จาก [https://www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560\\_th.pdf](https://www.sec.or.th/TH/Documents/CompanyHandbooksandGuidelines/CGcode2560_th.pdf)
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2535). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไทยพับลิก้า (2563). วิเคราะห์ “สหกรณ์” จุดเปราะบางเสถียรภาพระบบการเงิน?. เข้าถึงได้จาก  
[https://thaipublica.org/2019/11/kkp-research01/?fbclid=IwAR2nY5czbubR9-aQORBzSekiLMMjqgWzCT\\_3PXXtly7AdA5dkBGhD6od58U](https://thaipublica.org/2019/11/kkp-research01/?fbclid=IwAR2nY5czbubR9-aQORBzSekiLMMjqgWzCT_3PXXtly7AdA5dkBGhD6od58U)
- ไทยรัฐออนไลน์ (2563). โกง 2,800 ล้านบาท สหกรณ์ออมทรัพย์สโมสรรถไฟ บข.ก.ตะครุบ 9  
 ผู้บริหาร. เข้าถึงได้จาก <https://www.thairath.co.th/news/local/bangkok/1984947>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิคม นาคอ้าย. (2550). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership): แนวคิดในโลกตะวันตก.  
*วารสารวิชาการ บริหารการศึกษามศว.* 4(8), 62-70.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. ระเบียบวิธีการวิจัย : แนวทางปฏิบัติสู่ความสำเร็จ.(2555) กรุงเทพฯ: ยูแอนด์  
 ไอ อินเตอร์ มีเดีย.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ. (2534). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*, พิมพ์  
 ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ปี แอนด์ ปี พับลิชชิง.
- ประดิษฐ์ มัชฌิมา. (2556). องค์ความรู้เกี่ยวกับการสหกรณ์. เอกสารบรรยายของกรมส่งเสริม  
 สหกรณ์, โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- ประพันธ์ เศวตนันท์. (2538). *เศรษฐศาสตร์สหกรณ์กับการพัฒนาชนบท*. กรุงเทพมหานคร:  
 สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพพิมพ์ สุธีวสินนทร์ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัย  
 เชิงคุณภาพ. *วารสารปาริชาติ*, 29, 38.

- ประเสริฐ จรรยาสุภาพ; และ รัตนา โพธิ์สุวรรณ. (2544, กรกฎาคม-ธันวาคม). แนวทางพัฒนา  
รูปแบบการบริหารงานสหกรณ์ร้านค้า. *วารสารเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.  
6(2): 129-141.
- ปัทมา แคนยุกต์. (2554). *รูปแบบการสร้างเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของนักศึกษาหลักสูตร  
พยาบาลศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้. ปรินญาคุณิบัณฑิต สาขาวิชา  
ภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- ปิยะนารถ สิงห์ชู. (2557). ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ. *ศรีปทุมปริทัศน์ ฉบับมนุษยคำ  
าสตร์และ สังคมศาสตร์*, 14(2), 121-128.
- พงศ์ศรันย์ พลศรีเลิศ. (2556). ธรรมาภิบาล ภารกิจเร่งด่วนของทุกคน. เข้าถึงได้จาก  
<https://phongzahrun.wordpress.com>
- พรอนงค์ บุษราตระกูล. (2552). การตรวจสอบภายในและบริษัทภิบาลสำหรับธุรกิจ.สมาคมผู้  
ตรวจสอบภายในแห่งประเทศไทย. เข้าถึงได้จาก [http://www.theiat.or.th/km/  
newsdesc.php?n=90210151935](http://www.theiat.or.th/km/newsdesc.php?n=90210151935)
- พระธรรมญาณมุนี. (2531). *พระธรรมญาณมุนี 84*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัมรินทร์การพิมพ์.
- พระราชวรมนู. (2541). *มองอเมริกันแก้ปัญหาไทย*. กรุงเทพฯ : ตำนสุทธการพิมพ์
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2550). *หลักการและการใช้วิจัยเชิงคุณภาพสำหรับทางการพยาบาลและ  
สุขภาพ*. สงขลา, ประเทศไทย: ชานเมืองการพิมพ์.
- โพสต์ทูเดย์ (2556). เปิดเบื้องหลังคดียกสหกรณ์ฉาว. เข้าถึงได้จาก  
<https://www.posttoday.com/politic/analysis/233793>
- ยุทธ ไภยวรรณ. 2556. *การวิเคราะห์สถิติหลายตัวแปรสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2011). วิธี การ วิจัย เชิง ผสมผสาน ทาง การ ศึกษา. *Silpakorn Educational  
Research Journal*, 2(2), 7-20.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด.

- วริยา ชินวรรณโณ. (2546). *จริยธรรมในวิชาชีพ*. กรุงเทพมหานคร : ชวนพิมพ์.
- วิทย์ วิศทเวทย์. (2526). *จริยศาสตร์เบื้องต้น: มนุษย์กับปัญหาจริยธรรม*. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- วิทยากร เชียงกูล. (2550). *กำเนิดและพัฒนาการของขบวนการสหกรณ์*. กรุงเทพมหานคร: ชมรมศึกษา ผลงาน วิทยากร เชียงกูล.
- ศิริชัย กาญจนาวาสี. (2544). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริลักษณ์ นามวงศ์และประเสริฐ จรรยาสุภาพ. (2560). บทบาทของสหกรณ์ไทยในยุคเศรษฐกิจใหม่. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 10(2), 143-183.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2551). ทฤษฎีบรรษัทภิบาล. ปีที่ 31 ฉบับที่ 120 ตุลาคม-ธันวาคม 2551, หน้า 2-4.
- ศิลปพร ศรีจันเพชร. (2552). เปิดมุมมองบรรษัทภิบาลไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(124), 1-4.
- สถาบันไทยพัฒน์. (2553). บรรษัทภิบาล (CSR) ต่างกับ บรรษัทภิบาล (CG) อย่างไร. เข้าถึงได้จาก <http://faq.thaicr.com/2006/11/csr-cg-2553.html>
- สถาบันพระปกเกล้า. (2547). *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*. พิมพ์ครั้งที่. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้าสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์. (2563). *ประวัติสหกรณ์*. สืบค้น 6 เมษายน 2563, จาก <http://cai.ku.ac.th/aboutco-op.html>
- \_\_\_\_\_. (2563). *การสหกรณ์ในประเทศไทย*. สืบค้น 6 เมษายน 2563, จาก <http://cai.ku.ac.th/aboutco-op.html>
- สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย. (2563). *ประเภทสหกรณ์*. สืบค้น 6 เมษายน 2563, จาก <https://clt.or.th/page.php?pid=123>
- สำนักข่าวอิศรา (2560). ทูจรีต277แห่งเงิง1.8หมื่นล.!.ป.ช. โฉว์พฤติการณ์สหกรณ์ ทั้งยักยกเงิน-ปลอมลายมือบอร์ค. เข้าถึงได้จาก <https://www.isranews.org/isranews-news/60093-isranews-60093.html>

- สำนักข่าวอิศรา (2561). ศาลสั่งคุก 250 ปี! อดีต ปช.สหกรณ์จุฬาฯหลอกลงทุนโคเวตทาวน 187 ล้านบาท. เข้าถึงได้จาก <https://www.isranews.org/isranews/70945-isranews-70945.html>
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2563). *หลักการและแนวทาง การกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางปฏิบัติ*. สืบค้น 9 เมษายน 2563, จาก <http://www.sepo.go.th/content/67>
- สุภางค์ จันทวานิช. (2542). วิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- อมวสี อัมพันศิริรัตน์. (2557). มโนทัศน์ของการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 1(2), 68-78.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2561). *การวิเคราะห์หตุตัวแปรสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สงขลา.
- เอี่ยมพร หลินเจริญ. (2555). เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. *วารสารการวัดผลการศึกษา*, 17(1), 17-29.
- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., & Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 51(37), 466–476.
- Ackerman, J. (2005) *Social Accountability in the Public Sector: A Conceptual Discussion*, Social Development Papers, Washington, DC: World Bank.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107.



- Adjaoud, F., Zeghal, D., & Andaleeb, S. (2007). The Effect of Board's Quality on Performance: a study of Canadian firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4),
- Afzalur, R., Anura De, Z., Sudhir, L., & Kathy, R. (2010). Board Composition and Firm Performance: Evidence from Bangladesh. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 4(1), 76-95.
- Aguilera, R. V. (2005). Corporate Governance and Director Accountability: An Institutional Comparative Perspective, *British Journal of Management*, 16, 1–15.
- Ahangar, R. G. (2011). The relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company. *African journal of business management*, 5(1), 88-95.
- Ahmad, N. M. N. N., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). The relationship between human capital characteristics and directors' remuneration of Malaysian public listed companies. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 347–364.
- Ahmad, S. & Mushraf, A. M. (2011). The Relationship between Intellectual capital and Business Performance: An empirical study in Iraqi industry. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 6, 104-109.
- Ahmed, S. U., Ullah, W., Ahmed, S. P., & Rahman, A. (2016). An Empirical Study on Corporate Governance and Islamic Bank Performance. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 5(4), 01–09.
- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976) Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 76-105.

- Altman, M. (2015). Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 3(1), 14-23.
- An SI, & Jin FF. (2004). Nonlinearity and asymmetry of ENSO. *Journal of Climate*, 1, 2399–2412.
- An, S. I., & Jin, F. F. (2004). Nonlinearity and asymmetry of ENSO. *Journal of Climate*, 17(12), 2399-2412.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, R., Mansi, S., Reeb, D., (2004). Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt. *Journal of Accounting and Economics*, 37, 315-342.
- Anne-Laure, M. (2012). Intellectual Capital and Performance Within the Banking Sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, (14)2, 286 -309.
- Arora, A., & Sharma, C. (2016). Corporate governance and firm performance in developing countries: evidence from India. *Corporate Governance (Bingley)*, 16(2), 420–436.
- Arrow, K. (1971) *Essays in the theory of risk bearing*. Chicago: Markham.
- Aslam, M. M. H., Shahzad, K., Syed, A. R., & Ramish, A. (2013). Social Capital and Knowledge Sharing as Determinants of Academic Performance. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 15(1), 25-41.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.

- Augustine, U. (2012). Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 12(5), 656-674.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behaviors: The influence of corporate ethical values. *Journal of Business Research*, 59, 849 – 857.
- Baker, Wayne E. (1990). Market networks and corporate behavior. *American Journal of Sociology*, 6, 589-625.
- Baluch, A. M., Salge, T. O., & Piening, E. P. (2013). Untangling the relationship between HRM and hospital performance: The mediating role of attitudinal and behavioural HR outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 3038–3061.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modeling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42, 815–824.
- Bartlett, Christopher A. (2006) *McKinsey & Company: Managing knowledge and earning*. Harvard Business School.
- Basu, A. K., Lal, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985). Salesforce Compensation plans: An Agency Theoretic Perspective. *Marketing Science*, 4(4), 267- 291
- Bebchuk, L. A., & M. S. Weisbach. (2010). The state of corporate governance research, *The Review of Financial Studies* 23, 939–961.
- Becht, M., Bolton, P. & Roell, A. (2002). Corporate governance and control. *ECGI Working Paper Series in Finance No. 2*, available at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.343461>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital*. New York: Columbia University Press.

- Behlkir, M. (2009). Board of director's size and performance in banking industry. *International Journal of Managerial Finance*, 5(2), 201-221.
- Berghöfer A, Wittmer H, Rauschmayer F. (2008). Stakeholder participation in cosystembased approaches to fisheries management: A synthesis from uropean research projects. *Marine Policy*, 32, 243-253.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1991). *The Modern Corporation and private property*: Transaction Publishers.
- Beu, D. (2001). *Accountability as it influences ethical behavior*. The University of Oklahoma.
- Beuselinck, C., & Manigart, S. (2007). Financial reporting quality in private equity backed companies: the impact of ownership concentration. *Small Business Economics*, 29(3), 261–274.
- Bhagat, S. and Black, B. (2002). The non-correlation between board independence and long- term performance. *Journal of Corporation Law*, 27(2), 231-43.
- Bhagat, S., Bolton, B., & Romano, R. (2008). The promise and peril of corporate governance indices. *Columbia Law Review*, 108, 1803-1882.
- Bilimoria, D., & Piderit, S. K. (1994). Board Committee Membership: Effects Of sex-based Bias. *Academy Of Management Journal*, 37(6), 1453-1477.
- Bird, A., Buchanan, R. and Rogers, P. (2004). The seven habits of an effective board. *European Business Journal*, 16(3), 128-135.
- Bizjak, John, Michael Lemmon, & Ryan Whitby, (2009). Option Backdating and Board Interlocks. *Review of Financial Studies*, in press.
- Blair, M. M., (2012). Corporate Law and the Team Production Problem, Vanderbilt University Law School, Public Law & Legal Theory, Working Paper Number 12-14

- Boedker, C., Guthrie, J., & Cuganesan, S. (2005). An integrated framework for visualising intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), 510-527.
- Boeker, W., & Wiltbank, R. (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, 16(2), 123-133.
- Bohren, O., & Odegaard, B.A. (2004). Governance and performance revisited. European Corporate Governance Institute (ECGI), Finance Working Paper No. 28/2003
- Bollen, L., Vergauwen, P., & Schnieders, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Bonn, I., Yoshikawa, T., & Phan, P. H. (2004). Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison between Japan and Australia. *Asian Business & Management*, 3(1), 105-125.
- Bontis, N. (1998). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433-462.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International journal of management reviews*, 3(1), 41-60.
- Bontis, N., Chua, W. & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and the nature of business in Malaysia. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85- 100.
- Bontis, Nick. (1998). Intellectual Capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 2, 63-76.
- Boone, A. L., Casares Field, L., Karpoff, J. M., & Raheja, C. G. (2007). The determinants of corporate board size and composition: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 85(1), 66-101.

- Bouckenooghe, D, Zafar, A, & Raja, U (2015). How ethical leadership shapes employees' Job Performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital, *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264.
- Bourdieu, P. & Wacquant L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Bovens, M. A. P. (2005). 'Public Accountability', in: E. Ferlie, L. Lynne & C. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Boxman, E. A. W., De Graaf, P. M., & Flap, H. D. 1991. The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch Managers. *Social Networks*, 13, 51-73.
- Braun, M., & Sharma, A. (2007). Should the CEO also be chair of the board? An empirical examination of family controlled public firms. *Family Business Review*, 20, 111-126.
- Breckler, R. (1996). *Sweet dried apples: A Vietnamese wartime childhood*. Houghton Mifflin School.
- Brennan, M.J. (1995), 'Corporate Finance Over the Past 25 Years', *Financial Management* 24, 9-22.
- Brick, I.E. and Chidambaran, N.K. (2010). Board meetings, committee structure, and firm value. *Journal of Corporate Finance*, 16, 533-553.
- Brown D. (2007) The Stern report acknowledges certain potential ethical issues created by standard economic analyses of climate change policies. ClimateEthics.org, Rock Ethics Institute, PA. Available online at: <http://climateethics.org/?p=14>
- Brown, L. D., & Caylor, M. L. (2005). Corporate Governance and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.586423>

- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*, 595–616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*, 117–134.
- Bruderl, J., Preisendorfer, P., & Ziegler, R. (1992). Survival chances of newly founded business organizations. *American Sociological Review, 57*, 227-242.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics, 29*(3), 295–308.
- Bruton, G., Fried, V., & Hisrich, R.D. (1997). Venture capitalists and CEO dismissal. *Entrepreneurship Theory and Practice, 21*(3), 41–54.
- Bryman, Alan (2001). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Bushman, R. M., & Smith, A. J. (2001). Financial Accounting Information and Corporate Governance. *Journal of Accounting and Economics, 32*(1-3), 237-333.
- Butt, R. S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Butts, J. B., & Rich, K. L. (2013). *Nursing ethics: Across the curriculum and into practice*. (3rd ed.). Burlington, MA: Jones and Bartlett.
- Cabrita, M. D. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. *International Journal of Technology Management, 43*(1-3), 212-237.
- Calder, A. (2008). *Corporate governance : a practical guide to the legal frameworks and international codes of practice*. London ; Philadelphia: Kogan Page.

- Campbell, K., & Miñguez-Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects. *Journal of Management and Governance*, 14, 37–59.
- Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodríguez, G. & Cabello-Medina, C. (2010). Social and organizational capital: building the context for innovation, *Industrial Marketing Management*, 39(4), 681-690.
- Carpenter, M. A. & Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 44, 639–60.
- Carpenter, M.A., Pollock, T.G., & Leary, M.M. (2003). Testing a Model of Reasoned Risk-Taking: Governance, the Experience of Principals and Agents, and Global Strategy in High-Technology IPO Firms. *Strategic Management Journal* ,24(9), 803–820.
- Carson, E., Ranzijn, R., Winefield, A., & Marsden, H. (2004). Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of intellectualcapital*, 5(3), 443-463.
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18, 396-414.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Cashman, G. D., Gillan, S., & Whitby, R. J. (2013). Human and social capital in the labor market for directors. *Advances in Financial Economics*, 16, 2013. [https://doi.org/10.1108/S1569-3732\(2013\)0000016005](https://doi.org/10.1108/S1569-3732(2013)0000016005)
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.



- Certo, S. C., Owen, F. A., & Sales, C. A. (1998). *Modern Management in Canada: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Scarborough, Ont.: Prentice Hall Canada.
- Certo, S. T. (2003). Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structures. *The Academy of Management Review*, 28(3), 432-446
- Chan, A. W. H., & Cheung, H. Y. (2012). Cultural dimensions, ethical sensitivity, and corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 45–59.
- Chan, A. W., & Cheung, H. Y. (2012). Cultural dimensions, ethical sensitivity, and corporate governance. *Journal of business ethics*, 110(1), 45-59.
- Chang, S. C., Chen, S. S., & Lai, J. H. (2008). The effect of alliance experience and intellectual capital on the value creation of international strategic alliances. *Omega*, 36(2), 298-316.
- Chapple, L. & Humphrey, J.E. (2013). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709-723.
- Chen, J., Zhu, Z., & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. *Journal of Intellectual capital*, 5(1), 195-212.
- Chen, M. C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 159-176.
- Chen, Y.S., Lin, M.J.J. and Chang, C.H. (2006). The influence of intellectual capital on new product development performance—the manufacturing companies of Taiwan as an example. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1323– 1339.

- Cheung, Y.-L., Stouratis, A., & Tan, W. (2010). Does the quality of corporate governance affect firm valuation and risk? Evidence from a corporate governance scorecard in Hong Kong. *International Review of Finance*, 10(4), 403–432.
- Chughtai, M. W., & Tahir, W. A. (2015). Effects of Corporate Governance on Organization Performance: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(3), 75-82.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39, 853–877.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5, 5–28.
- Ciulla, J. B. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. in J. Antonakis, A. T. Cianciolo and R. J. Sternberg (eds.), *The Nature of Leadership* (Sage Publications, Thousand Oaks, CA).
- Clarysse, B., Knockaert, M., & Lockett, A. (2007). Outside board members in high tech start-ups. *Small Business Economics*, 29(3), 243–259.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coles, J. L., Daniel, N. D., & Naveen, L. (2008). Boards: Does one size fit all. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329-356.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Perryman, A. A. & Donahue, M. S. (2007). The moderating effect of CEO power on the board composition–firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 44, 1299–323.
- Cox, C. (2010). Legal responsibility and accountability. *Nursing Management*, 17(3).

- Cremers, K. J. M., & Vinay, B. N. (2005). Governance Mechanisms and Equity Prices. *The Journal of Finance*, 60(6), 28-59
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crook, T. R., Ketchen Jr, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic management journal*, 29(11), 1141-1154.
- Daily, C. & Schwenk, C. (1996) Chief executive officers, top management teams and boards of directors: Congruent or countervailing forces? *Journal of Management*, 22, 185-202.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371-382.
- Dalziel, T., Gentry, R. J., & Bowerman, M. (2011). An integrated agency-resource dependence view of the influence of directors' human and relational capital on firms' R&D spending. *Journal of Management Studies*, 48, 1217-1242.
- Darmadi, S. (2011). Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence. *Corporate Ownership and Control*, 9(1 F), 524-539.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource dependence theory: Past and future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21-42
- Dawson, G. S., Denford, J. S., Williams, C. K., Preston, D., & Desouza, K. C. (2016). An Examination of Effective IT Governance in the Public Sector Using the Legal View of Agency Theory. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1180-1208.
- Deakin, S., & Hughes, A. (1997). Comparative Corporate Governance: An Interdisciplinary Agenda. *Journal of Law & Society*, 24(1), 1-9.

- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–69.
- Demb, A. and Neubauer, F.-F. (1992). The corporate board: confronting the paradoxes. *Long Range Planning*, 25(3), 9-20.
- Demski, J. S., & Feltham, G. A. (1978). Economic Incentives in Budgetary Control Systems. *Accounting Review*, 53(2), 336-359.
- Devos, E., Prevost, A. & Puthenpurackal, J. (2009). Are interlocked directors effective monitors? *Financial Management*, 38(4), 861-887.
- Dhnadirek, R. & Tang, J. (2003). Corporate governance problems in Thailand: is ownership concentration the cause? *Asia Pacific Business Review*, 10(2), 121–138.
- Di Pietra, R., Grambovas, C. A., Raonic, I., & Riccaboni, A. (2008). The effects of board size and 'busy' directors on the market value of Italian companies. *Journal of Management Governance*, 12, 73-91.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL* (pp. 129-142). CA: Sage.
- Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(2), 119-143.
- Drees, J. M., & Heugens, P. P. M. A. R. (2013). Synthesizing and Extending Resource Dependence Theory: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- Dubnick, M. J., & Frederickson, H. G. (2011). *Accountable governance: Problems and promises*. New York, NY: M.E. Sharpe.

- Duchin, R., Matsusaka, J. G., & Ozbas, O. (2010). When are outside directors effective? *Journal of Financial Economics*, 96, 195–214.
- Eccles, R. (1985) Transfer pricing as a problem of agency. In I. Pratt & R. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 151-186). Boston: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M., (1997), *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish your Company's Real Value by Measuring its Hidden Brain Power*, Piatkus, London.
- Ehikioya Benjamin, I. (2009). Corporate governance structure and firm performance in developing economies & colon; evidence from Nigeria. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 9(3), 231-243.
- Eisenhardt, K. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134- 149.
- Eisenhardt, K. (1988) Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488-511.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions In High-velocity environments. *Academy Of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Fama, E. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*. 88, 288-307
- Fama, Eugene F., & Jensen, Michael C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, 26, 301-25.
- Fan, Joseph P.H., T.J. Wong, & Tianyu Zhang, (2007). Politically Connected CEOs, Corporate Governance, and Post-IPO Performance of China's Newly Partially Privatized Firms. *Journal of Financial Economics*, 84, 330-357.

- Ferreira, D. (2015). Board diversity: Should we trust research to inform policy? *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 108-111.
- Ferris, S.P., Jagannathan, M. and Pritchard, A.C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments, *Journal of Finance*, 58(3), 1087-1112.
- Fich, E. M., & Shivdasani, A. (2007). Financial fraud, director reputation, and shareholder wealth. *Journal of financial Economics*, 86(2), 306-336.
- Fich, E.M., & White L.J. (2005). Why do CEO's reciprocally sit on each other's board? *Journal of Corporate Finance*, 11, 175-195.
- Firer, S., & Mitchell Williams, S. (2003). Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of intellectual capital*, 4(3), 348-360.
- Firer, S., & Stainbank, L. (2003). Testing the relationship between intellectual capital and a company's performance: evidence from South Africa. *Meditari Accountancy Research*, 11(1), 25- 44.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Francis, B. B., Hasan, I., & Wu, Q. (2012). Do corporate boards matter during the current financial crisis? *Review of Financial Economics*, 21(2), 39-52.
- Frankforter SA, Berman SL, & Jones TM. (2000). Boards of directors and shark repellents: assessing the value of an agency theory perspective. *J Manage Stud*, 37,321 – 348.
- Frederickson, H. G. (1971). Toward a new public administration. In F. B. Marini (Ed.), *Toward a new public administration* (pp. 309-331). London: Chandler

- Friedman, R.L. (2000). Peter Auriol on Intellectual Cognition of Singulars. *Vivarium*, 38, 177–193.
- Frydman, C., & Jenter, D., (2010). CEO compensation. *Annual Review of Financial Economics*, 2, 75–102.
- Fuller, S. (2002), *Knowledge Management Foundations*, Butterworth-Heinemann, Newton, MA
- Gallego, I., Garcia, I., & Rodriguez, L. (2010). The influence of gender diversity on corporate performance. *Spanish Accounting Review*, 13(1), 53–88.
- Garg, A. K. (2007). Influence of board size and independence on firm performance: A study of Indian companies. *Vikalpa*, 32(3), 39-60.
- Gaumnitz, B. & J. Lere (2002). Contents of Codes of Ethics of Professional Business Organizations in the United States. *Journal of Business Ethics*, 35, 35–49.
- Geletkanycz, M. A., & Boyd, B. K. (2011). CEO outside directorships and firm performance: a reconciliation of agency and embeddedness views. *Academy of Management Journal*, 54(2), 335–352.
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological & Behavioral Science*, 42, 266-290.
- Ghosh, S., & Mondal, A. (2009). Indian software and pharmaceutical sector IC and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 10(3), 369-388.
- Gilbert, D. U., & Rasche, A. (2007). Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187-216.
- Gimeno, J., Folta, T., Cooper, A., & Woo, C., (1997). Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. *Administrative Science Quarterly*, 42, 750-783.

- Goel, P., & Ramesh, R. S. (2016). Impact of Corporate Governance Practices on Firm Profitability: A study of Selected Industries in India. *Journal of Finance, Accounting & Management*, 7(2), 53-74.
- Goffin, R. D. (2007). Assessing the adequacy of structural equation models: Golden rules and editorial policies. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 831-839.
- Golden, B. R. & Zajac E. J. (2001). When Will Boards Influence Strategy? Inclination x Power = Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1087–1111.
- González-Loureiro, M. & Dorrego, P.F. (2012). Intellectual capital and system of innovation: what really matters at innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239-274.
- Gonzalez-Loureiro, M., & Figueroa Dorrego, P., (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SME's, *Intangible Capital*, 8, 239-274.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education*. 3rd ed. New York : Teacher College Press.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481 -510.
- Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: Evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Gulati, R., & Westphal, J. D. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 473–506.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.



- Hall, Brian J., & Kevin J. Murphy. (2003). The Trouble with Stock Options. *The Journal of Economic Perspectives*, 17(3), 49–70.
- Haniffa, R., & Hudaib, M. (2006). Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7/8), 1034-1062.
- Haque, M.S. (2000). Significance of accountability under the new approach to public governance. *International Review of Administrative Sciences*, 66(4), 599-617.
- Hardeep, C. & Purnima, B. (2013). Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship Role of Innovation and Organizational Learning. *International Journal of Bank Marketing*. 33(3), 376-399.
- Harris, L. (2000). A theory of intellectual capital. *Advances in Developing Human Resources*, 2(1), 22-37
- Hashim, M. H., Nawawi, A. & Salin, A. S. A. P. (2014). Determinants of strategic information disclosure – Malaysian evidence. *International Journal of Business and Society*, 3(3), 547-572.
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31, 1145–1163.
- He, J. & Huang, Z. (2010). The informal hierarchy of the board of director and firm financial performance: exploring a tacit structure guiding boardroom interactions. *Academy of Management*, 54(6), 1119-1139.
- Healy, P. M. (1985). The effect of bonus schemes on accounting decisions. *Journal of Accounting & Economics*, 7, 85-107.
- Hendry, K., & Kiel, G. C. (2004). The Role of the Board in Firm Strategy: integrating agency and organisational control perspectives. *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 500-520.

- Hillman, A. & Dalziel, T. (2003). Board of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28, 383–96.
- Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line? *Journal of Management*, 31(3), 464-481.
- Hillman, A. J., Shropshire, C., Certo, S. T., Dalton, D. R., & Dalton, C. M. (2011). What I like about you: A multilevel study of shareholder discontent with director monitoring. *Organization Science*, 22, 675-687.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hillman, A. M. Y. J., Shropshire, C., & Cannella, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941–952.
- Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- Huang, C. F., & Hsueh, S. L. (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. *Journal of civil engineering and management*, 13(4), 265-271.
- Huang, Y.C. & Wu, Y.C.J. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry. *Management Decision*, 48(4), 580-599.
- Huang, Y.C., Wu, Y.C. (2010). Intellectual capital and knowledge productivity: the Taiwan biotech industry, *Management Decision*, 48(4), 580-599.
- Husnin, A. I., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). Corporate governance and auditor quality – Malaysian evidence. *Asian Review of Accounting*, 24(2), 202-230.

- Hwang, J. & Chung, J. E (2018). The Roles of Business Ethics in Conflict Management in Small Retailer-Supplier Business Relationships. *Journal of Small Business Management*, 56(2), 348-368.
- Isik, O., & Ince, A. R. (2016). Board size, board composition and performance: An investigation on Turkish banks. *International Business Research*, 9(2), 74-84.
- Iwasaki, I. (2008). The determinants of board composition in a transforming economy: Evidence from Russia. *Journal of Corporate Finance*, 14(5), 532-549.
- Jaafar, M. Y., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2014). Directors' remuneration disclosure and firm characteristics - Malaysian evidence. *International Journal of Economics and Management*, 8(2), 269-293.
- Jackling, B., & Johl, S. (2009). Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 492- 509.
- Jacobs, Jane (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, New York: Random House.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Jarboui, S., Forget, P., & Boujelbene, Y. (2014). Inefficiency of public road transport and internal corporate governance mechanisms. *Case Studies on Transport Policy*, 2(3), 153-167.
- Jarboui, S., Guetat, H., & Boujelbène, Y. (2015). Evaluation of hotels performance and corporate governance mechanisms: Empirical evidence from the Tunisian context. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 25, 30-37.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

- Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507-524.
- Jensen, M.C. & Murphy K.J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Jensen, M.C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers. *American Economic Review*, 76 (2), 323-329.
- Jensen, M.C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48, 831-880.
- Jeremias, J., & Gani, L. (2014). The impact of board capital and board characteristics on firm performance. *The British Accounting Review*, 46(2), 135–153.
- Johl, S. K., Kaur, S., & Cooper, B. J. (2015). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Malaysian Public Listed Firms. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(2), 239–243.
- Johnson, S.G., Schnatterly, K. & Hill, A.D. (2013). Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, 39(1), 232-262.
- Johnson, W. H. (1999). An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm. *International journal of technology management*, 18(5), 562-575.
- Jones, S., Cooper, S.-A., Smiley, E., Allan, L., Williamson, A., & Morrison, J. (2008). Prevalence of, and factors associated with, problem behaviors in adults with intellectual disabilities. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 196(9), 678–686.
- Jordan, D. (2020). *Agency Theory (organizational economics)*. In: Salem Press.

- Kang, E., Ding, D. K., & Charoenwong, C. (2010). Investor reaction to women directors. *Journal of Business Research*, 63, 888–894
- Kang, Y., Shi, L., & Brown, E. D. (2008). *Chinese corporate governance: history and institutional framework*: RAND Corp.
- Kaplan, S.N., Klebanov, M.M. & Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, 67(3), 973-1007.
- Kaufman, H. (1969). Administrative decentralization and political power. *Public Administration Review*, 29(1), 3-15
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research* (3rd ed.). New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Khadijah, A. S., Kamaluddin, N., & Salin, A. S. A. P. (2015). Islamic work ethics (IWE) practice among employees of banking sectors. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(5), 924-931.
- Khanna, P., Boivie, S., & Jones, C. (2014). Director human capital, information processing demands, and board effectiveness. *Journal of Management*, 40, 1-29.
- Kiel, G. C., & Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189–205.
- Kiel, G.C. & Nicholson, G.J. (2006). Multiple directorships and corporate performance in Australian listed companies. *Corporate Governance*, 14 (6), 530-546.
- Klassen, A. C., Creswell, J., Plano Clark, V. L., Smith, K. C., & Meissner, H. I. (2012). Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of Life Research*, 21(3), 377–380.

- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure, *The Journal of Law & Economics* 41, 275-303.
- Klein, K.J., & Kozlowski, S.W.J. (2000) Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Knight, D. J. (1999). Performance measures for increasing intellectual capital. *Strategy & leadership*, 27(2), 22-27.
- Koerniadi, H., & Tourani-Rad, A. (2012). Does board independence matter? Evidence from New Zealand. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 6(2), 3-18.
- Kohlberg, L. (1972). A Cognitive-Developmental Approach to Moral Education. *The Humanist*, 4, 13-6.
- Koppell, J. (2005). Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of multiple accountabilities disorder. *Public Administration Review*, 65(1), 94-108.
- Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2009). Experience-based human capital and social capital of outside directors. *Journal of Management*, 35, 981-1006.
- Kosnik, R. (1987). Greenmail: A study in board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32, 163-185.
- Krislov, S., & Rosenbloom, D. (1981). *Representative bureaucracy and the American political system*. New York: Praeger
- Kroll, M., Walters, B. A., & Wright, P. (2008). Board vigilance, director experience, and corporate outcomes. *Strategic Management Journal*, 29, 363-382.
- Kvale, S. (1996). The 1,000-page question. *Qualitative inquiry*, 2(3), 275-284.
- Lagan, A., & Moran, B. (2006). Governance, corporate social responsibility and employee accountability. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 8, 49-66.

- Laidlaw, A. F. (1978). *Training and Extension in the Cooperative Movement*. 6th ed. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Larcker, D. F., So, E. C., Wang, C. C. Y., (2012). Boardroom centrality and firm performance. Working paper. Stanford University.
- Laury, B., Philip, V., & Stephanie, S. (2005). Linking intellectual capital and intellectual property to company performance. *Management Decision*, 43(9), 1161-1185.
- Lee, S.P. & Chen, H.J. (2011). Corporate governance and firm value as determinants of CEO compensation in Taiwan: 2SLS for panel data model. *Management Research Review*, 34(3), 252-265.
- Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 255-275.
- Lester, R. H., Hillman, A. J., Zardkoohi, A., & Cannella, A. A. (2008). Former government officials as outside directors: The role of human and social capital. *Academy of Management Journal*, 51, 999-1013.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ling, Y.H. (2013). The influence of intellectual capital on organizational performance – knowledge management as moderator. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 937-964.
- Lipton, M., & Lorsch, J. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *Business Lawyer*, 48, 59-77.
- Lorsch, Jay W., & McIver, Elizabeth. (1989). *Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luthy, D.H. (1998). Intellectual capital and its measurement. paper presented at the Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference, Osaka, available at: [www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm](http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm)

- Malone, E. L. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. NY: Harper Business.
- Mansouri, M., & Rowney, J. I. A. (2014). The dilemma of accountability for professionals: A challenge for mainstream management theories. *Journal of business ethics*, 123(1), 45-56.
- Martin-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., López-Sáez, P., & Navas-López, J. E. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of business ethics*, 98(4), 649-662.
- Martinez, J.M. & Richardson, W.D. (2008). *Administrative Ethics in the Twenty-first Century*. New York: Peter Lang Publishing, Inc
- Martinn-de-Castro, G., Delgado-Verde, M. & Lo'pez -Saez, P. (2011). Towards 'an intellectual capital-based view of the firm': origins and nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649-62.
- Mazzarol, T., Limnios, E. M., & Reboud, S. (2013). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(1), 27-40.
- McColgan, P. (2001). *Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective*, Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde, Glasgow.
- McDonald, M. L., Westphal, J. D., & Graebner, M. E. (2008). What do they know? The effects of outside director acquisition experience on firm acquisition performance. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1155-1177
- McKenna, C. 2006 *The World's Newest Profession*. Cambridge: Cambridge University Press.



- Mehdivand, M., Reza Zali, M., Madhoshi, M. & Kordnaeij, A. (2012). Intellectual capital and nano-businesses performance: the moderating role of entrepreneurial orientation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 52, 147-162.
- Memili, E., Chrisman, J. J., Chua, J. H., Chang, E. P. C., & Kellermanns, F. W. (2011). The determinants of family firms' subcontracting: A transaction cost perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1), 26-33.
- Mention, A.-L. & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 286-309.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). Data screening. *Applied Multivariate Research-Design and Interpretation*, 43-73.
- Meyers, Lawrence S., Glenn Gamst, y A.J. Guarino. (2006). *Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. Sage.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Miller, T., & del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 46(5), 755-786.
- Mincer, J. (1962). Labour force participation of married women: A study of labour supply in National Bureau of Economic Research. *Aspects of Labour Economics*. Princeton: Princeton University Press.
- Mitnick, B. (1986) *The theory of agency and organizational analysis*. Unpublished working paper. University of Pittsburgh.

- Mnif, A. (2009). Corporate governance and management earnings forecast quality: evidence from french IPOS. working paper, HAL archives-ouvertes, HAL Id: halshs-00459171.
- Mobbs, S. (2013). CEOs underfire: the effects of competition from inside directors on forced CEO turnover and CEO compensation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(3), 669- 698.
- Muhammad, H., Rehman, A. U., & Waqas, M. (2016). The Relationship between Working Capital Management and Profitability: A Case Study of Tobacco Industry of Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(2), 13–20.
- Mulgan, R. (2000) Comparing Accountability in the Public and Private sector. *Australian Journal of Public Administration*, 59(1), 87-97.
- Mulgan, R. (2000). ‘Accountability’: an ever-expanding concept?. *Public administration*, 78(3), 555-573
- Muravyev, A., Berezinets, I., & Ilina, Y. (2014) The structure of corporate boards and private benefits of control: evidence from the Russian stock exchange. *International Review of Financial Analysis*, 34, 247-261.
- Murphy, S.A. & McIntyre, M.L. (2007). Board of director performance: a group dynamics perspectives. *Corporate Governance*, 7(2), 209-224.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). MPlus: statistical analysis with latent variables User's guide (7 ed.). Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.
- Muttakin, M. B., Khan, A., & Mihret, D. G. (2018). The effect of board capital and CEO power on corporate social responsibility disclosures. *Journal of Business Ethics*, 150(1), 41-56.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.

- Namvar, M., Fathian, M., Akhavan, P., & Gholamian, M. R. (2010). Exploring the impacts of intellectual property on intellectual capital and company performance: The case of Iranian computer and electronic organizations. *Management Decision*, 48(5), 676–697.
- Narwal, K., & Jindal, S. (2015). The Impact of Corporate Governance on the Profitability: An Empirical Study of Indian Textile Industry. *International Journal of Research in Management, Science & Technology*, 3(2), 81–85.
- Naushad, M., & Malik, S. A. (2015). Corporate governance and bank performance: A study of selected banks in GCC region. *Asian Social Science*, 11(9), 226–234.
- Nelson, R.R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(8), 61-74.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of business ethics*, 90(2), 157-170.
- Nevo, S., Nevo, D., & Pinsonneault, A. (2016). A Temporally Situated Self-Agency Theory of Information Technology Reinvention. *MIS Quarterly*, 40(1), 157-186.
- Nguyen, L. D., Mujtaba, B. G., & Cavico, F. J. (2015). Business ethics development of working adults: A study in Vietnam. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 33–53.
- Nicholson, G. J. and Kiel, G. C. (2004) A Framework for Diagnosing Board Effectiveness, Corporate Governance: *An International Review*, 12, 442–450.
- Nicholson, G. J., & Newton, C. J. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management and Organization*, 16(2), 204-218.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism*, 40, 224–232.

- Nilsson, J. (2001). Organizational principles for co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356.
- Niresh, J.A., Velnampy, T. (2014), Firm size and profitability: A study of listed manufacturing firms in Sri Lanka. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 57-64.
- Noe, R. A., Colquitt, J. A., Simmering, M. J., & Alvarez, S. A. (2003). Developing Intellectual and Social Capital. *The organizational frontiers series*, 209.
- Nussbaum, M. (2002). Capabilities and Social Justice. *International Studies Review*, 4(2), 123-135.
- OECD. (1999). OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD
- Oliver E. Williamson (2005). The Economics of Governance. *Journal of the American Economic Review*, 95(2), 1-18.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to processes institutional. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179
- Omar, M., Nawawi, A., & Salin A. S. A. P. (2016). The causes, impact and prevention of employee fraud: A case study of an automotive company. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 1012-1027.
- Omid, S. (2016). Corporate governance in China: a review. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 16(5), 866-882.
- O'Connell, V., & Cramer, N. (2010). The relationship between firm performance and board characteristics in Ireland. *European Management Journal*, 28, 387-399.
- Ordóñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of intellectual capital*, 4(1), 61-81.
- Paarup Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of knowledge management*, 10(4), 59-71.

- Paolini, S., Crisp, R. J., & McIntyre, K. (2009). Accountability moderates member-to-group generalization: Testing a dual process model of stereotype change. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(4), 676-685.
- Paul, G., Joy, I., & Andrew, M. (2003). Corporate Governance and Equity Prices. *The Quarterly Journal of Economics, 118*(1), 107.
- Peni, E., & Vähämaa, S. (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance, 36*(7), 629-645.
- Pérez-Calero, L., Villegas, M. del M. & Barroso, C. (2016). A framework for board capital. *Corporate Governance, 16*(3), 295-329.
- Pérez-Calero, L., Villegas, M. del M. & Barroso, C. (2016). A framework for board capital. *Corporate Governance, 16*(3), 295-329.
- Perrow, C. (1986). Economic theories of organization. *Theory and Society, 15*(6), 11-45.
- Pesamaa, O., Eriksson, P. E., & Hair, J. F. (2009). Validating a model of cooperative procurement in the construction industry. *International Journal of Project Management, 27*(6), 552-559.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. *Journal of intellectual capital, 1*(2), 155-176.
- Pfeffer, J & Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource-dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1972). Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment. *Administrative Science Quarterly, 17*(2), 218-228.
- Pfeffer, J. (1973). Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization- Environment Linkage. *Administrative Science Quarterly, 18*(3), 349-364.

- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organizational theory*. Marshfield, MA: Pitman
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. California : Stanford University Press.
- Pham, P. K., Suchard, J., & Zein, J. (2011). Corporate governance and alternative performance measures: Evidence from Australian firms. *Australian Journal of Management*, 36(3), 371-386.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett Koehler
- Piaget, J. (1960). The general problems of the psycho-biological development of the child. In J. M. Tanner, & B. Inhelder (Eds.), *Discussions on child development*. London: Tavistock.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P., & Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man (agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497.
- Post, J. E., W. C. Frederick, A. T. Lawrence and J. Weber: 1996, *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy and Ethics* (McGraw-Hill Book Company, New York).

- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What difference do ethical leaders make? Exploring the mediating role of interpersonal justice and the moderating role of public service motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-207.
- Praptiningsih, M. (2009). Corporate governance and performance of banking firms: evidence from Indonesia, Thailand, Philippines, and Malaysia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)*, 11(1), 94-108.
- Pricewaterhouse Coopers, LLP, (2012), *IFRS Adoption by Country*, Retrieved June 18, 2013, from [http://www.pwc.com/en\\_US/us/issues/ifrsreporting/publications/assets/pwc-ifrs-bycountry-apr-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/issues/ifrsreporting/publications/assets/pwc-ifrs-bycountry-apr-2012.pdf)
- PricewaterhouseCoopers LLP. (2014), Governance trends shaping the board of the future-Board performance and diversity, PwC's 2014 Annual Corporate Directors Survey. PricewaterhouseCoopers LLP. p1-12. Available from: <http://www.pwc.com/us/en/corporate-governance/annual-corporate-directors-survey/assets/acds-05-executivecompensation.pdf>.
- PricewaterhouseCoopers LLP. (2015). The Sharing Economy. Consumer Intelligence Series.
- Prince, H. T., Tumlin, G. R., & Connaughton, S. L. (2009). An interdisciplinary major in ethical leadership studies: rationale, challenges, and template for building an adaptable program. *International Leadership Journal*, 2(1), 91-128.
- Puntillo, P. (2009). Intellectual capital and business performance: Evidence from Italian banking industry. *Electronic Journal of Corporate Finance*, 4(12), 96-115.
- Purtik, H., Zimmerling, E., & Welp, I. M. (2016). Cooperatives as catalysts for sustainable neighborhoods – a qualitative analysis of the participatory development process toward a 2000-Watt Society. *Journal of Cleaner Production*, 134(Part A), 112-123.

- Rafiei, M., Ghaffari, H. and Parsapur, R. (2012). Investigating the Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance: A Case Study in an Iranian Medical Science University. *African Journal of Business Management*, Vol. 6(9), 3546-3552.
- Rahim, S. A. A., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2017). Internal control weaknesses in a cooperative body: Malaysian experience. *International Journal Management Practice*, 10(2), 131-151.
- Rajput, N., & Joshi, B. (2015). Shareholder Types, Corporate Governance and Firm Performance: An Anecdote from Indian Corporate Sector. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 7(1), 45-63
- Reeb, D.M. & Zhao, W. (2013). Director capital and corporate disclosure quality. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(4), 191-212.
- Reed, A., Aquino, K., & Levy, E. (2007). Moral identity and judgments of charitable behaviors. *Journal of Marketing*, 71(1), 17
- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867-893.
- Rehman, K. U., & Sadat, M. (2013). Impact of Corporate Governance on Performance of Firms: A Case Study of Cement Industry in Pakistan. *Journal of Business and Management Sciences*, 4(1), 44-57.
- Renneboog, L. & Zhao, Y. (2011). Us Knows Us in the UK: On Director Networks and Managerial Compensation. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 1132-1157.
- Renneboog, L., & Zhao, Y. (2014). Director networks and takeovers. *Journal of Corporate Finance*, 28, 218-234.



- Reynolds, S. J., & Ceranic, T. L. (2007). The effects of moral judgment and moral identity on moral behavior: An empirical examination of the moral individual. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1610-1624.
- Rezaee, Z. (2009). *Corporate Governance and Ethics*. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Riahi-Belkaoui, A. (2003). Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: a study of the resource-based and stakeholder views. *Journal of Intellectual capital, 4*(2), 215-226.
- Richard, L., & Emilia, P. (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance, 36*(7), 629-645.
- Roberts, Peter and Grahame Dowling (2002), "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance," *Strategic Management Journal, 23*(2), 1077-1093.
- Romzek, Barbara S. & Melvin J. Dubnick. (1987). Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy. *Public Administration Review, 47*, 227-238
- Roos, G. and Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *International Journal of Strategic Management. Long Range Planning, 30*(3), 413-426.
- Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K. (2001). Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership, 29*, 21-26.
- Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L. and Dragonetti, N.C. (1998). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. New York University Press. Washington Square. NY.
- Ross, S. (1973) The economic theory of agency; The principal's problem. *American Economic Review. 63*. 134-139

- Rouch, I., Wild, P., Ansiau, D., & Marquie, J. C. (2005). Shiftwork experience, age and cognitive performance. *Ergonomics*, *48*(10), 1282-1293.
- Ruigrok, W., Peck, S. I., & Keller, H. (2006). Board characteristics and involvement in strategic decision making: Evidence from Swiss companies. *Journal of Management Studies*, *43*, 1201-1226.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, *16*(2), 81-90.
- Salin, A. S. A. P., Ismail, Z., Smith, M., & Nawawi, A. (2019). Board ethical commitment and corporate performance: Malaysian evidence. *Journal of Financial Crime*, *26*(4), 1146-1164.
- Salin, A. S. A. P., Ismail, Z., Smith, M., & Nawawi, A. (2019). Board ethical commitment and corporate performance: Malaysian evidence. *Journal of Financial Crime*, *26*(4), 1146-1164.
- Salin, A.S.A.P., Manan, S.K.A., Kamaluddin, N., & Nawawi, A. (2017). The role of Islamic ethics to prevent corporate fraud. *International Journal of Business and Society*, *18*(S1), 113-128.
- Santos-rodrigues, H., Faria, J., Cranfield, D., & Morais, C. (2013). Intellectual Capital and Innovation : A Case Study of a Public Healthcare organisation in Europe. *Electronic Journal of Knowledge Management*, *11*(4), 361–372.
- Sarkar, J., & Sarkar, S. (2009). Multiple board appointments and firm performance in emerging economies: Evidence from India. *Pacific-Basin Finance Journal*, *17*(2), 271–293.
- Schatz, E. (Ed.). (2013). *Political ethnography: What immersion contributes to the study of power*. University of Chicago Press.

- Schefczyk, M., & Gerpott, T. J. (2001). Management Support for Portfolio Companies of Venture Capital Firms: An Empirical Study of German Venture Capital Investments. *British Journal of Management*, 12(3), 201-216.
- Schultz, T. W. (1961). Investments in human capital. *American Economic Review*, 52, 1-17.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Schwartz, M. (2001) The nature and relationship between corporate codes of ethics and behaviour. *Journal of Business Ethics*, 31, 247-62.
- Seleim, A., Ashour, A., & Bontis, N. (2004). Intellectual capital in Egyptian software firms. *The Learning Organization*, 11(4/5), 332-346.
- Shafritz, J. M., & Hyde, A. C. (1997). *Classics of public administration (4th ed.)*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Shah, R., & Goldstein, S. M. (2006). Use of structural equation modeling in operations management research: looking back and forward. *Journal of Operations Management*, 24(2), 148-169.
- Sharabati, A.-A., Jawad, S. N., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105-131.
- Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569-585.
- Shleifer, A. & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52 (2), 737-783.

- Sikka, P. (2017, December). Using freedom of information laws to frustrate accountability: Two case studies of UK banking frauds. In *Accounting Forum* (Vol. 41, No. 4, pp. 300-317). Taylor & Francis.
- Sims, R. R., & Felton, E. L. (2006). Designing and delivering business ethics teaching and learning. *Journal of Business Ethics*, 63(3), 297-312.
- Singh, R. (2006). *Board independence and the design of executive compensation*. Working Paper.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.
- Smith, V. L. (2013). *Economics of natural & environmental resources*: Routledge.
- Sonnenfeld, J.A. (2002). What makes great boards great? *Harvard Business Review*, 80(9), 106-113.
- Spence, M. & Zeckhauser, R. (1971). Insurance, Information and Individual Action. *Amer. Econ. Rev. Proc*, 61, 380-387.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 893-898.
- Steinbauer, R., Renn, R. W., Taylor, R. R., & Njoroge, P. K. (2014). Ethical leadership and followers' moral judgment: The role of followers' perceived accountability and self-leadership. *Journal of business ethics*, 120(3), 381-392.
- Steinfeld, C., Scupola, A. & López-Nicolás, C. (2010). Social capital, ICT use and company performance: findings from the Medicon Valley biotech cluster. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(7), 1156-1166.

- Stevenson, W. B., & Radin, R. F. (2009). Social capital and social influence on the board of directors. *Journal of Management Studies*, 46, 16-44.
- Stewart, T.A. (1991). Brainpower: how intellectual capital is becoming America's most valuable asset. *Fortune*, 3, 44-60.
- Stohl, C., Stohl, M., & Popova, L. (2009). A new generation of corporate codes of ethics. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 607– 622.
- Stohl, C., Stohl, M., & Popova, L. (2009). A new generation of corporate codes of ethics. *Journal of business ethics*, 90(4), 607-622.
- Stuart, T. E., & Yim, S. (2010). Board interlocks and the propensity to be targeted in private equity transactions. *Journal of Financial Economics*, 97, 174-189.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sundaramurthy, C. (1996). Corporate Governance within the Context of Antitakeover Provisions. *Strategic Management Journal*, 17 (5), 377–94.
- Suraj, O.A. & Bontis, N. (2012). Managing intellectual capital in Nigerian telecommunications companies. *Journal of Intellectual Capital*, 13(2), 262-282.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Switzer, L. N., & Mingjun, T. (2009). The Impact of Corporate Governance on the Performance of U.S. Small-Cap Firms. *International Journal of Business*, 14(4), 341-355.

- Tadesse, S. (2004). The Allocation and Monitoring Role of Capital Markets: Theory and International Evidence. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 39(4), 701-730.
- Takao, K., & Cheryl, L. (2004). Executive Compensation, Firm Performance, Ownership Structure: An Empirical Study of Listed Firm in China. Doctoral dissertation, Department of Economics, Colgate University
- Tansley, C., & Newell, S. (2007). Project social capital, leadership and trust: A study of human resource information systems development. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 350-368.
- Thompson, RT. (1967). *Foundations of physiological psychology*. Harper International, New York, pp 111–128
- Tian, J., Haleblan, J., & Rajagopalan, N. (2011). The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection. *Strategic Management Journal*, 32(7), 731-747.
- Toremén, F. (2011). The responsibility education of teacher candidates. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(1), 273-277.
- Tosi Jr, H. L., & Gomez-Mejia, L. R. (1989). The Decoupling of CEO Pay and Performance: An Agency Theory Perspective. *Administrative Science Quarterly*, 34(2), 169-189.
- Tovstiga, G., & Tulugurova, E. 2007. Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4): 695–707.
- Trevino, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. In R. E. Kidwell & C. L. Martin (Eds.), *Managing organizational deviance* (pp. 69 – 87). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. M. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 447–476.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 128–142.
- Tseng, C. & Goo, J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. *R&D Management*, 35(2), 187-201.
- Uhlaner, L., Wright, M., & Huse, M. (2007). Private firms and corporate governance: An integrated economic and management perspective. *Small Business Economics*, 29(3), 225–241.
- Upadhyay, A.D., Bhargava, R. & Faircloth, S.D. (2014). Board structure and role of monitoring committees. *Journal of Business Research*, 67(7), 1486-1492
- Vafeas, N. (1999). Board Meeting Frequency and Firm Performance, *Journal of Financial Economics*, 53, 113–142.
- Van der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Wade, James, Charles A. O'Reilly, and Ike Chandratat, (1990). Golden parachutes: CEOs and the exercise of social influence. *Administrative Science Quarterly*, 35, 587-603.
- Wainer H, & Braun HI. (1988). *Test validity Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum.*
- Waltz, C.F., Strickland, O.L., & Lenz, E.R. (2005). *Measurement in nursing and health research* (3rd ed.) New York: Springer Publishing Co.

- Wang, D. & Chen, S. (2013). Does intellectual capital matter? High-performance work systems and bilateral innovative capabilities. *International Journal of Manpower*, 34(8), 861-879.
- Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of intellectual capital*, 6(2), 222-236.
- Watt-Watson J, McGillion M, Hunter J, Choiniere M, Clark A, Dewar A, Johnston C, Lynch M, Morley-Forster P, Moulin D. A (2009). survey of prelicensure pain curricula in health science faculties in Canadian universities. *Pain Res Manag*, 14, 439-44.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D., & Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive measures*. Chicago: Rand McNally.
- Webley, S. & Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 405-15.
- Westphal, J., & Milton, L. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45, 366-401.
- Westphal, J.D. & Bednar, M.K. (2005). Pluralistic ignorance in corporate boards and firms strategic persistence in response to low firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 262-298.
- White, H. (1985). Agency as control In J. Pratt & R. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 187-214). Boston; Harvard Business School Press.
- Whittington, G. (1980). Some basic properties of accounting ratios. *Journal of Business Finance and Accounting*, 7(summer), 219-232
- Wilson, R. (1968). *The Theory of Syndicates*. *Econometrica*, 36(1), 119-132.



- Wincent, J., Anokhin, S., & Ortqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of Business Research*, 63, 265-275.
- Wu, S. H., Lin, L. Y., & Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organizations. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4), 279-296.
- Wu, W.Y. & Tsai, H.J. (2005). Impact of social capital and business operation mode on intellectual capital and knowledge management. *International Journal of Technology Management*, 30(1), 147-171
- Wu. W., Chang, M., & Chen, C. (2008). Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital and entrepreneurial orientation. *Rand Management*, 38(3). 265-277.
- Yang, C.C., & Lin, C. Y.Y. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984.
- Yasser, Q. R. (2011). Corporate Governance and Performance : An Analysis of Pakistani Listed Firms. *Global Journal of Management and Business Resear*, 11(10), 27-38.
- Yermack, David. (1996). Higher Market Valuation for Firms with a Small Board of Directors. *Journal of Financial Economics*, 40, 185-211.
- Yli-Renko, H., Autio, E. & Sapienza, H.J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7) 587-613.

- Yli-Renko, H., Autio, E., & Tontti, V. (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review, 11*(3), 279-304.
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of managerial issues, 16*(3), 337-360.
- Zahra, S. A., & Pearce li, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management, 15*(2), 291-334.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Larrañeta, B. (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: The moderating role of family involvement. *Journal of Business Research, 60*(10), 1070-1079.
- Zakaria, K. M., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). Internal controls and fraud - Empirical evidence from oil and gas company. *Journal of Financial Crime, 23*(4), 1154-1168.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์การตอบแบบสอบถาม

สำหรับการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์

ที่ ฮว ๒๕๑๐๖ / ๘๘๔



คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๓๕ ถนนกาญจนาภิเษย  
ตำบลคอหงษ์ อำเภอท่าอุเทน  
จังหวัดสกลนคร ๔๐๑๑๒

๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้จัดการสหกรณ์.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการ	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถามสำหรับพนักงาน	จำนวน ๔ ชุด
	๓. แบบสอบถามสำหรับผู้ตรวจสอบกิจการ	จำนวน ๑ ชุด
	๔. ของเปล่าที่เจ้าหน้าที่ของสำหรับส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังผู้วิจัย พร้อมติดแสตมป์	

ด้วยนายศศิศักดิ์ ลาสิวัน นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร วิทยาเขตท่าอุเทน ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "อิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ และจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย : วิจัยแบบผสมผสาน" โดยมีอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ผศ.ดร.วิษณุพงษ์ โทธิหิรุทธ์

ในกรณี เนื่องจากบริษัทของท่านมีความสำคัญต่องานวิจัยดังกล่าว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านพิจารณาตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และขอความกรุณาท่านโปรดดำเนินการดังนี้

- ๑) ขอความกรุณาให้ผู้จัดการเป็นผู้ตอบ 'แบบสอบถามสำหรับผู้จัดการ' ด้วยตนเอง (ไม่สามารถให้ผู้อื่นตอบแทนได้ เนื่องจากมีข้อความเกี่ยวกับการประเมินของสหกรณ์)
- ๒) ขอความกรุณาแจกแบบสอบถามให้แก่พนักงานในสหกรณ์ของท่านเป็นผู้ตอบครั้งนี้ จำนวน ๔ ท่าน
- ๓) ขอความกรุณาแจกแบบสอบถามให้แก่ผู้ตรวจสอบกิจการในสหกรณ์ของท่านเป็นผู้ตอบครั้งนี้ จำนวน ๑ ท่าน
- ๔) ขอความกรุณารวบรวมส่งแบบสอบถามที่ตอบแล้วทั้ง ๖ ชุด กลับคืนมายังผู้วิจัย ภายในวันจันทร์ที่ ๑๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยใช้ซองเปล่าติดแสตมป์ที่แนบมาด้วยแล้ว

ทั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านได้ตอบในแบบสอบถามจะถูกนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติและจะไม่มีการเปิดเผยให้ผู้ใดทราบโดยเด็ดขาด โดยหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสร็จเรียบร้อยแล้ว จะได้รายงานผลการวิจัยให้ท่านได้ทราบในโอกาสต่อไป ในกรณี จึงขอขอบพระคุณท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสอบถามทุกข้ออย่างถูกต้องครบถ้วน หากท่านมีข้อสงสัยหรือข้อซักถามเกี่ยวกับข้อความในแบบสอบถาม ติดต่อได้โดยตรงที่นักศึกษา โทรศัพท์เคลื่อนที่ หมายเลข ๐๘๙ - ๒๕๐๑๕๓๔ และ E-mail: siddik2890@hotmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จะขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สิริวิทย์ อังโร)

รองคณบดีฝ่ายยุทธศาสตร์และบัณฑิตศึกษา

งานบัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ  
โทร ๐ ๓๙๒๘ ๗๘๕๔-๕

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
<b>ทุนทางจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการปกครององค์กร)</b>					
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพูดคุยเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจกับพนักงาน					
2. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสื่อสารกับพนักงานและแสดงตัวอย่างของวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องในแง่ของจริยธรรม					
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการอธิบายจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์					
4. คณะกรรมการสหกรณ์มีการชี้แจงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณของสหกรณ์					
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของสหกรณ์					
<b>ทุนทางจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการครองตน)</b>					
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน					
7. คณะกรรมการสหกรณ์คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกในการตัดสินใจ					
8. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมของสมาชิกทุกคน					
9. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสร้างความไว้วางใจกับพนักงานในองค์กร					
10. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสนับสนุนความยุติธรรมภายในองค์กร					

ตอนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
<b>ทุนทางการเงินของสหกรณ์</b>					
1. สหกรณ์นี้มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงานของสหกรณ์					
2. สหกรณ์นี้มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ที่มากเพียงพอ					
3. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการสนับสนุนความต้องการของสมาชิก					
4. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องสำหรับการชำระหนี้สถาบันการเงินหากเกิดปัญหาขึ้น					
5. สหกรณ์นี้มีความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์					
<b>ทุนด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>					
6. สหกรณ์นี้มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยรวดเร็วและสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ					
7. สหกรณ์นี้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ					
8. สหกรณ์นี้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่พร้อมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน					
9. สหกรณ์นี้มีการบรรจุข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ไว้ในระบบขององค์กร					
10. สหกรณ์นี้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ					



ตอนที่ 4 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์</b>					
1. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างแท้จริง					
2. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นสำคัญ					
3. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก					
4. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก					
5. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้ไม่ได้เป็นไปเพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง					
<b>ความรับผิดชอบต่อการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ</b>					
6. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้อยู่บนพื้นฐานของระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์					
7. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์					
8. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความสอดคล้องกับนโยบายของส่วนราชการ					
9. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่างๆ					
10. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปตามมาตรฐานในการต่อต้านการทุจริต					

ตอนที่ 5 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

<p>ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับ สหกรณ์ในภาคธุรกิจเดียวกัน</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ต่ำสุด 20% (1)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ต่ำถัด มา 20% (2)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ตรง กลาง 20% (3)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม สูง ถัดไป 20% (4)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม สูงสุด 20% (5)</p>
1. คุณภาพสินค้าและการบริการ					
2. การพัฒนาสินค้าและการบริการ					
3. ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย					
4. ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร					
5. ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์					
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)					
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน					

ตอนที่ 6 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้จัดการ กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในสหกรณ์นี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
5. สถานภาพสมรส:  โสด  สมรส  หย่า/เลิก  หม้าย
6. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน:  
 (1) ต่ำกว่า 15,000 บาท  (2) 15,000 – 29,999 บาท  
 (3) 30,000 – 49,999 บาท  (4) 50,000 บาทขึ้นไป

ตอนที่ 7 ข้อมูลของสหกรณ์ กรุณาเขียนเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. จำนวนพนักงานประจำ (Full-time)..... คน
2. จำนวนพนักงานรายวัน (Part-time)..... คน
3. จำนวนกรรมการสหกรณ์..... คน ประกอบด้วย เพศชาย.....คน  
และเพศหญิง.....คน
4. จำนวนสมาชิกสหกรณ์..... คน
5. สหกรณ์นี้ก่อตั้งมาแล้วกี่ปี..... ปี
6. จำนวนสินทรัพย์.....บาท
7. จำนวนทุนของสหกรณ์.....บาท
8. กำไรสุทธิของสหกรณ์ (ปีที่ผ่านมา).....บาท
9. จำนวนพนักงานที่ลาออกต่อปี (ประมาณ): \_\_\_\_\_ คน
10. ขนาดของสหกรณ์  ใหญ่พิเศษ  ใหญ่มาก  ใหญ่  กลาง  เล็ก

\*\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้\*\*\*\*

Code □□ □□□

**แบบสอบถามสำหรับพนักงาน**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคารพ

ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่งอันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารสหกรณ์ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย แบบสอบถามนี้จะใช้เวลาประมาณ 10 นาที โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 7 ตอน จำนวน 4 หน้า

ในการตอบแบบสอบถามนี้ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับจะไม่ถูกเปิดเผยให้ผู้อื่นรับทราบโดยเด็ดขาดและไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในภาพรวมด้วยโปรแกรมสถิติเท่านั้น

หากท่านยินดีตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓

ยินดีตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

**ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการพับและเย็บแบบสอบถามให้เรียบร้อยก่อนคืนฝ่าย  
ธุรการเพื่อเป็นการรักษาความลับของข้อมูล**

นายศิตติก ลาสิวัน

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่

siddik2890@hotmail.com

## ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

	ไม่เห็นด้วย (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วย อย่างยิ่ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการสหกรณ์</b>					
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีทักษะในการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง					
2. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีความรู้มากเพียงพอเกี่ยวกับสหกรณ์					
3. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาของสหกรณ์เป็นอย่างดี					
4. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีประสบการณ์ในการบริหารสหกรณ์เป็นอย่างดี					
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสหกรณ์					
<b>ทุนทางสังคมของคณะกรรมการสหกรณ์</b>					
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถเชื่อมสัมพันธ์กับสมาชิกสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี					
7. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรของสหกรณ์					
8. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ผ่านเครือข่ายสหกรณ์					
9. คณะกรรมการนี้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับแหล่งเงินทุนต่างๆ					
10. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับส่วนราชการ					

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
<b>ทุนทางจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการปกครอง องค์กร)</b>					
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพูดคุยเกี่ยวกับจริยธรรม ทางธุรกิจกับพนักงาน					
2. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสื่อสารกับพนักงานและแสดง ตัวอย่างของวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องในแง่ของจริยธรรม					
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการอธิบายจรรยาบรรณที่ เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ					
4. คณะกรรมการสหกรณ์มีการชี้แจงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณของสหกรณ์					
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตาม หลักจรรยาบรรณของสหกรณ์					
<b>ทุนทางจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการครอง ตน)</b>					
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน					
7. คณะกรรมการสหกรณ์คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของ สมาชิกในการตัดสินใจ					
8. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียม ของสมาชิกทุกคน					
9. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสร้างความไว้วางใจกับ พนักงานในองค์กร					
10. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสนับสนุนความยุติธรรม ภายในองค์กร					

ตอนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ทุนทางการเงินของสหกรณ์</b>					
1. สหกรณ์นี้มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงานของสหกรณ์					
2. สหกรณ์นี้มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ที่มากเพียงพอ					
3. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการสนับสนุนความต้องการของสมาชิก					
4. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องสำหรับการชำระหนี้สถาบันการเงินหากเกิดปัญหาขึ้น					
5. สหกรณ์นี้มีความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์					
<b>ทุนด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>					
6. สหกรณ์นี้มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยรวดเร็วและสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ					
7. สหกรณ์นี้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ					
8. สหกรณ์นี้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่พร้อมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน					
9. สหกรณ์นี้มีการบรรจุข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ไว้ในระบบขององค์กร					
10. สหกรณ์นี้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ					



ตอนที่ 4 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

	ไม่เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (1)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	เฉยๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์</b>					
1. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างแท้จริง					
2. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นสำคัญ					
3. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก					
4. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก					
5. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้ไม่ได้เป็นไปเพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง					
<b>ความรับผิดชอบต่อการดำเนินการตามกฎหมาย</b>					
6. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้อยู่บนพื้นฐานของระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์					
7. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์					
8. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของส่วนราชการ					
9. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ					
10. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปตามมาตรฐานในการต่อต้านการทุจริต					

ตอนที่ 5 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

<p>ท่านคิดว่า<u>ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ของท่านใน</u> <u>ประเด็นต่อไปนี้</u>อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับสหกรณ์ ในภาคธุรกิจเดียวกัน</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ต่ำสุด 20% (1)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ต่ำถัด มา 20% (2)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ตรง กลาง 20% (3)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม สูง ถัดไป 20% (4)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม สูงสุด 20% (5)</p>
1. คุณภาพสินค้าและการบริการ					
2. การพัฒนาสินค้าและการบริการ					
3. ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย					
4. ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร					
5. ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์					
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)					
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน					

ตอนที่ 7 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. เพศ  1.ชาย  2.หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก
4. ระยะเวลาที่ท่านทำงานในสหกรณ์นี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
5. สถานภาพสมรส:  1. โสด  2. สมรส  3. หย่า/เลิก  4.หม้าย
6. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน:
  - (1) ต่ำกว่า 15,000 บาท  (2) 15,000 – 29,999 บาท
  - (3) 30,000 – 49,999 บาท  (4) 50,000 บาทขึ้นไป
7. ตำแหน่ง
  - 1. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป  2. เจ้าหน้าที่การเงิน  3. เจ้าหน้าที่บัญชี
  - 4. เจ้าหน้าที่สินเชื่อ  5. อื่นๆ (โปรดระบุ).....

\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้\*\*\*

Code □□ □□□

**แบบสอบถามสำหรับผู้ตรวจสอบกิจการ**

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามที่เคารพ

ข้าพเจ้าใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในการกรอกแบบสอบถามสำหรับใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์ จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านนับเป็นประโยชน์ทางวิชาการอย่างยิ่งอันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารสหกรณ์ที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย แบบสอบถามนี้จะใช้เวลาประมาณ 10 นาที โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน จำนวน 4 หน้า

ในการตอบแบบสอบถามนี้ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามมั่นใจว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับจะไม่ถูกเปิดเผยให้ผู้อื่นรับทราบโดยเด็ดขาดและไม่มีการให้ข้อมูลดังกล่าวกับบุคคลภายนอกโดยไม่ได้รับอนุญาตจากท่าน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ในภาพรวมด้วยโปรแกรมสถิติเท่านั้น

หากท่านยินดีตอบแบบสอบถาม กรุณาทำเครื่องหมาย ✓

 ยินดีตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความร่วมมือมา ณ โอกาสนี้

**ขอความกรุณาให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำการพับและเย็บแบบสอบถามให้เรียบร้อยก่อนคืนฝ่าย  
ธุรการเพื่อเป็นการรักษาความลับของข้อมูล**

นายศิตติก ลาสิวัน

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิทยาเขตหาดใหญ่

siddik2890@hotmail.com

## ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการสหกรณ์</b>					
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีทักษะในการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง					
2. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีความคิดสร้างสรรค์และแนวคิดที่แปลกใหม่					
3. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
4. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถรับมือกับแรงกดดันหรือความยากลำบากได้					
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตได้อย่างรวดเร็ว					
<b>ทุนทางสังคมของคณะกรรมการสหกรณ์</b>					
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้สามารถเชื่อมสัมพันธ์กับสมาชิกสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี					
7. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับการสร้างพันธมิตรของสหกรณ์					
8. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ผ่านเครือข่ายสหกรณ์					
9. คณะกรรมการนี้มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับแหล่งเงินทุนต่างๆ					
10. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการกับส่วนราชการ					

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
<b>ทუნทางจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการปกครององค์กร)</b>					
1. คณะกรรมการของสหกรณ์นี้มีการพูดคุยเกี่ยวกับจริยธรรมทางธุรกิจกับพนักงาน					
2. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสื่อสารกับพนักงานและแสดงตัวอย่างของวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องในแง่ของจริยธรรม					
3. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการอธิบายจรรยาบรรณที่เกี่ยวข้องกับความซื่อสัตย์					
4. คณะกรรมการสหกรณ์มีการชี้แจงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมที่ผิดจรรยาบรรณของสหกรณ์					
5. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการดูแลให้พนักงานปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของสหกรณ์					
<b>ทუნทางจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ (ในการครองตน)</b>					
6. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีความโปร่งใสในการดำเนินงาน					
7. คณะกรรมการสหกรณ์คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของสมาชิกในการตัดสินใจ					
8. คณะกรรมการสหกรณ์นี้ให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมของสมาชิกทุกคน					
9. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสร้างความไว้วางใจกับพนักงานในองค์กร					
10. คณะกรรมการสหกรณ์นี้มีการสนับสนุนความยุติธรรมภายในองค์กร					

ตอนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

	ไม่ เห็น ด้วย อย่า ง ยั้ง (1)	ไม่ เห็น ด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็น ด้วย (4)	เห็น ด้วย อย่า ง ยั้ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ทุนทางการเงินของสหกรณ์</b>					
1. สหกรณ์นี้มีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินงานของสหกรณ์					
2. สหกรณ์นี้มีทุนสำรองต่อสินทรัพย์ที่มากเพียงพอ					
3. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องเพียงพอต่อการสนับสนุนความต้องการของสมาชิก					
4. สหกรณ์นี้มีสภาพคล่องสำหรับการชำระหนี้สถาบันการเงิน หากเกิดปัญหาขึ้น					
5. สหกรณ์นี้มีความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสหกรณ์					
<b>ทุนด้านโครงสร้างของสหกรณ์</b>					
6. สหกรณ์นี้มีระบบปฏิบัติการที่ทันสมัยรวดเร็วและสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ					
7. สหกรณ์นี้มีระบบข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ					
8. สหกรณ์นี้มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่พร้อมสนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงาน					
9. สหกรณ์มีการบรรจุข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ไว้ในระบบขององค์กร					
10. สหกรณ์นี้มีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการบริหารงานเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ					

ตอนที่ 4 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1)	ไม่เห็นด้วย (2)	เฉย ๆ (3)	เห็นด้วย (4)	เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5)
คุณเห็นด้วยกับข้อความต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด					
<b>ความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์</b>					
1. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างแท้จริง					
2. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้คำนึงถึงผลประโยชน์ของสหกรณ์เป็นสำคัญ					
3. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก					
4. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้สามารถตรวจสอบได้โดยสมาชิก					
5. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้ไม่ได้เป็นไปเพื่อคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง					
<b>ความรับผิดชอบต่อการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ</b>					
6. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้อยู่บนพื้นฐานของระเบียบข้อบังคับของสหกรณ์					
7. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายสหกรณ์					
8. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความสอดคล้องกับแนวนโยบายของส่วนราชการ					
9. การดำเนินการของสหกรณ์นี้มีความถูกต้องตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่างๆ					
10. การดำเนินงานของสหกรณ์นี้เป็นไปตามมาตรฐานในการต่อต้านการทุจริต					



ตอนที่ 5 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

<p>ท่านคิดว่าผลการดำเนินงานของสหกรณ์ของท่าน ในประเด็นต่อไปนี้อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับ สหกรณ์ในภาคธุรกิจเดียวกัน</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ต่ำสุด 20% (1)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ต่ำถัด มา 20% (2)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม ตรง กลาง 20% (3)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม สูง ถัดไป 20% (4)</p>	<p>อยู่ใน กลุ่ม สูงสุด 20% (5)</p>
1. คุณภาพสินค้าและการบริการ					
2. การพัฒนาสินค้าและการบริการ					
3. ความสามารถในการดึงดูดคนเก่งมาทำงานด้วย					
4. ความสามารถในการเก็บรักษาคนเก่งเอาไว้ในองค์กร					
5. ความพึงพอใจของสมาชิกสหกรณ์					
6. ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร (ความสามัคคี)					
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงาน					

ตอนที่ 6 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตรวจสอบกิจการ กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หรือเติมลงในช่องว่างตามความจริง

1. เพศ  1. ชาย  2. หญิง
2. อายุ..... ปี
3. ระดับการศึกษา  1. ต่ำกว่าปริญญาตรี  2. ปริญญาตรี  
 3. ปริญญาโท  4. ปริญญาเอก
4. ประสบการณ์ที่ท่านทำงานในตำแหน่งนี้: \_\_\_\_\_ ปี \_\_\_\_\_ เดือน
5. สถานภาพสมรส:  1. โสด  2. สมรส  3. หย่า/เลิก  4. หม้าย
6. อาชีพ  1. รับราชการ  2. บริษัทเอกชน  3. รัฐวิสาหกิจ  
 4. ธุรกิจส่วนตัว  5. เกษตรกร  6. อื่นๆ (โปรดระบุ).....
7. อัตราเงินเดือนของท่านในปัจจุบัน:
  - (1) ต่ำกว่า 15,000 บาท  (2) 15,000 – 29,999 บาท
  - (3) 30,000 – 49,999 บาท  (4) 50,000 บาทขึ้นไป

\*\*\* ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงความเห็นของท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิจัยครั้งนี้\*\*\*

## ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือและ  
การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์โพธิ์พิรุฬห์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่จังหวัดสงขลา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศรภัฏฐ์ รินไธสง  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์  
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
4. รองศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย  
คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกสิทธิ์ สนามทอง  
คณะพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ของแบบประเมินความสอดคล้องอิทธิพลของทุนของคณะกรรมการสหกรณ์และจริยธรรมของ  
คณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทย

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
<b>ทุนของคณะกรรมการสหกรณ์</b>							
<b>1.1 ทุนมนุษย์ของคณะกรรมการสหกรณ์</b>							
ข้อ 1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>1.2 ทุนทางสังคมของคณะกรรมการสหกรณ์</b>							
ข้อ 6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 7	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 8	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 10	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์</b>							
<b>2.1 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์(ในการปกครององค์กร)</b>							
ข้อ 11	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 12	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 13	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 14	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
ข้อ 15	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>2.1 จริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์(ในการปกครององค์กร)</b>							
ข้อ 16	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 17	0	1	1	1	1	0.80	ใช้ได้
ข้อ 18	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 19	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 20	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ทุนระดับองค์กรของสหกรณ์</b>							
<b>3.1 ทุนทางการเงินของสหกรณ์</b>							
ข้อ 21	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 22	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 23	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 24	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 25	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>3.2 ทุนทางโครงสร้างของสหกรณ์</b>							
ข้อ 26	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 27	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 28	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 29	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 30	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ความรับผิดชอบต่อระดับองค์กรของสหกรณ์</b>							
<b>4.1 ความรับผิดชอบต่อสมาชิกสหกรณ์</b>							
ข้อ 31	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 32	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 33	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 34	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 35	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>4.2 ความรับผิดชอบต่อการค้าและการดำเนินการตามกฎหมายระเบียบ</b>							
ข้อ 36	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 37	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					IOC	แปลผล
	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4	ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5		
ข้อ 38	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 39	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 40	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
<b>ผลการดำเนินงานของสหกรณ์</b>							
ข้อ 51	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 52	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 53	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 54	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 55	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 56	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
ข้อ 57	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นายศิดดิค ลาลีวัน

รหัสนักศึกษา 6110530013

วุฒิการศึกษา

วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ศิลปศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์และการจัดการในอิสลาม เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง)	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2551
เศรษฐศาสตร์ธุรกิจมหาบัณฑิต	มหาวิทยาลัยรามคำแหง	2557

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้จัดการใหญ่สหกรณ์อิสลามอับนูเออาฟ จำกัด

การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน

ศิดดิค ลาลีวัน, วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ (2564) กรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อการพัฒนาแบบอทธิพลของทุน  
ของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในประเทศไทยการทบทวน  
วรรณกรรมและการสังเคราะห์. *การประชุมวิชาการระดับชาติและระดับนานาชาติเบญจมิตร  
วิชาการ ครั้งที่ 11*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.

ศิดดิค ลาลีวัน, วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ (2564) อิทธิพลของจริยธรรมของคณะกรรมการสหกรณ์ต่อ  
การบอกต่อการใช้บริการของสหกรณ์ในประเทศไทย. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 41(5),  
70-85.

Siddik Laliwan, Wisanupong Potipiroon (2021). Influence Of Cooperative Board Ethics on  
Word of Mouth in The Use of Services of Islamic Cooperative in Thailand: A  
Study of The Mediating Role of Cooperative Organizational Accountability. *The  
11th National and the 5th International PIM Conference*. Panyapiwat Institute  
of Management.

Siddik Laliwan, Wisanupong Potipiroon (2022). Board Capital, Organizational Capital and Organizational Performance of Agricultural and Non-Agricultural Co-operatives in Thailand. *ABAC journal*, 42 (2), 195-215.



