

แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู
จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน¹

**Guidelines to Develop the Management of the Teachers' Savings
and Credit Cooperatives in the Southern Provinces
of the Andaman Coast¹**

ยินดี ชาญณรงค์² ดร.วรารณ เทพสัมฤทธิ์พร³ ศ.ดร.สมบุญ สุขสำราญ⁴

Yindee Channarong² Dr. Waraporn Thepsamritporn³

Prof. Dr. Somboon Suksamran

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันในปัจจุบัน และวิเคราะห์ปัจจัยอุปสรรคและปัจจัยสนับสนุน ในการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน ตลอดจนแสวงหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ 1) เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและอุปสรรคการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดย ศึกษาจากเอกสาร (Documentary Study) และการสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 25 คนนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันที่ควรจะเป็น จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จำนวน 9 คน

1 ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

2 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

3 อาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

4 ศาสตราจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์นำไปสู่การสร้างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการ
สินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

การบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในฝั่งทะเลอันดามัน
ปัจจุบันโดยหลักทั่วไปมีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนด
ระเบียบและเงื่อนไขการกู้และมีการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่และสามารถกำหนด
นโยบายการบริหารจัดการสินเชื่อให้เป็นไปได้ทุกทิศทาง การบริหารจัดการสินเชื่อจะมี
ระบบหรือไม่ขึ้นอยู่กับคณะกรรมการดำเนินการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการแบบ
Good Governance ปัญหาในการบริหารจัดการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูใน
จังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน คือ การบริหารแบบประชานิยม ขาดระเบียบ หลักเกณฑ์
เงื่อนไข ปัญหาเงินเดือนเหลือไม่พอหัก ณ.ที่จ่าย วงเงินให้กู้แก่สมาชิกสูงเกินไป ขาด
การบริหารความเสี่ยง สมาชิกขาดวินัยทางการเงิน ขาดระบบการเรียนรู้ในการพัฒนา
ขีดความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสู่มาตรฐานสากล
ที่สำคัญคือผลกระทบจากนโยบายรัฐที่ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อจนส่งผล
กระทบต่อวินัยทางการเงินของสมาชิกและการมีหนี้หลายทางส่งผลโดยตรงต่อสภาพ
คล่องในการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่ง
อันดามัน

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่ง
อันดามัน ควรเป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ **ต้นน้ำ** คือ ต้นทางของกระบวนการพิจารณา ใน
การรวบรวมข้อมูลของสมาชิก ขั้นตอนการตรวจสอบก่อนการอนุมัติสินเชื่อของ
คณะกรรมการปล่อยสินเชื่อ การตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อโดยคณะกรรมการสินเชื่อ
การพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อและการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อ
ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู **กลางน้ำ** คือ กระบวนการบริหารสินเชื่อหลังจากการอนุมัติ
สินเชื่อการติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการกู้ การวางกลยุทธ์การ
ติดตามหนี้ค้างชำระ หนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู และแก้ไขปัญหาสมาชิก
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้ **ปลายน้ำ** เป็นขั้นตอน
การบริหารเงินที่ต้องส่งคืนสหกรณ์ของสมาชิก การแก้ปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครู

เป็นหนี้หลายทาง การแก้ปัญหาไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย(สมาชิกเสียชีวิตหนี้ขาดอายุความตามกฎหมาย)และการบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา คณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหกรณ์ต้องตรวจสอบข้อมูลก่อนปล่อยกู้อย่างเข้มงวด ต้องมีการวิเคราะห์การปล่อยสินเชื่ออย่างรอบคอบและต้องจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการให้กู้เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน

คำสำคัญ : การบริหารจัดการ, สินเชื่อ, สหกรณ์ออมทรัพย์ครู

Abstract

The purposes of this research were to study the present state of management of the Teachers' Savings and Credit Cooperatives in the Southern provinces of the Andaman Coast, to investigate the factors affecting the management of the Teachers' Savings and Credit Cooperatives, and to acquire strategies to develop the management of the Teachers' Savings and Credit Cooperatives. The research employed qualitative methodologies, and was divided into two steps. In the first step, the researcher studied the present state of the Cooperatives and the obstacles in their management by document analysis and an in-depth interview techniques with 25 main informants. The researcher then created strategies for the management of the Teachers' Savings and Credit Cooperatives. Lastly, a focus group discussion was conducted to collect opinions and prioritize the strategies with nine experts. The results revealed that the present state of management of the Teachers' Savings and Credit Cooperatives was controlled by committees. The committee members of all Teachers' Savings and Credit Cooperatives in the Southern provinces create

regulations and conditions for the loans and work according to the regulations. However, there were no explicit systems found. The committee members claimed that the way they operated in their jobs was based on the principles of good governance.

The problems and obstacles found in the Teachers' Savings and Credit Cooperatives included: management by populist policy, unclear relations, high credit limits, and lack of risk management. The main problems were that most of the borrowers lacked discipline in returning the loans and the Cooperatives' systems lacked the knowledge for personnel development in their organizations in order to meet the standard level. Currently, the Cooperatives are affected by the government policy that encourages other financial institutions to provide easy loans for the people in the community.

The researcher proposed strategies for the Teachers' Savings and Credit Cooperatives as follows: **In the beginning of the process**, the Teachers' Savings and Credit Cooperatives should collect all of the members' information and check their financial history carefully. The committee members should make a decision for approval based on the information obtained. **After the loan approval process**, the Teachers' savings and Credit Cooperatives should check whether the borrowers followed the regulations strictly and according to the objectives of their loans. The Cooperatives should develop strategies regarding outstanding debts, doubtful accounts, and members who moved to other provinces. **In the last process**, the Cooperatives must work out how the members will return their loans, how to manage bad debts, and uncollectable debts. The advice for the Cooperative committee members was that the populist policy must be abandoned, the members must develop a system designed to understand and gain knowledge so they can run the Cooperatives effectively,

they must follow the regulations and check the information carefully before making decisions, and the members of the Cooperatives must be trained in the subject of financial disciplines regularly.

บทนำ

การดำเนินชีวิตภายใต้สภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้ประจำที่มีรายได้น้อย และราคาสินค้าที่สูงขึ้น รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอกับรายจ่าย จึงมีการแก้ปัญหาด้วยการกู้ยืมเงินจากบุคคลภายนอกหรือสถาบันการเงินนอกระบบ ซึ่งคิดอัตราดอกเบี้ยสินเชื่อนอกระบบที่สูงกว่าสถาบันการเงินที่อยู่ในระบบ จนทำให้เกิดภาระหนี้สินขึ้นมากมายและจำนวนมากจนไม่สามารถชำระคืนได้ สหกรณ์ออมทรัพย์ จึงมีบทบาท สำคัญในชีวิตประจำวันของผู้ที่มีรายได้ประจำ เนื่องจากสหกรณ์ออมทรัพย์ทำหน้าที่หลัก 2 ประการ คือ ช่วยเสริมการออมของสมาชิก และเป็นแหล่งกู้ยืมเงินเพื่อช่วยเหลือสมาชิกที่ โดยคิดอัตราดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ สมาชิกมีสิทธิที่จะกู้ตามระเบียบและมติของสหกรณ์ มีสมาชิกจำนวนมากไม่สามารถมาชำระตามกำหนด สาเหตุเกิดจาก 1) สหกรณ์ให้สินเชื่อแต่ละประเภทวงเงินสูง การคำนวณสิทธิการให้กู้ตามระเบียบคิดเงินได้เหลือร้อยละ 20 เงินได้นำมาคำนวณ เงินเดือนบวกเงินค่าตอบแทน วิทยฐานะ ทำให้สมาชิกกู้เงินได้มาก เงินเดือนเหลือน้อย ทำให้สมาชิกไม่สามารถชำระหนี้ สหกรณ์ให้เป็นไปตามระเบียบว่าด้วยสินเชื่อแต่ละประเภท จากการติดตามข้อมูลเงินเดือนของข้าราชการบำนาญ พบว่าสมาชิกมีหนี้สินที่หักก่อนสหกรณ์ประกอบกับเงินเดือนบำนาญลดลง ปัญหาดังกล่าวส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ในระยะยาว หากไม่มีการคิดวางแผนการแก้ปัญหาอนาคตข้างหน้าสหกรณ์อาจจะเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องได้ (สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดกระบี่ จำกัด, 2556 : 16-19) ตรวจสอบพบว่าลูกหนี้ประเภทสินเชื่อพิเศษ ในระหว่างปีการอนุมัติจ่ายสินเชื่อพิเศษในจำนวนที่สูงขึ้น ส่งผลให้ลูกหนี้ประเภทนี้ผิดนัดชำระหนี้มีจำนวนสูงขึ้น เช่นเดียวกันการพิจารณาสินเชื่อพิเศษทุกครั้ง ควรพิจารณาอย่างรอบคอบ ตามความจำเป็นของผู้กู้และให้ผู้กู้ได้รับประโยชน์มากที่สุด จึงไม่เพียงพอแต่พิจารณาหลักประกันของผู้กู้เท่านั้น ควรคำนึงถึงความสามารถในการชำระหนี้ของผู้กู้ การให้สมาชิกกู้เงินไปนั้นก็ เพื่อต้องการเพิ่มคุณภาพชีวิตของสมาชิกที่ดี มิใช่ไปลดคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้แย่กว่าเดิม นอกจากนี้ ควรมี

กรรมการติดตามตรวจสอบสินเชื่อเพื่อการเคหะ เพื่อการลงทุนประกอบอาชีพ เพื่อซื้อรถยนต์หรือเพื่ออื่น ๆ ว่าสมาชิกได้นำไปใช้จ่ายตามวัตถุประสงค์ในสัญญาหรือไม่ (สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภูเก็ต จำกัด, 2556 :39-40) สมาชิกที่มีปัญหาหนี้สินต้องรับภาระหนี้สินหลายทาง มีรายได้ไม่เพียงพอที่จะชำระหนี้ สมาชิกที่มีปัญหาเหล่านี้ แม้ว่าจะมีจำนวนไม่มาก เมื่อเทียบสัดส่วนกับสมาชิกทั้งหมด แต่ก็สร้างปัญหาให้สหกรณ์อยู่พอสมควร (สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดพังงา จำกัด, 2556 :16)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์จึงขึ้นอยู่กับ การเสริมสร้างความเข้มแข็งในธุรกิจการเงินของสหกรณ์ ทั้งด้านการบริหารการกู้เงิน การติดตามเร่งรัดหนี้ การบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบการควบคุมภายในที่ดี เพื่อกำหนดแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ จะสามารถแก้ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ได้ และเพื่อให้สหกรณ์มีแนวทางการปฏิบัติงานด้านกู้เงิน แก้ไขปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระ

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน เพื่อประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่และบุคลากรด้านการสหกรณ์ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานด้านกู้เงิน การแก้ไขปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้ และการบริหารจัดการธุรกิจกู้เงินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานภาพของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน
3. เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน

สมมุติฐานการวิจัย

การบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากปัญหาอุปสรรคการบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทของสหกรณ์ และเกิดจากการที่สมาชิกขาดวินัยการเงิน การขาดผ่อนชำระสินเชื่อบริษัท คณะกรรมการบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทอย่างไม่มีระบบ

การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Survey) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview) นำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อสร้างแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน เมื่อได้แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทแล้ว ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ซึ่งเป็นกระบวนการหาข้อเท็จจริงที่ลึกซึ้งเพื่อยืนยันความเป็นจริงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้ว นำความคิดเห็นที่ได้มาวิเคราะห์สังเคราะห์ ทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ชัดเจนในการนำไปใช้ต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การศึกษาจากเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู หลังจากนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลนำไปสู่การตอบคำถามตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งถือว่าการเก็บข้อมูลเชิงลึกที่ผู้วิจัยจะไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้มีความรู้มีประสบการณ์การบริหารจัดการสินเชื่อบริษัทของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ตามพื้นที่ที่กำหนด และเป็นไปตามเกณฑ์ที่ได้วางไว้โดยตรง จากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ที่ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์ และจัดโครงสร้างข้อมูลเสร็จแล้วนำไปสู่กระบวนการสนทนากลุ่ม ให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามวัตถุประสงค์ และสามารถตอบสมมุติฐานในการวิจัยได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1.ด้านเนื้อหา ครอบคลุมขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับ สถานภาพของการบริหารจัดการสินเชื่อกับ ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อกับ และ แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อกับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน

2.ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร สมาชิก และคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน คือ จังหวัด ภูเก็ต พังงา กระบี่ จำนวน 25 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ถูกคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนด ตามตาราง 1

ตาราง 1 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การวิจัยในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตำแหน่งหน้าที่	กลุ่มสัมภาษณ์ กลุ่มเป้าหมาย
	จำนวน
คณะกรรมการดำเนินงาน	6
ฝ่ายจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์	4
สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์	15
รวมทั้งสิ้น	25

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาจัดสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน จำนวน 9 คน ซึ่งมีตำแหน่งในการบริหารจัดการสหกรณ์ ตามตาราง 2

ตาราง 2 กลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การวิจัยในการจัดสนทนากลุ่ม

ตำแหน่ง	จำนวน
ประธานกรรมการหอ.ครูพังงา จำกัด	1
รองประธานหอ.ครูพังงา จำกัด	1
เจ้าหน้าที่สินเชื๋อหอ.ครูพังงา จำกัด	1
ผู้จัดการฝ่ายสินเชื๋อหอ.ครูกระบี่ จำกัด	1
ประธานกรรมการหอ.ครูภูเก็ต จำกัด	1
ผู้จัดการหอ.ครูภูเก็ต จำกัด	1
ประธานกรรมการหอ.ครูกระบี่ จำกัด	1
เจ้าหน้าที่ฝ่ายเร่งรัดติดตามหนี้	1
รองประธานหอ.ครูพังงา จำกัด	1
รวมทั้งสิ้น	9

แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์นำไปสู่การสร้างแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื๋อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันรวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 34 คน

3.ด้านพื้นที่ ผู้วิจัยศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน คือ จังหวัดภูเก็ต กระบี่และพังงา

4.ขอบเขตของเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง พฤศจิกายน 2558 – มกราคม 2560

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยแนวทางในการกำหนดกรอบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (Main Questions) ได้มาจากการศึกษาทฤษฎีแนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปัญหาของคำถามในการวิจัย การสัมภาษณ์ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1 เพื่อ

ศึกษาศถานภาพของการบริหารจัดการสินเชือของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชือของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันและหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชือของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อเข้าไปทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีการขออนุญาตอย่างเป็นทางการ กำหนด วัน เวลาและสถานที่ พร้อมทั้งเตรียมประเด็นการสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้เพื่อเจาะลึกในทัศนคติ และมุมมองที่ต่อการวิจัยทั้งที่เป็นข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะในลักษณะ ต่าง ๆ โดยใช้เครื่องบันทึกเสียง (ในกรณีที่ได้รับอนุญาตให้ใช้เครื่องบันทึกเสียง) ร่วมกับการจดบันทึก ที่ผู้วิจัยเตรียมขึ้น โดยผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดเชิงลึกทางข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

จริยธรรมในการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยเคร่งครัดต่อหลักการ 5 ประการ ตามแนวทางของ (เจษฎา นกน้อย 2554 : 11) คือ 1) เคารพความเป็นส่วนตัว 2) รักษาความลับ 3) ความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย 4) การอธิบายโครงการการวิจัยต่อผู้ให้ข้อมูล และ 5) ผลประโยชน์การแลกเปลี่ยน และการแบ่งปัน มาปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

วิธีการตรวจสอบข้อมูล

ใช้วิธีการการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อยืนยันว่าข้อมูลที่ได้นั้นถูกต้องหรือไม่ และใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) โดยมีผู้ช่วยวิจัยเพื่อเปรียบเทียบข้อมูลให้แน่ใจว่าเหมือนหรือต่างกันหรือไม่ นอกจากนี้ ใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical Triangulation) โดยการตรวจสอบข้อมูลเรื่องเดียวกันจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่งจากนั้นพยายามสร้างมโนทัศน์ (Concept) ที่แตกต่างไปจากข้อมูลที่ได้มาแล้ว (Negative Case) จนกระทั่งข้อมูลไม่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม เรียกได้ว่าข้อมูลถึงจุดอิ่มตัว (Theoretical Saturation) และได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีการใช้วิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า ช่วยลดความผิดพลาดในการตีความโดยใช้มุมมองที่หลากหลาย ในการยืนยันความหมายที่ชัดเจนและถูกต้อง

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาแยกแยะตามเนื้อหาจัดหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ และประเด็นที่สัมภาษณ์ จัดกลุ่มข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่รวบรวมมาได้ เรียบเรียง จัดลำดับตามเนื้อหาที่ต้องการวิจัยและจัดข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ตามประเด็นที่สัมภาษณ์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ทำโดยการสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ได้แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื้อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน โดยประยุกต์ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ผนวกเข้ากับแนวคิดและหลักการในการบริหารจัดการสินเชื้อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.สถานภาพการบริหารจัดการสินเชื้อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัด

ภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันในปัจจุบัน มีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบและเงื่อนไขการกู้และม้อ่านาในการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่และสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสินเชื้อให้เป็นไปได้ทุกทิศทาง การบริหารจัดการในรูปแบบของคณะกรรมการยึดหลักการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) คือ ความน่าเชื่อถือ และมีกฎ เกณฑ์ที่ชัดเจน (Accountability) ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) ความสามารถคาดการณ์ได้ (Predictability) การปฏิสัมพันธ์ระหว่างหลักการทั้ง 4 ประการข้างต้น Interrelate เพราะการบริหารจัดการที่ดีต้องมีหลักธรรมาภิบาล จะต้องดำเนินการตามระเบียบและเงื่อนไขการกู้เท่านั้นเพราะสหกรณ์ออมทรัพย์แต่ละที่มีข้อกฎหมาย คือ พ.ร.บ.สหกรณ์ 2542 ที่ถือปฏิบัติเหมือนกันทุกสหกรณ์ และมีข้อบังคับและระเบียบเงื่อนไขเพื่อใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีระบบอยู่แล้ว มีโครงสร้างการดำเนินงานที่มั่นคง มีการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับจากสมาชิกและสหกรณ์อื่น ๆ รวมทั้งมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพการดำเนินงานได้รับความสำเร็จด้วยดีมาตามลำดับ ทั้งนี้เพราะเกิดจากความร่วมมือ ร่วมใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย เช่น

1) สมาชิกสหกรณ์ทุกคนมีจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของสหกรณ์ และมีความเชื่อมั่นในหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์ รวมทั้งให้ความร่วมมือด้วยดี ตลอดมา และยึดถือเป็นสถาบันการเงินของตนเอง เป็นที่พึ่งพาในการแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจ

2) คณะกรรมการดำเนินการทุกคณะ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเสียสละ และมีความจริงใจต่อสมาชิกทุกคนด้วยความเสมอภาค

3) เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีความรับผิดชอบงานในหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ สุจริต บริการสมาชิกด้วยความจริงใจ และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

4) กรมส่งเสริมสหกรณ์และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ รวมทั้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้องได้ส่งเสริมตรวจสอบและให้คำปรึกษาแนะนำ โดยมุ่งให้สหกรณ์ดำเนินงานไปด้วยความมีประสิทธิภาพ

2.ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน สรุปได้ดังนี้ คือ

1) ปัญหาการหาต้นทุนในการดำเนินการให้ต่ำที่สุดในการบริหารจัดการหาแหล่งทุนที่ต่ำและยั่งยืน ส่วนใหญ่มักจะสวนทางต้นทุนต่ำแต่ไม่ยั่งยืน

2) ปัญหาการบริหารแบบประชานิยม ล้มระเบียบ ล้มหลักเกณฑ์เงื่อนไข

3) ปัญหาที่เงินเดือนเหลือไม่พอหัก ณ.ที่จ่ายการขยายวงสินเชื่อสูงเกินไป ขาดการบริหารความเสี่ยง ทำให้มี

4) ปัญหาหนี้สงสัยจะสูญสูงเพราะมีการปล่อยสินเชื่อแบบไม่ต้องหัก ณ.ที่จ่ายถือว่าเป็นความเสี่ยงปล่อยสินเชื่ออย่างไรก็ได้แต่ต้องหัก ณ.ที่จ่ายเพียงพอเท่านั้นจึงจะหยุดความเสี่ยงนี้ได้

5) ปัญหาการโอนย้าย ทิ้งภาระไว้ให้กับผู้ค้าประกันตกละหนักที่สหกรณ์ที่สำคัญข้าราชการครูสามารถสร้างหนี้ได้หลายทาง หลายสถาบันเชื่อถือทำให้สร้างหนี้ได้สูง ขาดวินัยทางการเงินเพราะมีแต่รายจ่ายไม่มีรายได้เพิ่ม

6) ปัญหาลูกหนี้ผิดนัดชำระหนี้เมื่อเกิดปัญหาผิดนัดชำระหนี้ต่อเนื่อง โดยไม่มีการแก้ไข กลายเป็นปัญหาหนี้ค้างนานจะส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ลดลง ขาดทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน ความสามารถในการก่อหนี้เพื่อนำเงินมาให้

สินเชื่อลดลง ปัญหาต่างๆ จะส่งผลต่อการขาดทุนในธุรกิจสินเชื่อและขาดทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ในที่สุด

3.แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันที่ควรจะเป็น จาก In-depth Interview

การดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์มีปัจจัยหลายด้านที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ เช่น การพิจารณาและวิเคราะห์สินเชื่อเป็นไปตามหลักการที่กำหนดหรือไม่ บุคลากรในสหกรณ์ปฏิบัติและยึดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัดหรือไม่ มีการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรในทางที่ดีหรือไม่ ดังนั้นในการดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์โดยทั่วไปก็จะประสบปัญหาต่างๆ มากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหาค่าการดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ จะมีตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยมีแนวทางปฏิบัติได้ ดังนี้

1) การปรับเปลี่ยนนโยบาย จากภาครัฐและนโยบายการปรับยอวงสินเชื่อจะเป็นแนวทางที่จะช่วยเหลือสมาชิกในการออมและการใช้จ่ายเงินอย่างถูกต้องวัตถุประสงค์ ซึ่งการเพิ่มยอวงสินเชื่อมองว่าเป็นการช่วยเหลือสมาชิกแต่อีกด้านหนึ่งก็เป็นการสร้างภาระหนี้ขึ้นมาซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของการดำเนินกิจการสหกรณ์

2) การปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารการเงินภายในเรื่องแหล่งเงินทุนและนโยบายการปล่อยสินเชื่อระยะสั้นและระยะยาว ถือเป็นการควบคุมทางวินัยการเงินให้กับสมาชิกและลดภาวะความเสี่ยงของสหกรณ์ในเรื่องปัญหานี้สูญหรือสมาชิกขาดชำระสินเชื่อ

3) แนวการบริหารโดยยึด หลักกฎหมาย ระเบียบ การแจ้งสิทธิ์ของสมาชิกในการกู้ ถือเป็นแนวทางที่สหกรณ์ยึดเป็นหลักในการบริหารจัดการที่สามารถลดภาวะความเสี่ยงของการปล่อยสินเชื่อให้กับสมาชิก และเป็นหลักการที่ตรงตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์ที่ต้องการช่วยเหลือสมาชิกโดยต้องยึดหลักกฎหมายและคุณธรรม

4) แนวทางการบริหารตามหลักความโปร่งใส การใกล้เคียงตามวิถีทางของสหกรณ์ เป็นแนวทางตามหลักการของสหกรณ์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยแนวทางนี้ยึดหลักมีปัญหาช่วยกันแก้หรือหลักการมีส่วนร่วมและจะสร้างความศรัทธาให้กับสมาชิกอยู่กันอย่างสันติสุข

5) แนวทางการบริหารพัฒนาสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ครูการตรวจสอบข้อมูลอย่างเคร่งครัด ร่วมมือกับสถาบันการเงินอื่นเพื่อได้ข้อมูลในการวิเคราะห์ การปล่อยสินเชื่อ

จะเป็นแนวทางที่ทำให้สหกรณ์มีข้อมูลครบถ้วนในการพิจารณาสินเชื่อตามกำลังความสามารถของสมาชิก ในการชำระสินเชื่อ และไม่เป็นการสร้างภาระระยะยาวให้กับสมาชิกด้วย

6) แนวทางการให้องค์ความรู้ในเรื่องของการบริหารการเงิน การใช้จ่ายอย่างประหยัดและการมีวินัยในการบริหารการเงินถือเป็นแนวทางในการบริหารของสหกรณ์ที่จะทำ ให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจในการควบคุมและการนำสินเชื่อไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม

สรุปการแก้ปัญหาในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ออมทรัพย์สิ่งที่จะต้องดำเนินการและแก้ไขคือคณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหกรณ์และตอบสมาชิกให้ได้ว่าต้องดำเนินการตามกฎหมาย ต้องอ้างอิง ข้างกฎหมายให้ถูกต้องและต้องตรวจสอบข้อมูลอย่างเข้มงวดต้องขอความร่วมมือกับหน่วยงานหักเงินให้สหกรณ์ออมทรัพย์เป็นอันดับแรกตามกฎหมายกระทรวง ต้องมีการวิเคราะห์การปล่อยเงินอย่างรอบคอบและต้องจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการให้กู้เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกมีวินัยทางการเงิน รู้จักรับผิดชอบในสิ่งที่กระทำไว้ ต้องจัดระเบียบในการปล่อยสินเชื่อใหม่ สร้างเกราะในการป้องกันหนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขจะทำให้ข้าราชการครูจะถูกดำเนินคดีและอาจจะต้องถูกออกจากราชการเพราะผิดวินัยเมื่อถูกฟ้องล้มละลาย ต้องจัดการการทวงถามหนี้ให้มีระบบ จัดหานิติกรเพิ่มในแต่ละสหกรณ์เพราะต่อไปคดีฟ้องร้องจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง การดำเนินธุรกิจสินเชื่อสหกรณ์ที่ดีควรต้องมีแผนการดำเนินงานในการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์ และแผนในการป้องกัน แก้ไขปัญหาต่างๆของสหกรณ์ อย่างเป็นรูปธรรม แนวทางที่สามารถนำไปจัดทำแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันได้ดังนี้ ดังนี้

4.ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

จากการสนทนากลุ่มสามารถสรุปแนวทางการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ดังนี้

1) แนวทางการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ควรใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาจับ สามห่วง สองเงื่อนไข สามห่วง เป็นทางสายกลาง พอประมาณ มีเหตุผล

มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีสองเงื่อนไข 1.เงื่อนไขความรู้-รอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง 2.เงื่อนไขคุณธรรม- ซื่อสัตย์สุจริต สติปัญญา ขยัน อดทน แบ่งปัน นำไปสู่ ชีวิต เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม สมดุล มั่นคง ยั่งยืน

2) แนวทางการแก้ปัญหาสหกรณ์จะต้องร่วมมือ ร่วมใจกันจับมือกันบริหารจัดการ โดยเข้าใจกัน คือการทำ MOU กัน คือการรับสมาชิกโอนโดยไม่มีเงื่อนไข รับตามเกณฑ์เดิมจากสหกรณ์อื่นเพื่อขจัดปัญหานี้ค้างของสหกรณ์

3) แนวทางพัฒนาระบบนวัตกรรมคณะกรรมกร พบว่า คณะกรรมการดำเนินการยังต้องปรับระบบทัศนคติและกรอบคิดเรื่องการขับเคลื่อนสหกรณ์ ภายใต้ระบบเศรษฐกิจใหม่ซึ่งมีการแข่งขันสูง ตลอดจนการมองทิศทางการพัฒนาสหกรณ์ แบบองค์รวมให้มากขึ้น มีแผนพัฒนาการบุคลากรที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาสหกรณ์และเกิดจากกระบวนการมีส่วนร่วม

4) แนวทางการแก้ปัญหาสหกรณ์ต้องคิดใหม่แล้วว่าการบริหารจัดการให้สมาชิกอยู่ดี กินดี มีสุข ไม่ใช่เพียงแต่ขยายดินเชื่อให้มากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้สมาชิกนำไปบริโภคเพียงอย่างเดียวแต่ต้องคิดว่าทำอย่างไรให้สมาชิกนำเงินที่ได้รับไปต่อยอดให้มีรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อสร้างอาชีพเสริมให้กับครอบครัว สหกรณ์อาจจะต้องมีการจัดการสอนและส่งเสริมให้ทำอาชีพหรืองานอดิเรก เช่น ทำขนม ทำของที่ระลึกขายเนื่องจากทางภูมิภาคเหมาะสมสำหรับการทำของที่ระลึกประจำจังหวัดเพื่อจำหน่ายให้กับต่างชาติอาจจะนำนักเรียนมาเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้มีรายได้เสริม ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้สมาชิกมีความรู้และมีอาชีพเสริม สามารถดำรงชีพได้อย่างพอเพียงและเพียงพอ

5) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อในส่วนของฝ่ายจัดการ พบว่าฝ่ายจัดการได้แก่ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์จากสภาพความเป็นจริงพบว่าฝ่ายจัดการนั้นมีศักยภาพและความพร้อมในการบริหารงานแต่ยังขาดแนวคิดและความรู้ที่เป็นทักษะในการบริหารงานให้ บรรลุเป้าหมายและมีเจ้าหน้าที่สหกรณ์บางคนยังขาดความสนใจระตือหรืออื่นในการเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง สหกรณ์จะต้องพัฒนาการเรียนรู้ให้กับฝ่ายจัดการโดยการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อเพื่อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

ไม่แบ่งแยกเป็นฝ่ายต่าง ๆ มีความเคารพซึ่งกันและกันโดยผ่านการสนับสนุนจากสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์เพื่อพัฒนาสมรรถนะการเป็นมืออาชีพ

6) การบริหารด้านเงินทุน พบว่าสหกรณ์มีเงินทุนจำนวนหนึ่งที่เป็นส่วนเหลือ แต่สหกรณ์ยังขาดความเชื่อมโยงที่จะใช้ประโยชน์จากเงินทุนภายในขบวนการ เพื่อการเอื้อประโยชน์ให้แก่สมาชิก โดยการหาแนวทางการสำรวจข้อมูลฐานอาชีพของสมาชิกอย่างแท้จริง เพื่อพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลและวางแผนบริหารในการให้บริการด้านเงินทุนแก่สมาชิก

7) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ พบว่าสหกรณ์ยังไม่มีระบบการนำเอาระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาใช้โดยมากมักจะบริหารจัดการเพียงให้อยู่ภายใต้กรอบของกฎหมาย และระเบียบของสหกรณ์หรือตามคำแนะนำจากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มักไม่การวางแผน ไม่มีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบงานเพื่อให้สอดคล้องกับธุรกิจ และบริการของสหกรณ์ เพื่อการเข้าถึงสมาชิก ขาดระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนการดำเนินการ การตรวจทาน ติดตาม ตรวจสอบและประกอบการจัดตัดสินใจ บนฐานข้อมูลอย่างแท้จริง การปรับปรุงเว็บไซต์ของสหกรณ์เพื่อสร้างภาพลักษณ์

8) แนวทางการสำรวจข้อมูลข้อค้นพบจากฐานข้อมูลจากการดำเนินงานที่ผ่านมาของสหกรณ์จนถึงปัจจุบัน ยังไม่เคยมีการรวบรวมข้อมูลด้านต่างของสมาชิกอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง จึงส่งผลให้เกิดปัญหาในการบริหารงานและการวางแผนการดำเนินงานธุรกิจของสหกรณ์เนื่องจากขาดฐานข้อมูล เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวสหกรณ์จึงควรจัดทำโครงการเพื่อรวบรวมข้อมูลด้านต่างๆ ของสมาชิกขึ้นเพื่อให้เป็นหมวดหมู่และมีระบบ สะดวกในการเรียกใช้ข้อมูล

9) การป้องกันปัญหาหนี้ค้างชำระของสหกรณ์นั้น สหกรณ์จะต้องบริหารจัดการระบบสินเชื่อให้มีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่ การรับคำขอกู้ การตรวจสอบเอกสารหลักฐานตามระเบียบที่กำหนด การอนุมัติ สินเชื่อ การจ่ายสินเชื่อ ตรวจสอบการใช้สินเชื่อ การติดตามเร่งรัดหนี้ การส่งชำระหนี้ สิ่งเหล่านี้ต้องเข้มงวด ทุกขั้นตอน เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งแต่ละฝ่ายต่างมีบทบาทหน้าที่ แตกต่างกัน โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องนำเสนอข้อมูล หาข้อมูลรายละเอียดของสมาชิกผู้กู้ให้มากที่สุด พร้อมนำเสนอ

คณะกรรมการสินเชื่อเป็นผู้พิจารณาอนุมัติ สิ่งที่คณะกรรมการสินเชื่อต้องคำนึงถึงเรื่องต่างๆ คือ 1.ต้องกระทำการในขอบเขตอำนาจที่มีตามข้อบังคับ 2.ต้องกระทำการในขอบเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย 3.ต้องกระทำการด้วยความสุจริต 4.ต้องกระทำการด้วยความรอบคอบในฐานะตัวแทนและตัวการ

10) สถานะภาพของคณะกรรมการสินเชื่อ ที่ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการดำเนินการ ต้องปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของคณะกรรมการดำเนินการ แต่ในขณะเดียวกัน คณะกรรมการสินเชื่อทุกคนต่างก็ เป็นกรรมการดำเนินการอยู่ด้วย ซึ่งในฐานะกรรมการดำเนินการ กฎหมายกำหนดให้คณะกรรมการ ดำเนินการเป็นผู้ดำเนินกิจการสหกรณ์ กรรมการดำเนินการแต่ละคนจึงอยู่ในฐานะตัวการ ซึ่งหากเกิด ความเสียหายจากการปฏิบัติงานของ คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการสินเชื่อต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการดำเนินการ-คณะกรรมการดำเนินการต้องรับผิดชอบต่อสหกรณ์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาพของการเป็นตัวแทน และตัวการในเวลาเดียวกันได้เป็นอย่างดี

5.แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู จังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัย สามารถสังเคราะห์เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่ง ทะเลอันดามัน เป็นกระบวนการเริ่มตั้งแต่ **ต้นน้ำ (UP STREAM) กลางน้ำ (MIDDLE STREAM) และปลายน้ำ (DOWN STREAM)** ได้ดังนี้

1) **ด้านการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อโดยคณะกรรมการสินเชื่อและการพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกออมทรัพย์ครู** จะต้องอยู่บนพื้นฐานของ หลักเกณฑ์ที่อ้างอิงได้ คือ 1.การพิจารณาต้องเป็นไปตามข้อกำหนดและเงื่อนไขที่มีอยู่ในระเบียบว่าด้วยการให้สินเชื่อแก่สมาชิก คณะกรรมการสินเชื่อต้องดำเนินการไปตามขั้นตอน หากจำเป็นหรือมีเหตุที่ต้องปฏิบัติที่แตกต่างจากระเบียบหรือเงื่อนไขให้นำเสนอคณะกรรมการ ดำเนินการพิจารณา 2.คณะกรรมการสินเชื่อย่อมมีอำนาจในขอบเขตของการพิจารณาสินเชื่อ ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการดำเนินการเท่านั้น 3.คณะกรรมการสินเชื่อพึงตระหนัก เสมอว่า การพิจารณาสินเชื่อเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของคณะกรรมการสินเชื่อทั้งคณะ ดังนั้น มติใดๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นมติที่มีสัดส่วนตามที่ระบุไว้ในระเบียบ และหรือ อาจจะเป็นข้อกำหนด หรืออำนาจที่คณะกรรมการดำเนินการมอบหมายให้ทำได้ 4.การอนุมัติ

หรือไม่อนุมัติของคณะกรรมการสินเชื่อต้องเป็นไปด้วยความสุจริตใจและปราศจากข้อสงสัย หากมีความเข้าใจไม่ตรงกันในประเด็นใด ต้องทำความเข้าใจร่วมกัน ก่อนที่จะมีมติหรือตัดสินใจพิจารณาสินเชื่อแต่ละราย 5.คณะกรรมการสินเชื่อจะต้องสามารถออกตรวจสอบการใช้สินเชื่อได้ตามสมควร หมายถึง ภาวะผูกพันที่ต้องดูแลเอาใจใส่สมาชิกผู้กู้ นำเงินไปใช้ให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นคณะกรรมการดำเนินการควรทำความเข้าใจกับคณะกรรมการสินเชื่อให้ชัดเจน เกี่ยวกับกรอบการให้สินเชื่อแก่สมาชิกเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลสมาชิกในรูปแบบใด ปริมาณเท่าใด ลักษณะใด คณะกรรมการสินเชื่อต้องยึดข้อบังคับ ระเบียบมติคณะกรรมการดำเนินการ ประกาศที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการทำงาน การให้สินเชื่อของสหกรณ์ ซึ่งคณะกรรมการสินเชื่อเป็นผู้รับผิดชอบอยู่จะต้อง ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้ 1.การให้สินเชื่อแก่สมาชิกต้องตอบสนองความต้องการของสมาชิกในเวลาที่เหมาะสม คือการอนุมัติจ่ายสินเชื่อให้ทันกับความต้องการใช้เงิน 2.การให้สินเชื่อควรคำนึงถึงการนำสินเชื่อไปใช้ประโยชน์ ไม่ให้กู้เงินเกินความจำเป็นควรพิจารณาจาก แผนงานโครงการ วัตถุประสงค์ความมุ่งหมาย หากให้เกิดความจำเป็นจะกลายเป็นการสร้างปัญหาให้กับสมาชิกและสหกรณ์ในภายหลัง 3.สินเชื่อที่ให้สมาชิก จะต้องเป็นจำนวนที่สมาชิกสามารถผ่อนชำระได้โดยไม่กระทบกระเทือนต่อการดำรงชีวิตประจำวัน 4.การกำหนดวงสินเชื่อฉุกเฉิน จะต้องไม่ให้มีวงเงินสูงมากและไม่ควรให้ผ่อนชำระคืนเกินกว่า 4 เดือน 5.วงสินเชื่อที่พิจารณาให้สมาชิกกู้รายนั้นๆ ควรคำนึงถึงเสถียรภาพของสมาชิกและสหกรณ์ด้วย เช่น จะต้องคำนึงถึงสัดส่วนระหว่างทุนเรือนหุ้นของสมาชิกรายนั้นกับวงเงินที่จะกู้ 6.คณะกรรมการดำเนินการไม่ควรขยายวงสินเชื่อให้สูงขึ้นเรื่อยๆ และในขณะเดียวกันก็ยึด ระยะเวลาในการชำระหนี้ออกไปอย่างยาวนาน เพียงเพื่อหวังให้สมาชิกสามารถผ่อนชำระหนี้รายเดือน ได้ แต่ไม่คิดว่าสมาชิกจะมีหนี้ผูกพันไปยาวนานจนพ้นภาวะตามวิสัยในการชำระหนี้ได้หมด

2) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ควรเริ่มจากขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1.กำหนดวันยื่นคำขอกู้ที่แน่นอน ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทราบ เพื่อเจ้าหน้าที่สินเชื่อจะได้มีเวลาจัดทำรายละเอียดเสนอคณะกรรมการสินเชื่อ และวางแผนวันออกพื้นที่ตรวจสอบการใช้สินเชื่อหรือ ติดตามเร่งรัดหนี้สิน การยื่นกู้สมาชิกต้องเตรียมหลักฐานมาให้พร้อมตามระเบียบที่สหกรณ์กำหนด เพื่อความรวดเร็วในการทำงานของเจ้าหน้าที่สินเชื่อ การยื่นคำขอกู้ให้ผ่านประธานกลุ่ม เลขานุการกลุ่ม ให้ความเห็นประกอบการ

พิจารณาทุกครั้ง 2.กำหนดวันพิจารณาสินเชื่อที่แน่นอน อาจเป็นสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง หรือเร็วกว่านั้น การปล่อย สินเชื่อด้วยความรวดเร็ว แสดงให้เห็นถึงการใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์ ผลตอบแทนสูงสุด รอบการหมุนของ สินทรัพย์ยิ่งมากยิ่งดี สมาชิกจะได้รับสินเชื่อที่รวดเร็วทัน กับความต้องการ หากเป็นการจ่ายสินเชื่อฉุกเฉิน สินเชื่อสามัญให้หุ้นค้ำประกัน หรือวงสินเชื่อ ระยะสั้นที่มีวงเงินไม่เกิน 30,000 บาท อาจมอบอำนาจให้ ผู้จัดการเป็นผู้มีอำนาจอนุมัติ โดยต้องทำเป็นมติคณะกรรมการดำเนินการ มอบอำนาจให้ชัดเจน และต้อง นำเสนอ คณะกรรมการสินเชื่อ คณะกรรมการดำเนินการทราบ 3.การเบิกรับสินเชื่อของสมาชิก เจ้าหน้าที่สินเชื่อจะต้องจัดทำหนังสือสัญญาสินเชื่อ หนังสือค้ำประกัน จำนวนอสังหาริมทรัพย์ จำนำ ส่งหาทรัพย์สิน ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน ก่อนจ่ายสินเชื่อทุกครั้ง คณะกรรมการสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ต้องประชุมชี้แจงสมาชิกก่อนรับสินเชื่อทุกครั้ง ตั้งแต่จำนวนที่อนุมัติ ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดของสัญญา อัตราดอกเบี้ย เบี้ยปรับ จำนวนเงินที่ผ่อนชำระรายงวด ความรับผิดชอบของผู้ค้ำประกันและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง 4.หลังจากสมาชิกรับสินเชื่อไปแล้ว คณะกรรมการสินเชื่อและเจ้าหน้าที่สินเชื่อออก จะต้องออกติดตามตรวจสอบการใช้สินเชื่อ อย่าคิดว่าให้สินเชื่อสมาชิกไปแล้วก็ให้สมาชิกรับผิดชอบสินเชื่อเอง สหกรณ์มักจะไม่มีการ ออกตรวจสอบการใช้สินเชื่อ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดหนี้ค้างชำระ การส่งแบบสอบถามไปยังสมาชิกให้ตอบกลับมาไม่ถือว่าเป็นการตรวจสอบการใช้สินเชื่อ ไม่ได้ลงลึกไปหาข้อเท็จจริงว่า ผู้กู้ได้ ใช้สินเชื่อตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร จึงเป็นหน้าที่สำคัญของคณะกรรมการสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องไปตรวจสอบให้ได้ข้อเท็จจริงและพฤติกรรมจริงที่สมาชิกลงไปใช้ในการตรวจสอบการใช้สินเชื่อ การยื่นคำขอกู้เงินของสมาชิก คณะกรรมการสินเชื่อ เจ้าหน้าที่สินเชื่ออาจดำเนินการ (1) ตรวจสอบโดยวิธีการสุ่มตัวอย่าง (2) ตรวจสอบโดยวิธีพิจารณา พฤติกรรมของผู้กู้ (3) ตรวจสอบโดยวิธีติดตามข้อมูลข่าวสารที่ได้รับการบอกกล่าว (4) ออกไป พบสมาชิกโดยตรง จัดทำบันทึกการตรวจสอบแล้วให้สมาชิกลงชื่อ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่ดี และได้ผลมากที่สุด (5) ตรวจสอบเมื่อมีเหตุผิดปกติ การตรวจสอบคณะกรรมการสินเชื่ออาจ แต่งตั้งอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่แทน ขณะเดียวกันก็สามารถมอบหมายให้ฝ่ายจัดการดูแล ส่งข้อมูลเกี่ยวกับการใช้สินเชื่อของสมาชิกแต่ละราย โดยให้ฝ่ายจัดการมีรายงานเป็น ลายลักษณ์อักษร 5.ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีครัวเรือน เมื่อสมาชิกมาขึ้นบัญชีแบบสมุด

บัญชีครัวเรือน รายได้ รายจ่าย ประกอบการพิจารณา สหกรณ์จะทราบได้ทันทีว่าสมาชิกรายนั้นสมควรอนุมัติสินเชื่อให้หรือไม่ กู้เงินไปแล้วมีลูกทางชำระหนี้ได้มากน้อยเพียงใด 6.สหกรณ์ควรจัดทำฐานข้อมูลสมาชิกรายคน (ระบบ CPS) ซึ่งจะเป็นข้อมูลประวัติ อาชีพ รายได้ รายจ่าย พื้นที่ทำกิน บุคคลในครัวเรือนและอื่นๆ และปรับปรุงข้อมูลสมาชิกเป็นประจำทุกปี 7 สหกรณ์ควรจัดแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่ม และจัดทำผังกระบวนการบริหารจัดการสินเชื่อใหม่ให้เป็นระบบ การติดตามเร่งรัดหนี้ เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องตรวจสอบติดตามเสมอว่า หนี้สมาชิกรายใดจะถึงกำหนดชำระ ควรมีการติดตามเร่งรัดอย่างต่อเนื่องมิใช่หนังสือเตือนหนี้เพียงอย่างเดียว

3) ด้านการวางกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้างชำระและหนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูควรเริ่มจากขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1.ส่งหนังสือเตือนหนี้โดยวิธีการลงทะเบียนตอบรับ จะใช้กับสมาชิกที่เป็นหนี้ปกติ หนังสือเตือนหนี้ห้ามฝากผู้อื่น เพราะเป็นการเปิดเผยข้อมูลหนี้ของสมาชิกโดยไม่ตั้งใจถือว่าละเมิด หรือการเปิดเผยข้อมูลของสมาชิกต่อผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้มีส่วนได้เสียห้ามกระทำถือเป็นการละเมิดเช่นกัน 2.โทรศัพท์ สหกรณ์ควรจะมีเบอร์โทรศัพท์ของสมาชิกไว้ทุกคน ร้อยละ 95 คนไทยมีโทรศัพท์อย่างน้อยคนละ 1 เครื่อง เป็นวิธีการที่ประหยัดเงินและเวลา วิธีการนี้ใช้กับสมาชิกกลุ่มหนี้ที่ดีเป็นหนี้ปกติ 3.ส่งหนังสือเรียกให้มาพบโดยวิธีลงทะเบียนตอบรับเป็นหลักฐาน ใช้กับสมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระ สหกรณ์ควรจัดทำห้องไว้สำหรับสมาชิกมาปรึกษาหนี้ค้างชำระในลักษณะเป็นห้องส่วนตัว อาจพูดคุยกับผู้จัดการ คณะกรรมการสินเชื่อ หาแนวทางร่วมกันแก้ไขปัญหาหนี้ของสมาชิก อาจเรียกว่าคลินิกหนี้เสีย คลินิกคลายทุกข์ 4. ให้เจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตาม เป็นวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้ทราบถึงเหตุที่ไม่สามารถชำระหนี้ ประสบปัญหาเรื่องใด ก่อนที่จะออกติดตามหนี้ตามบ้านสมาชิก เจ้าหน้าที่สินเชื่อต้องจัดเก็บข้อมูล สมาชิกที่มีหนี้ค้างชำระทุกราย แยกอายุหนี้ 1 ปี 2 ปี 3 ปี 4 - 5 ปี เกิน 5 ปีขึ้นไป ตรวจสอบหลักฐานการกู้ยืมครบถ้วนทุกรายหรือไม่ จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action plan) ออกพื้นที่ติดตามสมาชิกรายคนเป็น ประจำทุกเดือน การเร่งรัดหนี้ การพูดคุยกับสมาชิกไม่มีแบบแผนตายตัวขึ้นอยู่กับเทคนิค จิตวิทยาของ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ ประการสำคัญเมื่อพบสมาชิกให้พูดคุยเหมือนญาติมิตร ต้องจัดทำบันทึกการติดตาม หนี้รายคนต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง และนำเสนอคณะกรรมการสินเชื่อเพื่อให้คณะกรรมการสินเชื่อ นำเสนอ ต่อคณะกรรมการดำเนินการ 5.การยื่นหนังสือบอกกล่าวให้ชำระหนี้ หลังจากท

เจ้าหน้าที่สินเชื่อออกติดตามจนถึงที่สุดแล้ว สมาชิกยังไม่ชำระ การไม่ชำระต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่า สมาชิกงใจบิดพลิ้วหรือไม่ เหนียวหนึ่มีเงินไม่ยอมชำระ หรือไม่มี ความสามารถส่งชำระได้จริงๆ อาจใช้วิธีการปรับปรุงโครงสร้างหนี้หรือวิธีการอื่นๆ การยื่นหนังสือบอกกล่าวให้ชำระหนี้ ขอให้ เป็นวิธีการสุดท้ายเพราะอาจต้องเข้าสู่กระบวนการดำเนินคดี

4) ด้านแก้ไขปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้ขั้นตอนในการบริหารจัดการพัฒนา ดังนี้ 1.วิเคราะห์ปัญหาสมาชิกที่มี การตรวจพบ เช่น หย่าร้าง ย้ายที่ทำกิน นำข้อมูลที่พบมาปรับปรุงข้อมูลที่อยู่ของสมาชิกทุกราย ในรอบปี 2.กำหนดแบบตรวจสอบข้อมูลสมาชิก 3.ดำเนินการตรวจสอบสมาชิกที่ย้ายออกนอกแดน 4.รายงานผล ติดตามจัดทำฐานข้อมูลเพื่อง่ายต่อการติดตาม 5.ติดตามผู้ค้ำประกัน 6.ประสานกับฝ่ายทะเบียนของกรมการปกครองเพื่อตรวจสอบที่อยู่ปัจจุบันของสมาชิก ที่อยู่นอกแดน หรืออาจวิธีการสืบข้อมูลจากเพื่อนบ้านข้างเคียง หากพบว่าสมาชิกไม่มีตัวตนโดยสาเหตุใดๆ ซึ่งไม่สามารถติดต่อได้ มีกระบวนการการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ 1.แต่งตั้งคณะทำงานออกติดตามเร่งรัดหนี้ของสมาชิก กรณีนี้อาจเกิดเหตุทุจริตขึ้นในสหกรณ์ 2.รวบรวมรายชื่อสมาชิกผู้กู้และผู้ค้ำประกันเป็นหมวดหมู่ 3.ติดต่อประสานงานกับฝ่ายทะเบียนของกรมการปกครองเพื่อตรวจสอบที่อยู่ของสมาชิกผู้กู้และผู้ค้ำประกัน 4.เมื่อทราบที่อยู่แล้ว นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการเพื่อกำหนดแนวทางขั้นตอนค่าใช้จ่ายในการติดตามหนี้ รวมทั้งมอบอำนาจในการติดตามหนี้และรายงานความคืบหน้าต่อที่ประชุมเป็นประจำทุกเดือน 5.เมื่อดำเนินการถึงที่สุดแล้ว กล่าวคือเป็นไปตามระเบียบของสหกรณ์และทางบัญชีแล้ว ก็นำเสนอที่ประชุมใหญ่ขอตัดหนี้สูญ

5) ด้านการแก้ปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเป็นหนี้หลายทาง มีกระบวนการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงแก้ไข ดังนี้ 1.การสอบถามหนี้สมาชิกทุกราย ซึ่งกรณีนี้อาจเกิดทุจริตในสหกรณ์ 2.ตรวจสอบเอกสารการกู้ การรับเงิน หลักฐานอื่นๆ ของสมาชิกและสหกรณ์ 3.ยืนยันยอดหนี้กับสมาชิกเพื่อการยอมรับมูลหนี้ กรณีสมาชิกรับสินเชื่อไปจริง สมาชิกมีหนี้สินหลายทางเป็นปัญหาที่สหกรณ์พบมากที่สุด มีแนวทางพัฒนาระบบการปรับปรุงแก้ไข ดังนี้ 1.สำรวจจำนวนสมาชิกที่เป็นหนี้หลายทาง โดยเฉพาะหนี้นอกระบบ 2.กำหนดระเบียบว่าด้วยการให้สินเชื่อสมาชิกที่เป็นหนี้นอกระบบ 3.เรียกสมาชิกมาประชุมชี้แจงเงื่อนไขข้อเสนอของสหกรณ์ โดยพูดคุยทีละคนเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจน 4.สมาชิกต้องทำ

สัญญาและร่วมกันค้าประกันกลุ่ม 5.อัตราดอกเบี้ยเป็นไปตามระเบียบที่กำหนดส่งชำระหนี้ เป็นรายเดือนสูงสุดไม่เกิน 40 เดือน (12 เดือนถึง 40 เดือน แล้วแต่วงเงินที่สมาชิกเป็นหนี้ในระบบ) 6.เมื่อยื่นคำขอกู้แล้ว สหกรณ์จะไปตรวจสอบที่บ้านรายคนจัดทำข้อมูลเพิ่มเติม รายละเอียดทรัพย์สิน รายได้ รายจ่าย ถ่ายรูป 7.สมาชิกที่เป็นหนี้บัตรเครดิต ต้องมอบบัตรเครดิตให้สหกรณ์และยกเลิกบัตร โดยสหกรณ์จะชำระหนี้ให้ตามใบแจ้งหนี้ 8.วันรับเงิน สมาชิกต้องนำเจ้าหน้าที่มารับเงินด้วยตนเอง และก่อนรับเงินเชื่อ ประชุมชี้แจงรายละเอียดแต่ละคนอีกครั้ง 9.นิมนต์พระมาเทศน์ให้ความรู้ อบรม และทุกคนต้องตั้งมั่นสำบานว่าจะไม่ไปกู้เงินนอกระบบอีก 10.คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ จะส่งตัวแทนไปพบสมาชิกที่บ้านทุกเดือน และหาแนวทางส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกทุกราย 11.ส่งเสริมให้สมาชิกจัดทำบัญชีครัวเรือน

6) ด้านการแก้ปัญหาเมื่อไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (ตาย หนี้ขาดอายุความ) และการบังคับคดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา มีกระบวนการปรับปรุง และการดำเนินการดังนี้ 1.ตรวจสอบเอกสารหลักฐานทางการเงินของสมาชิกและสหกรณ์ 2.เจรจาสมาชิกหรือทายาทเพื่อให้รับสภาพหนี้ 3.เจรจาสมาชิกเกี่ยวกับจำนวนเงินต้น ดอกเบี้ย ค่าปรับ อาจยกเลิกลดดอกเบี้ย ค่าปรับ นำเสนอคณะกรรมการดำเนินการพิจารณา และหากพบว่าปัญหาการบังคับคดีตามคำพิพากษา มีกระบวนการปรับปรุงและดำเนินการแก้ไข ดังนี้ 1.จำแนกลูกหนี้ตามคำพิพากษา ตามกระบวนการขั้นตอนการบังคับคดี 2.วางแผนติดตามเร่งรัด ลูกหนี้ตามคำพิพากษา 3.ดำเนินการสืบทรัพย์และยึดทรัพย์ขายทอดตลาดภายในกำหนด 10 ปี นับแต่ศาลมีคำพิพากษา

จากข้อมูลผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยในภาพรวม ได้ดังนี้

1. การบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในฝั่งทะเลอันดามัน ในปัจจุบัน มีคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบและเงื่อนไข การกู้และมีอำนาจในการบริหารจัดการได้อย่างเต็มที่และสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการสินเชื่อให้เป็นไปได้ทุกทิศทาง คณะกรรมการยึดหลักการบริหารจัดการแบบ Good Governance สอดคล้องกับการศึกษาของประสพชัย พสุนนท์ สุดา ตระการเล็งศักดิ์ วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ พัทธ์ภัส ศิริวงศ (2559:157) ศึกษาทฤษฎีฐานรากของความหมายและ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ พบว่า

1) ความหมายของการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพมีความหมายในรูปการเป็นสถาบัน โดยแบ่งออกเป็น ความหมาย 3 ความหมาย คือ สถาบันอันเป็นที่พึ่งของสมาชิก สถาบันที่เป็นกระบวนการสหกรณ์ และสถาบันทางการเงิน และ 2) ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่เหมาะสมในการดำเนินงานสหกรณ์ออมทรัพย์คือ ตัวชี้วัด SMAARTS ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด คือ โครงสร้างการบริหาร (Structure) การจัดการ (Management) ระเบียบปฏิบัติ (Agreement) สินทรัพย์ (Asset) ความเสี่ยง (Risk) ความเชื่อมั่น ของสมาชิก (Trust) และความพอเพียง (Sufficiency) นอกจากนี้ยังพบว่าในการ ประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ควรมีการบูรณาการ ร่วมกันระหว่างตัวชี้วัดเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

2. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน

ปัญหาการหาต้นทุนในการดำเนินการให้ต่ำที่สุดในการบริหารจัดการแหล่งทุนที่ต่ำและยั่งยืน ส่วนใหญ่มักจะสวนทางต้นทุนต่ำแต่ไม่ยั่งยืน ปัญหาการบริหารแบบประชานิยม ดูแลพวกพ้องตัวเองก่อนเสมอล้มหลักการ ล้มระเบียบ ล้มหลักเกณฑ์เงื่อนไขส่วนปัญหาที่เงินเดือนเหลือไม่พอหัก หนี้จ่าย วงเงินสินเชื่อสูงเกินไป ขาดการบริหารความเสี่ยง ปัญหาที่สำคัญคือสมาชิกขาดวินัยการเงิน ส่งผลโดยตรงต่อสภาพคล่องในการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูสอดคล้องกับการศึกษาของ คลีเมน โอโก โอลันโด อัมบรอส จากองโก มาร์ติน โอ มิวา (2013:3) ศึกษาการบริหารทางการเงินของสหกรณ์ออมทรัพย์และกู้เงินต่อการเติบโตของสหกรณ์ออมทรัพย์ฯในประเทศเคนยา พบว่า สหกรณ์ฯไม่ได้ปฏิบัติตามกฎหมายทั้งหมด และรายได้จากการลงทุนไม่ได้ครอบคลุมต้นทุนอย่างเพียงพอ การศึกษาแนะนำว่าสหกรณ์ฯ ควรจะทบทวนนโยบายกู้เงินอย่างต่อเนื่อง สร้างนโยบายการจัดการหนี้เสีย พัฒนานโยบายการรับบุคลากร และใช้การประสานการจัดหาเงินทุนที่เหมาะสมนอกจากนั้นแล้ว รัฐบาลควรจะต้องทบทวนกฎหมายเพื่อเป็นการประกันว่ากองทุนสถาบันได้นำมาใช้เพื่อเพิ่มความมั่งคั่งของสหกรณ์ฯ และการขาดการเติบโตของความมั่งคั่งของสหกรณ์ฯ ทำให้องค์กรมีปัญหจากการขาดทุนจากการปฏิบัติการซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความยั่งยืนขององค์กร และจะส่งผลถึงการขาดทุนของเงินฝากของสมาชิกและทุนเรือนหุ้น และ จุฬาทิพย์ ภัทราวาท (2554) วิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาระบบการเงินสหกรณ์ที่เกื้อหนุนการพึ่งพาตนเองและการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์ พบว่า ข้อบ่งชี้ให้เห็นประเด็นของข้อจำกัดด้านความรู้ความเข้าใจเรื่องสหกรณ์ออมทรัพย์

ข้อจำกัดในการเข้าถึงสมาชิกเพื่อการรณรงค์ด้านการประหยัด การออมและการสร้างวินัยทางการเงิน อันเป็นคุณค่าพื้นฐานของสหกรณ์ออมทรัพย์ ขาดระบบการเรียนรู้ในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์สู่มาตรฐานสากล ขาดระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงสู่การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจและการเชื่อมโยงธุรกิจ ในลักษณะ Corporate System ยังขาดเครื่องมือทางการเงินที่จะช่วยประกันความเสี่ยงและการบริหารสภาพคล่องในระบบการเงิน และประการที่สำคัญคือผลกระทบจากนโยบายรัฐที่ก่อให้เกิดการแข่งขันด้านการให้สินเชื่อจนส่งผลกระทบต่อวินัยทางการเงินของสมาชิกและการมีหนี้หลายทาง และ สราวุธ โตพันธ์ (2553) ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเมืองเลย จำกัด พบว่า ปัญหาการจัดระบบควบคุมภายในของสหกรณ์การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจน ปัญหาฝ่ายจัดการขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของสหกรณ์ 2.แนวทางพัฒนาบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรเลย คือ ด้านบุคคล แนวทาง พัฒนาการสอบคัดเลือกพนักงานควรพิจารณาความรู้ความสามารถให้ตรงกับตำแหน่งงานที่เปิด ควรมีการเชื่อมโยงจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานลูกจ้างอย่างเหมาะสม คณะกรรมการ พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ ต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบโครงสร้างของสหกรณ์ให้ชัดเจน เพื่อการปฏิบัติอย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพ

3. แนวทางพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

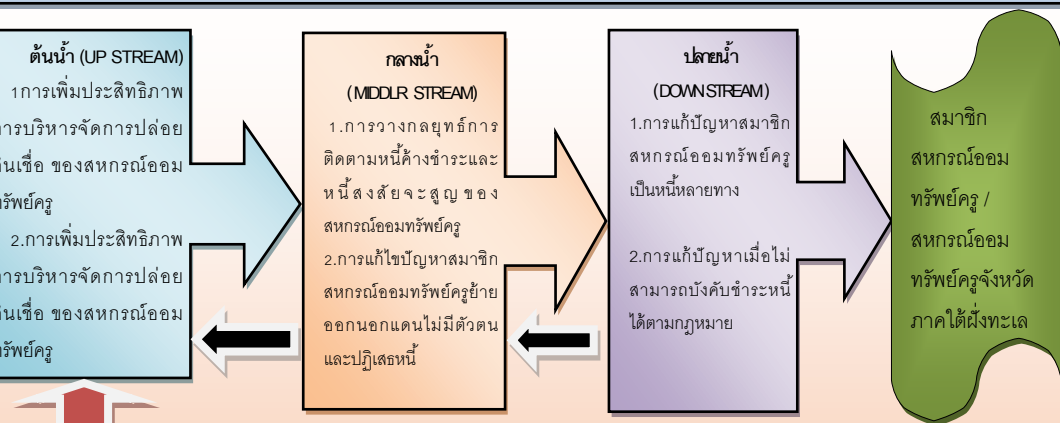
ควรเริ่มตั้งแต่ **ต้นน้ำ** ซึ่งเป็นต้นทางของกระบวนการพิจารณาในการรวบรวมข้อมูลของสมาชิก ขั้นตอนการตรวจสอบก่อนการอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกของคณะกรรมการปล่อยสินเชื่อ และการตัดสินใจอนุมัติสินเชื่อโดยคณะกรรมการสินเชื่อและการพิจารณาเพื่อการอนุมัติสินเชื่อแก่สมาชิกออมทรัพย์ครู และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการปล่อยสินเชื่อของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู **กลางน้ำ** คือกระบวนการบริหารสินเชื่อหลังจากการอนุมัติสินเชื่อ การติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายเงินตามวัตถุประสงค์ของการกู้และการวางกลยุทธ์การติดตามหนี้ค้างชำระและหนี้สงสัยจะสูญของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูและแก้ไขปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูย้ายออกนอกแดนไม่มีตัวตนและปฏิเสธหนี้ และ **ปลายน้ำ** เป็นขั้นตอนการบริหารเงินที่ต้องส่งคืนสหกรณ์ของสมาชิก การแก้ปัญหาสมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ครูเป็นหนี้หลายทางและการแก้ปัญหาไม่สามารถบังคับชำระหนี้ได้ตามกฎหมาย (ตาย หนี้ขาดอายุความ) และการบังคับ

คดีลูกหนี้ตามคำพิพากษา คณะกรรมการดำเนินการต้องยึดหลักกฎหมายอย่างเคร่งครัด ลดการใช้ระบบประชานิยมเปลี่ยนทัศนคติใหม่ในการดำเนินการ กรรมการจะต้องศึกษาหาความรู้ในข้อกฎหมายเพื่อได้พัฒนาสหรณร ต้องตรวจสอบข้อมูลอย่างเข้มงวด ต้องมีการวิเคราะห์การปล่อยเงินอย่างรอบคอบและต้องจัดอบรมให้ความรู้กับสมาชิกในการให้กู้เพื่อปลูกฝังให้สมาชิกมีวินัยทางการเงินสอดคล้องกับการศึกษาของโจเซฟ มากาลี (2013:2) ศึกษา ผลกระทบของการจัดการความเสี่ยงด้านกู้เงินต่อการให้ผลกำไรของสหกรณ์ออมทรัพย์และกู้เงินท้องถิ่น: กรณีศึกษาของรัฐเทนเนสซี พบว่า การจัดการความเสี่ยงด้านกู้เงินมีผลกระทบต่อการให้ผลกำไรในสหกรณ์ฯ ท้องถิ่นอย่างมีนัยสำคัญการศึกษานี้แนะนำว่าสหกรณ์ฯท้องถิ่นควรจะนำวิธีการบรรเทาความเสี่ยงด้านกู้เงินที่มีประสิทธิภาพมาประยุกต์ใช้ มีความสนใจในการดำเนินการของการกู้เงิน ดูแลและติดตามผล การปล่อยกู้เฉพาะผู้กู้ที่มีคุณสมบัติและมีประกันที่ครอบคลุมสินเชื่อนอกจากนั้นแล้วยังแนะนำอีกว่ารัฐบาลควรควบคุมและดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์และกู้เงินท้องถิ่นในรัฐเทนเนสซีต่อไป และพบว่า การเติบโตและความมั่งคั่งของสหกรณ์ฯ ขึ้นอยู่กับการจัดการสินเชื่อ ความเข้มแข็งขององค์กร และความมีนวัตกรรมของสหกรณ์ฯ สอดคล้องกับ เดชาวุธ เจ๊ะเต๊ะ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ในทศวรรษหน้า กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า ด้านการบริหารเงินฝาก ได้ลำดับความสำคัญคือ การสร้างความมั่นใจในระบบเงินฝากและความพึงพอใจในผลตอบแทน การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อความรวดเร็วและคล่องตัว และการกำหนดระเบียบข้อบังคับที่สนับสนุนให้สมาชิกฝากเงินกับสหกรณ์ด้านการบริการสินเชื่อได้ลำดับ ความสำคัญคือ การสร้างระบบพิจารณาสินเชื่อที่ชัดเจน รวดเร็ว โปร่งใสและเป็นธรรม การให้บริการกู้เงิน อย่างมีคุณภาพสามารถเพิ่มรายได้ทำให้สมาชิกมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และการประกันชีวิตสมาชิก เพื่อลด ความเสี่ยงของสินเชื่อหรือจัดตั้งกองทุนประกันสินเชื่อกรณีสมาชิกเสียชีวิตหรือออกจากกราชการสอดคล้องกับ ดวงพร หัษชะวณิช และปัญญา ชลาภิรมย์ (2554 : 107) พบว่าจากการวิเคราะห์จุดแข็งของสหกรณ์ในประเทศเกาหลีและประเทศญี่ปุ่น คณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและบางส่วนมีการจัดจ้างกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิทยาลัยสหกรณ์เข้มแข็ง มีการสร้างเครือข่ายทางการเงินที่เข้มแข็งในรูปแบบของธนาคาร

สหกรณ์ การจัดการความเสี่ยงมีระบบการประกันภัย ระบบการควบคุมตนเองตามหลักประชาธิปไตย โดยการมีสหภาพสหกรณ์กลางเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาระบบและมีกฎหมายเกี่ยวกับสหภาพสหกรณ์ โดยสหภาพสหกรณ์จังหวัดมีความสัมพันธ์กับสหภาพสหกรณ์ระดับประเทศดังนั้น หน่วยงานราชการจึงไม่มีความจำเป็นในการทำกับดูแลสหกรณ์มากนัก เพราะสหกรณ์จะบริหารจัดการกันเอง ขบวนการสหกรณ์ต่างประเทศได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและรับผิดชอบต่อสมาชิกโดยตรงในการส่งเสริมให้สหกรณ์สมาชิกรวมกลุ่มทางการค้าและจัดโครงสร้างสำนักงานขององค์กรสูงสุดให้เกื้อหนุนต่อการส่งเสริมธุรกิจของสหกรณ์ให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันและผนึกกำลังในการพัฒนาเศรษฐกิจของระบบสหกรณ์

เส้นทางสู่ความสำเร็จในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานการบริหารจัดการสินเชื่อ
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน ดังภาพ 1

เส้นทางความสำเร็จในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานการบริหารจัดการสินเชื่อสหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามัน



การวางโครงสร้าง หน้าที่	การวิเคราะห์ สถานการณ์	แนวทางการพัฒนา	การออกแบบการ บริหารจัดการ	ระบบสนับสนุนการ บริหารความเสี่ยง	ความพึงพอใจ	การบริหารจัดการ สถานการณ์
คณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ในสหกรณ์ ออมทรัพย์ครู	1.ปัญหาที่เกิด จากการปล่อย สินเชื่อ ของ สหกรณ์ 2.การบริหาร จัดการสินเชื่อ	การดำเนินการสู่ เป้าหมายการ บริหารจัดการ สินเชื่อสหกรณ์ ออมทรัพย์ครู	การเชื่อมโยงเครือข่าย สถาบันการเงิน การ ตรวจสอบสภาพหนี้	การเขียนรู้เป้าหมาย เจตนารมณ์ ของ สหกรณ์ การบริหาร ความเสี่ยง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	สมาชิกสหกรณ์มี ความพึงพอใจใน การบริหาร จัดการสินเชื่อ	การจัดการสินเชื่อในห้วง เวลาต่างๆ การบริหาร จัดการ การชำระคืนเงินต้น ดอกเบี้ย การจัดการเงินปัน ผลเฉลี่ยคืน

ภาพ 1 เส้นทางสู่ความสำเร็จในการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานการบริหารจัดการสินค้า
สหกรณ์ออมทรัพย์ครูฝั่งทะเลอันดามัน

ข้อเสนอแนะการนำผลวิจัยไปปรับใช้

1. การบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ฝั่งทะเลอันดามัน ต้องให้คณะกรรมการบริหารสหกรณ์และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จะต้องยึดหลักการบริหารโดยกฎหมายและระเบียบสหกรณ์อย่างเข้มแข็ง และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของสหกรณ์

2. การบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ฝั่งทะเลอันดามัน จะต้องระมัดระวังการให้สินเชื่อแก่สมาชิกอย่างรอบคอบ ตรวจสอบความสามารถในการชำระคืนและมีการติดตามเร่งรัดหนี้้อย่างจริงจัง โดยการติดตามเร่งรัดหนี้ค้ำชำระจะต้องทำในเชิงธุรกิจไม่ใช่ดำเนินการแบบเครือญาติ

3. การบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ฝั่งทะเลอันดามัน ต้องให้การศึกษาอบรมผู้บริหารและฝ่ายจัดการให้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงานสหกรณ์ และให้การศึกษาอบรมแก่สมาชิกให้เข้าใจหลักการ อุดมการณ์ และวิธีการสหกรณ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของสหกรณ์

4. การบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ฝั่งทะเลอันดามัน ไม่ควรพิจารณาให้สินเชื่อแก่สมาชิกโดยอาศัยการบริหารแบบประชานิยม แต่ควรคำนึงถึงหลักการอำนวยสินค้าที่ดี เพื่อป้องกันปัญหาหนี้ค้ำชำระที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการรับสมาชิกที่มีคุณภาพจะเป็นการช่วยให้สหกรณ์สามารถติดตามเร่งรัดหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหารจัดการสินค้าของสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ฝั่งทะเลอันดามัน จะต้องระมัดระวังในการบริหารสินค้า ซึ่งเงินทุนส่วนใหญ่มาจากการกู้ยืมเงินและเงินรับฝากจากสมาชิก โดยจะต้องวางแผนการส่งชำระหนี้และการติดตามทวงถามหนี้้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อสหกรณ์

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการวิจัยสหกรณ์เกี่ยวกับการปรับโครงสร้างการบริหารงานโดยมีพื้นที่ปรึกษาโครงการต่าง ๆ และทีมกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์ถึงความจำเป็นได้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดคุณค่ากับสหกรณ์และสมาชิก การขับเคลื่อนการกระจาย

ข้อมูลข่าวสารผ่านเครือข่าย กลุ่มสายเลือดใหม่โดยการสร้างจิตสำนึกความร่วมมือจากสมาชิก และพัฒนาระบบการสื่อสารสองทางเพื่อให้เกิดความใกล้ชิดและเข้าใจกันมากขึ้นทั้ง 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายคณะกรรมการฝ่ายจัดการและสมาชิก การวิจัยการพัฒนาภายใต้การมีส่วนร่วม เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจเชิงนโยบายโดยการทำการสำรวจข้อมูลเฉพาะเรื่องๆ ไป เพื่อให้การดำเนินงานได้สนองความต้องการของสมาชิกอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2554)และคณะสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์.รายงาน
**ฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัย “แนวทางการพัฒนาระบบการเงินที่เกื้อหนุนการ
 พึ่งพาตนเองและร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์”** มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เสนอ
 ต่อชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
- เจษฎา นกน้อย (2554) **การจัดการความหลากหลายในองค์กร : ตัวแบบทางด้านทรัพยากร
 มนุษย์เพื่อความเท่าเทียมกันของผู้มีอัตลักษณ์หลากหลายทางเพศ** กรุงเทพฯ
 : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ดวงพร หัซชะวณิช และ บัญชา ชลาภิรมย์ (2554) **โครงสร้างขบวนการสหกรณ์ไทย**
 วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 31 ฉบับที่ 2 เดือนเมษายน -
 มิถุนายน 2554
- เดชารุณ เจ๊ะเต๊ะ (2550) **การพัฒนารูปแบบการบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ใน
 ทศวรรษหน้า กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจ ภาคใต้** วิทยานิพนธ์
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏยะล
- ประสพชัย พสุนนท์ สุดา ตระการเกลิงศักดิ์ วลัยลักษณ์ อัครธีรวงศ์ พิทักษ์ ศิริวงศ (2559)
**ทฤษฎีฐานรากของความหมายและ ตัวชี้วัดเชิงคุณภาพของการดำเนินงาน
 สหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพ** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์
- สรายุทธ โดพันธ์ (2553) **แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์ การเกษตรเมือง
 เลย** จำกัด : วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์เพื่อการ
 พัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกระบี่ จำกัด (2556). **รายงานประจำปี 2556**. รุ่งโรจน์ การพิมพ์: เมืองกระบี่ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูกระบี่ จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดพังงา จำกัด (2556) **รายงานประจำปี 2556** สหกรณ์ออมทรัพย์ครูจังหวัดพังงา จำกัด

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูภูเก็ต จำกัด (2556) **ข้อบังคับสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภูเก็ต จำกัด แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 5) สหกรณ์ออมทรัพย์ครูภูเก็ต จำกัด**

Clement Ooko Olando, Ambrose Jagongo, Martin O. Mbewa (2013) The Contribution of Sacco Financial Stewardship to Growth of Saccos in Kenya Department of Accounting and Finance Kenyatta University Kenya
Denzin and Lincoln (2008) The landscape of qualitative research. Vol. 1. Sage, 2008

Joseph John Magali (2013) The Impacts of Credits Risk Management on Profitability of Rural Savings and Credits Cooperative Societies (SACCOS): The Case Study of Tanzania PhD Scholar-Dongbei University of Finance and Economics, International Institute of Chinese Language and Culture, P.O Box 116025, Hei Shi Jiao, Dalian, P.R. China and Assistant Lecturer of the Open University of Tanzania, P. O. Box 23409, Dar es salaam, Tanzania