

# การพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

## Development of A Balanced Scorecard Performance Assessment Model of Savings Cooperatives in Thailand

วรรณวนัช ด่อนคร้าม<sup>1</sup> และ พรรณทิพย์ อย่างกลั่น<sup>2</sup>

Wanwanat Donkram<sup>1</sup> and Phanthip Yangklan<sup>2</sup>

คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม

School of Accountancy, Sripatum University, Thailand

Corresponding Author, Email: Pooknoo@gmail.com<sup>1</sup>

Received: 2025-3-28; Revised: 2025-6-30; Accepted: 2025-6-30

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ รองผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ และผู้ตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 9 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านสมาชิก ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสม และเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

**คำสำคัญ:** การพัฒนา, ผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ

### Abstract

The objective of this research is to develop a balanced performance assessment form for savings cooperatives in Thailand. It is qualitative research. The key informants are 9 savings cooperative managers, vice savings cooperative managers, and cooperative auditors. In-depth interviews were used. The research results found that the development of a balanced performance assessment form for savings cooperatives in Thailand consists of 4 dimensions: finance, members, internal processes, and learning and development. This is to ensure that it can be used appropriately and with maximum efficiency and effectiveness.

**Keywords:** The Development, Balanced Scorecard

### บทนำ

สถาบันการเงินในประเทศไทยมีโครงสร้างที่หลากหลาย ประกอบด้วยองค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารและองค์กรที่มีอิสระธนาคาร หนึ่งในสถาบันการเงินที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมไทยคือสหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ออมทรัพย์ถือเป็นสถาบันทางเศรษฐกิจที่มีบทบาทในการสร้างเสถียรภาพทางการเงินให้แก่สมาชิก โดยให้บริการทั้งในรูปแบบของเงินฝากและสินเชื่อ นอกจากนี้ สหกรณ์ออมทรัพย์ยังทำหน้าที่เป็นแหล่งลงทุนผ่านการถือหุ้นและเงินฝากของสมาชิก ซึ่งให้ผลตอบแทนในรูปของเงินปันผลและดอกเบี้ยที่สูงกว่าการฝากเงินกับสถาบันการเงินทั่วไป การก้ำกัยจากสหกรณ์ออมทรัพย์ยังเอื้อให้



สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้สะดวกขึ้น เนื่องจากระบบการค้ำประกันที่อาศัยความร่วมมือระหว่างสมาชิก ส่งผลให้ระบบสหกรณ์ออมทรัพย์มีโครงสร้างการบริหารที่ส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเงิน อย่างไรก็ตาม การเชื่อมโยงทางการเงินระหว่างสหกรณ์ออมทรัพย์อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเชิงระบบได้หากไม่มีมาตรการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ (กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, 2565) ในปัจจุบัน การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นเฉพาะด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถสะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานในมิติอื่นๆ ได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น เพื่อให้การประเมินผลมีประสิทธิภาพและสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง แนวคิดการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard - BSC) จึงถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานยุคใหม่ และได้รับความนิยมน้อยอย่างแพร่หลาย (Benkova et al., 2020) เป็นการบูรณาการข้อมูลทางการเงินและข้อมูลที่ไม่ใช่ทางการเงิน เพื่อกำหนดกลยุทธ์จัดแนวการปฏิบัติงาน และสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Aryani & Setiawan, 2020, pp. 65-84) และช่วยให้องค์กรสามารถติดตามและควบคุมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า ด้านกระบวนการดำเนินงานภายใน และด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์กร (Sardjono & Perdana, 2020) การนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ปัจจุบัน แนวคิดนี้ได้รับการนำไปใช้ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐอย่างแพร่หลาย เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่าสหกรณ์ออมทรัพย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย โดยมีบทบาททั้งในด้านการออม การลงทุน และการให้สินเชื่อแก่สมาชิก อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความเสี่ยงภายในระบบสหกรณ์ออมทรัพย์จำเป็นต้องได้รับการดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อป้องกันผลกระทบเชิงระบบที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ รายงานทางการเงินที่มีคุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส รวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมมิติต่างๆ โดยใช้ Balanced Scorecard จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกลยุทธ์และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ส่งผลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืนของสหกรณ์ออมทรัพย์ในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย จนเป็นที่ยอมรับ และเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้บริหาร รวมถึงผู้มีส่วนได้เสีย

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดการวัดผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการบริหารจัดการและประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและเผยแพร่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในปี ค.ศ. 1996 (Aryani & Setiawan, 2020, pp. 65-84) นับแต่นั้นมา BSC ได้กลายเป็นแนวทางมาตรฐานที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงานมีการวัดหลายแบบ ตั้งแต่ปี 1990 นิยมใช้การวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต่อมามีการพัฒนาการประเมินที่รวมประสิทธิภาพกับผลการดำเนินงานขององค์กร (Gazi & Kilic, 2022) ซึ่งถูกนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในมิติที่ครอบคลุมทั้งด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้าน

การพัฒนาการเรียนรู้ นอกเหนือจากด้านการเงิน การประเมินในลักษณะนี้เป็นการประเมินที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

Kaplan และ Norton ในปี ค.ศ. 1992 ได้พัฒนาแนวคิดในการวัดผลที่ครอบคลุมเพื่อค้นหาว่าองค์กรบรรลุความก้าวหน้าตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างไร แนวคิดนี้เรียกว่า Balanced Scorecard ซึ่งรวมปัจจัยที่สามารถวัดค่าได้และปัจจัยที่ไม่สามารถวัดค่าได้เข้าด้วยกัน เพื่อสร้างคุณค่าที่แตกต่างให้แก่ลูกค้าและเพิ่มผลลัพธ์ทางการเงิน แนวคิดนี้เป็นแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร และปรับให้การวัดผลมีความ "สมดุล" มากขึ้นเพื่อประสิทธิผลสูงสุดในการวัดผลเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แนวคิดนี้พิจารณาจาก 4 มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการทางธุรกิจภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต (Wahyudin et al., 2021) หรือแบ่งการวัดผลเป็นสองด้านหลัก ได้แก่ ด้านการเงิน (การเงินและกระบวนการทางธุรกิจภายใน) และด้านที่ไม่ใช่การเงิน (ลูกค้าและกระบวนการเรียนรู้และการเติบโต) (Camilleri, 2021, pp. 10-21) แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในภาคธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐ

หลักการพื้นฐานของ Balanced Scorecard คือ การพัฒนาระบบการทำงานให้เป็นไปตามที่กำหนด และการพยากรณ์การสร้างมูลค่าจากทั้ง 4 มุมมองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Wahyudin et al., 2021) โดยในแต่ละกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการกำหนดเกณฑ์การวัดผลเพื่อประเมินระดับความสำเร็จขององค์กร (Benkova et al., 2020) Balanced Scorecard ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยสื่อสารภารกิจและกลยุทธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจและมีแรงจูงใจในการปรับปรุงการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงินมุ่งเน้นไปที่การวัดผลความสำเร็จขององค์กรในเชิงผลตอบแทนทางการเงิน โดยพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลกำไร การใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจแก่องค์กรและผู้ถือหุ้น ตัวชี้วัดสำคัญในมุมมองนี้ ได้แก่ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets: ROA) การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดต้นทุนการดำเนินงาน และมูลค่าหุ้นที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มุมมองทางการเงินจะเป็นตัวสะท้อนว่ากลยุทธ์ขององค์กรมีประสิทธิผลเพียงใดในการสร้างผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองนี้ให้ความสำคัญกับลูกค้า การสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า และการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด องค์กรจำเป็นต้องเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูง และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน ตัวชี้วัดหลักในมุมมองนี้ได้แก่ อัตราความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction Index) จำนวนลูกค้าใหม่ที่ได้มา อัตราการรักษาลูกค้าเก่า และคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process Perspective) ประสิทธิภาพของกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม มุมมองนี้เน้นการบริหารจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านการลดระยะเวลาการผลิต การเพิ่มผลผลิต และการลดข้อผิดพลาดในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดสำคัญในมุมมองนี้ ได้แก่ ระยะเวลาของวงจรการผลิต (Cycle Time) คุณภาพของการดำเนินงาน และอัตราการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต

4. มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Learning and Growth Perspective) ความสามารถขององค์กรในการสร้างนวัตกรรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว มุมมองนี้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาองค์ความรู้และทักษะของบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน ตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ ระดับความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการฝึกอบรมพนักงาน และอัตราการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร



บทสรุปผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพเป็นแนวทางที่สามารถช่วยให้องค์กรมีกรอบในการประเมินและพัฒนากลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาผลลัพธ์จากมุมมองทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลและสอดคล้องกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการดำเนินงานขององค์กร การนำมาปรับใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสมต้องอาศัยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวิเคราะห์ดัชนีชี้วัดที่เหมาะสม รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวได้

## วิธีดำเนินการวิจัย

### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างและนำมาสังเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction) ข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเป็นการนำผลจากการสัมภาษณ์มาพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย โดยนำเสนอตามหัวข้อต่างๆ ดังนี้

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ และเชี่ยวชาญในการทำงานสหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 9 ท่าน โดยทำการคัดเลือกจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Random) ประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ รองผู้จัดการสหกรณ์ออมทรัพย์ ผู้ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์

### เครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด คือ คำถามที่ไม่มีคำตอบที่ชัดเจนหรือมีหลายคำตอบที่เป็นไปได้ ซึ่งต้องการการพิจารณาหรือการตัดสินใจเพิ่มเติม ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา ภาษาที่ใช้มีความครอบคลุมและสอดคล้องตามค่านิยม โดยพัฒนาข้อคำถามมีความถูกต้อง เหมาะสม ภาษาที่ใช้เหมาะสม และตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้อย่างสมบูรณ์ จากนั้นจึงนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงแก้ไขภาษาตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม และติดต่อประสานงาน กำหนดวันเวลาในการขอเข้าสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลหลัก จากนั้นจึงสัมภาษณ์ตามแนวคำถามเชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก และตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นคำถามว่าครบถ้วน และถูกต้องหรือไม่ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นกระบวนการสรุปและจัดระเบียบข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ การสังเกต และการพูดคุย โดยอ้างอิงจากบันทึกที่จัดไว้และการบันทึกเสียง ทั้งนี้ การเรียบเรียงข้อมูลต้องทำให้มีความชัดเจน ครบถ้วน และตรงประเด็น (ชาย โปธิสิตา, 2554 หน้า 239) โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลรายวันเพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นหลังจากการสัมภาษณ์ให้แน่ใจว่าข้อมูลมีความถูกต้องครบถ้วน มีการบันทึกอย่างละเอียด และสามารถขยายความให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. วิเคราะห์ข้อมูลขณะสัมภาษณ์พิจารณาคำตอบที่ได้รับว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และครอบคลุมประเด็นคำถามหลักหรือไม่ เพื่อให้สามารถปรับแนวทางการสัมภาษณ์ได้อย่างเหมาะสมหากจำเป็น
3. วิเคราะห์โดยตรวจสอบตามแบบบันทึกการสัมภาษณ์ เพื่อพิจารณาประเด็นข้อมูล ว่าข้อมูลที่ขัดแย้งกันหรือไม่ หรือมีข้อมูลใดตกหล่น และเพิ่มเติมข้อมูลให้มีความครอบคลุมทุกประเด็นการสัมภาษณ์
4. วิเคราะห์ข้อมูลแต่ละหมวดหมู่ เป็นการจัดกลุ่มข้อมูลตามแนวทางการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ภายในหมวดหมู่ที่เกี่ยวข้อง
5. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการตีความ เป็นขั้นตอนที่ใช้วิธีการตีความข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงลึกและสามารถนำไปสร้าง “ข้อสรุปทั่วไป” เกี่ยวกับระบบสารสนเทศทางการบัญชี การตรวจสอบภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่มีต่อผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย และพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการวิจัย รวบรวมข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการสัมภาษณ์ และรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ให้ความสำคัญในการพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย

ระบบสารสนเทศทางการบัญชี ด้านการบูรณาการระบบสารสนเทศทางการบัญชี มีความสำคัญสูงในการพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ โดยการมีระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะด้านความน่าเชื่อถือช่วยให้การจัดการข้อมูลทางการเงินทำได้อย่างแม่นยำและรวดเร็ว ช่วยในการติดตามผลการดำเนินงานและประเมินสถานะทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งช่วยให้การเชื่อมโยงข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น ลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ การมีระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและความน่าเชื่อถือ ช่วยให้อำนวยการข้อมูลทางการเงินได้แม่นยำและรวดเร็ว การบูรณาการข้อมูลจากหลายแหล่งช่วยลดข้อผิดพลาด เพิ่มความโปร่งใส และเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน

การตรวจสอบภายใน ด้านความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบกิจการ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ การตรวจสอบภายในที่มีคุณภาพช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างแม่นยำ ช่วยให้การประเมินผลการดำเนินงานและสถานะทางการเงินเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบกิจการช่วยให้การตรวจสอบและการประเมินผลไม่ถูกครอบงำจากผลประโยชน์หรือแรงกดดันภายนอก การตรวจสอบภายในที่มีความเป็นอิสระและโปร่งใส ช่วยให้การประเมินผลดำเนินงานและสถานะทางการเงินมีความถูกต้อง เป็นกลาง และสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก

การกำกับดูแลกิจการที่ดี ด้านหลักความคุ้มค่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์ดำเนินงานอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลที่ดีส่งผลให้เกิดความโปร่งใส ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน และสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก ขณะเดียวกัน การเน้นเรื่องความคุ้มค่าจะช่วยให้สหกรณ์ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การกำกับดูแลที่ดีส่งผลให้เกิดความโปร่งใส ลดความเสี่ยง และส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ทั้งนี้การกำกับดูแลควรครอบคลุมการเงิน การบริหารจัดการ และความพึงพอใจของสมาชิก

การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ด้านสภาพคล่อง มีความสำคัญมากในการพัฒนาแบบประเมินผล การดำเนินงานเชิงดุลยภาพ สภาพคล่องที่เพียงพอช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถจัดการกับภาระหนี้สิน และการถอนเงินจากสมาชิกได้โดยไม่กระทบต่อการดำเนินงาน การรักษาสภาพคล่องที่ดีช่วยให้สหกรณ์ สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด การบริหารสภาพคล่องอย่างมีประสิทธิภาพช่วยรับมือกับความผันผวนและรักษาเสถียรภาพทางการเงิน สภาพคล่องที่ดีเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานที่มั่นคงและยั่งยืน

คุณภาพรายงานทางการเงิน ด้านการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนา แบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ รายงานทางการเงินที่มีคุณภาพช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจ ได้อย่างมีข้อมูลที่เชื่อถือได้และโปร่งใส ซึ่งส่งผลให้การวางแผนและการจัดการทางการเงินมีประสิทธิภาพ การ เชื่อมโยงข้อมูลทางการเงินกับการตัดสินใจทำให้การประเมินผลการดำเนินงานมีความแม่นยำและตรงจุด รายงานทางการเงินที่มีคุณภาพและเชื่อถือได้ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจได้อย่างแม่นยำและตรงจุด ข้อมูลที่ดีช่วย ในการจัดการทรัพยากรและปรับ กลยุทธ์เพื่อความมั่นคงในระยะยาว

**ตารางที่ 1** การพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพสหกรณ์ออมทรัพย์

ด้าน	สูตรการคำนวณ	เกณฑ์การให้คะแนน	ผลการ คำนวณ	คะแนน	คะแนน รวมด้าน
<b>1. ด้านการเงิน</b>					
1.1 อัตราส่วนทุนสำรองต่อ สิ้นทรัพย์รวม	$\frac{\text{ทุนสำรอง}}{\text{สิ้นทรัพย์ทั้งสิ้น}}$	3 คะแนน > 0.10 2 คะแนน 0.04 – 0.10 1 คะแนน < 0.04			
1.2 อัตราผลตอบแทนต่อ สิ้นทรัพย์	$\frac{\text{กำไรขาดทุนจากการดำเนินงาน}}{\text{สิ้นทรัพย์ทั้งสิ้นถัวเฉลี่ย}} \times 100$	3 คะแนน > 4.00% 2 คะแนน 2.00% – 4.00% 1 คะแนน < 2.00%			
1.3 อัตราค่าใช้จ่ายดำเนินงานต่อ กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	$\frac{\text{ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}}{\text{กำไรก่อนหักค่าใช้จ่ายดำเนินงาน}} \times 100$	3 คะแนน < 25.00% 2 คะแนน 25.00% – 35.00% 1 คะแนน > 35.00%			
1.4 อัตราส่วนส่วนทรัพย์ หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน	$\frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$	3 คะแนน > 1.00 2 คะแนน 0.50 – 1.00 1 คะแนน < 0.50			
1.5 รายงานทางการเงินด้านการ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ		3 คะแนน รายงานทางการเงินมีข้อมูลครบถ้วนทั้ง ในเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมถึงข้อมูลเสริมที่ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เช่น ตัวชี้วัดทางการเงิน (KPIs) และรายงานเชิงวิเคราะห์ 2 คะแนน รายงานทางการเงินมีข้อมูลพื้นฐาน ครบถ้วน เช่น งบฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน และกระแสเงินสด 1 คะแนน รายงานทางการเงินขาดข้อมูลสำคัญ หรือรายละเอียดที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจ			
<b>2. ด้านสมาชิก</b>					
2.1 อัตราส่วนของสมาชิกที่มีส่วน ร่วมในการดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์	$\frac{\text{จำนวนสมาชิกที่มีส่วนร่วมในการดำเนินธุรกิจ เฉพาะประเภทธุรกิจที่สูงที่สุด}}{\text{จำนวนสมาชิกทั้งหมด}} \times 100$	3 คะแนน > 85.00% 2 คะแนน 70.00% – 85.00%			



		<b>1 คะแนน ≤70.00%</b>			
2.2 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายทุนสวัสดิการสมาชิกและทุนสาธารณประโยชน์	<p><b>3 คะแนน</b> มีการจัดสรร 2 ทุน และจ่าย 2 ทุนทั้ง 2 ปีบัญชี</p> <p><b>2 คะแนน</b> มีการจัดสรรทั้ง 2 ทุน ทั้ง 2 ปีบัญชี โดยจ่ายทั้ง 2 ทุน 1 ปีบัญชี และจ่าย 1 ทุน 1 ปีบัญชี</p> <p><b>1 คะแนน</b> มีการจัดสรรทั้ง 2 ทุน ทั้ง 2 ปีบัญชี โดยจ่ายทั้ง 2 ทุน 1 ปีบัญชี และจ่าย 1 ทุน ทั้ง 2 ปีบัญชี</p> <p>หรือ สหกรณ์ไม่มีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายทุน ๆ เพราะมีข้อยกเว้น</p>				
2.3 อัตราส่วนลูกหนี้เงินกู้ (เฉพาะสมาชิก) ต่อทุนเรือนหุ้น และเงินรับฝาก (เฉพาะสมาชิก)	<p>ลูกหนี้เงินกู้ (เฉพาะสมาชิก)</p> <p>ทุนเรือนหุ้น + เงินรับฝาก (เฉพาะสมาชิก)</p>	<p><b>3 คะแนน</b> ≤ 1.00</p> <p><b>2 คะแนน</b> 1.01 – 1.50</p> <p><b>1 คะแนน</b> &gt;1.50</p>			
<b>3. ด้านกระบวนการภายใน</b>					
3.1 ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ต้องไม่มีการฝ่าฝืนระเบียบ คำสั่งนายทะเบียน ข้อกฎหมาย	<p><b>3 คะแนน</b> ไม่มีข้อบกพร่อง/แก้ไขข้อบกพร่องแล้วเสร็จสมบูรณ์ทุกกรณี</p> <p><b>2 คะแนน</b> เสร็จต้องติดตาม โดยชำระคืนตามเงื่อนไข (ดำเนินการครบตามกระบวนการงาน)</p> <p><b>1 คะแนน</b> -อยู่ระหว่างดำเนินการแก้ไข รวมถึงกรณีไม่ชำระคืนตามเงื่อนไข (ดำเนินการไม่ครบตามกระบวนการงาน)</p> <p>-สหกรณ์ที่มีรายงานประเด็นการทุจริตผ่านการนำเสนอจากช่องทางอื่นๆ แต่ยังไม่มีการใช้อำนาจ</p>				
3.2 ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน	<p><b>3 คะแนน</b> ปีปัจจุบัน กำไร ปีย้อนหลัง กำไร</p> <p><b>2 คะแนน</b> ปีปัจจุบัน กำไร ปีย้อนหลัง ขาดทุน</p> <p><b>1 คะแนน</b> ปีปัจจุบัน ขาดทุน ปีย้อนหลัง กำไร</p>				
3.3 ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบและแสดงความเห็นต่องบการเงินแล้วนำเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ออนุมัติภายใน 150 วัน นับแต่สิ้นปีทางบัญชี	<p><b>3 คะแนน</b> ส่งงบการเงินที่พร้อมตรวจให้ผู้สอบบัญชีรับตรวจได้ ภายใน 30 วัน</p> <p>งบการเงินผ่านการตรวจรับรองและเสนออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ได้ ภายใน 150 วัน</p> <p><b>2 คะแนน</b> ส่งงบการเงินที่พร้อมตรวจให้ผู้สอบบัญชีรับตรวจได้ ภายใน 60 วัน</p> <p>งบการเงินผ่านการตรวจรับรองและเสนออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ได้ ภายใน 150 วัน</p> <p><b>1 คะแนน</b> ส่งงบการเงินที่พร้อมตรวจให้ผู้สอบบัญชีรับตรวจได้ ภายใน 90 วัน</p> <p>งบการเงินผ่านการตรวจรับรองและเสนออนุมัติต่อที่ประชุมใหญ่ได้ ภายใน 150 วัน</p>				
3.4 สหกรณ์จัดจ้างเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินงานและธุรกิจของสหกรณ์	<p><b>3 คะแนน</b> จัดจ้างประจำ</p> <p><b>2 คะแนน</b> จัดจ้างชั่วคราวหรือรวมกันจ้างร่วมกับสหกรณ์อื่น</p> <p><b>1 คะแนน</b> ไม่มีการจัดการ แต่มีการมอบหมายคณะกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำและมีการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย</p>				
3.5 ความมีอิสระของผู้ตรวจสอบกิจการ	<p><b>3 คะแนน</b> ไม่มีการแทรกแซงในทุกขั้นตอนของการตรวจสอบ รวมถึงการกำหนดประเด็นตรวจสอบและการรายงาน</p>				

	<p><b>2 คะแนน</b> ไม่มีการแทรกแซงในกระบวนการตรวจสอบโดยตรง แต่ยังคงอาจได้รับข้อเสนอแนะหรือการกำหนดประเด็นจากฝ่ายบริหารในบางกรณี</p> <p><b>1 คะแนน</b> มีการแทรกแซงในกระบวนการตรวจสอบ เช่น การกำหนดประเด็นตรวจสอบโดยฝ่ายบริหาร หรือการควบคุมผลการรายงาน</p>			
<b>4. ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>				
4.1 สหกรณ์มีการใช้ระบบสารสนเทศในการดำเนินธุรกิจและการสื่อสาร	<p><b>3 คะแนน</b> มีการใช้สารสนเทศในการดำเนินงาน และปรับปรุงระบบสารสนเทศที่ใช้สำหรับการดำเนินงานอยู่เนืองๆ</p> <p><b>2 คะแนน</b> มีการจัดทำสารสนเทศเกี่ยวกับการดำเนินงาน</p> <p><b>1 คะแนน</b> ไม่มีการเก็บรวบรวม ทำการวิเคราะห์ข้อมูล</p>			
4.2 การบูรณาการระบบสารสนเทศทางการบัญชี	<p><b>3 คะแนน</b> ระบบสารสนเทศทางการบัญชีมีการบูรณาการอย่างครบถ้วน เชื่อมโยงกับทุกระบบที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบสมาชิก ระบบเงินฝาก ระบบเงินกู้ และระบบบริหารความเสี่ยง</p> <p><b>2 คะแนน</b> ระบบสารสนเทศทางการบัญชีมีการเชื่อมโยงกับบางระบบ เช่น ระบบสมาชิก หรือระบบเงินกู้ แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกส่วน</p> <p><b>1 คะแนน</b> ระบบสารสนเทศทางการบัญชีทำงานแยกส่วน ไม่เชื่อมโยงกับระบบอื่น ๆ ในองค์กร</p>			
4.3 ในรอบปีที่ผ่านมาสหกรณ์มีการบรรจุแผนพัฒนาบุคลากร (กรรมการผู้ตรวจสอบกิจการ และเจ้าหน้าที่) ไว้ในแผนงานประจำปี และมีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้	<p><b>3 คะแนน</b> มีการนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงานด้านพัฒนาบุคลากร มีการประเมินศักยภาพของบุคลากร</p> <p><b>2 คะแนน</b> มีการบรรจุพัฒนาบุคลากร แต่จัดงบประมาณไม่ชัดเจน</p> <p><b>1 คะแนน</b> ไม่มีการบรรจุพัฒนาบุคลากร</p>			
<b>ผลรวม</b>				

**ผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ**

ผลการดำเนินงาน	คะแนน	ถ่วงน้ำหนัก	คะแนนรวม
1. ด้านการเงิน	10	1.9690	19.69
2. ด้านสมาชิก	8	2.2725	18.18
3. ด้านกระบวนการภายใน	15	2.0249	30.37
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	9	2.1816	19.63
รวม		-	87.88
<b>ระดับ</b>			<b>A+</b>

**ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย**

ผลการดำเนินงาน	วิเคราะห์รายด้าน	ระดับรายด้าน	ความหมาย
1. ด้านการเงิน	66.67	C+	สูงกว่าค่าที่ยอมรับได้
2. ด้านสมาชิก	88.89	A+	ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย
3. ด้านกระบวนการภายใน	100.00	A+	ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย
4. ด้านการเรียนรู้และพัฒนา	100.00	A+	ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย



ความหมายของระดับชั้นคุณภาพ	
ชั้นคุณภาพ	ความหมาย
A+	ดีเยี่ยมเกินความคาดหมาย
A	ดีเยี่ยม
B+	ดี
B	ค่อนข้างดี
C+	สูงกว่าค่าที่ยอมรับได้
C	ค่าที่ยอมรับได้
D+	ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุง
D	ต้องใช้ความพยายามในการปรับปรุงอย่างมาก

## อภิปรายผล

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผลที่ได้จากการวิจัยมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard: BSC) ของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในหลายมิติได้อย่างชัดเจน โดยแบบประเมินดังกล่าวมีจุดเด่นที่สามารถแปลงกลยุทธ์เชิงนามธรรมให้กลายเป็นเป้าหมายที่จับต้องได้ และสามารถถ่ายทอดไปยังทุกระดับขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ (Kaplan & Norton, 1996)

**ประการแรก** การนำ BSC มาใช้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านสมาชิก (ลูกค้า) มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งทำให้องค์กรมองเห็นภาพรวมของการดำเนินงานในลักษณะที่สมดุล ไม่มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ทางการเงินเพียงอย่างเดียว (Kaplan & Norton, 2001)

**ประการที่สอง** แบบประเมินเชิงดุลยภาพสนับสนุนการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร โดยเฉพาะในสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีลักษณะการทำงานร่วมกันของหลายแผนกและเจ้าหน้าที่หลายระดับ การมีตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทของตนในกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเดียวกัน (Niven, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ *performance alignment* ที่มุ่งให้พนักงานทุกระดับมีเป้าหมายร่วมกับองค์กร (Chenhall, 2005)

**ประการที่สาม** การใช้ BSC ยังเอื้อต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ซึ่งช่วยลดความคลาดเคลื่อนจากการตัดสินใจที่อิงจากสัญชาตญาณหรือข้อมูลไม่ครบถ้วน (Kaplan & Norton, 2004) นอกจากนี้ยังสนับสนุนแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) ที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถระบุจุดอ่อนและกำหนดมาตรการปรับปรุงได้ทันสถานการณ์ (Atkinson, 2006)

**ประการที่สี่** BSC ยังเป็นเครื่องมือที่เสริมสร้างความโปร่งใสและความรับผิดชอบภายในองค์กร เพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวสามารถนำมาใช้ตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน และสะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนกับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน (Lawson, Stratton, & Hatch, 2006)

**สุดท้าย** การใช้ BSC ยังแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในยุคที่สหกรณ์ออมทรัพย์ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงเชิง



นโยบาย BSC ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายให้สอดคล้องกับบริบทภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gomez-Mejia, Berrone, & Franco-Santos, 2014)

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระบบสารสนเทศทางการบัญชี การตรวจสอบภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงทางการเงิน คุณภาพรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพของสหกรณ์ออมทรัพย์ ตามทฤษฎีผู้มีส่วนได้เสีย มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความโปร่งใส ความน่าเชื่อถือ และความสมดุลขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน การบริหารจัดการที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดจะช่วยให้สหกรณ์ออมทรัพย์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารสามารถนำแบบประเมินผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ มาใช้เพื่อยกระดับความสามารถของบุคลากร และการบริหารจัดการ เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพที่สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากวิจัยไปใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และตัดสินใจในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. หน่วยงานกำกับดูแลสหกรณ์ออมทรัพย์ เช่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาทักษะสำหรับผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการยกระดับความสามารถของพนักงานให้มีความเชี่ยวชาญและรอบด้านมากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพ เช่น การควบคุมภายใน เพื่อให้การศึกษามีความสมบูรณ์ ครอบคลุมมากยิ่งขึ้นได้

2. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสหกรณ์อื่นๆ นอกจาก สหกรณ์ออมทรัพย์ เพื่อให้มีความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างสหกรณ์ต่างๆ ได้ การเปรียบเทียบนี้จะทำให้สามารถมองเห็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน คุณภาพของรายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพในบริบทที่หลากหลายยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

ชาย โพธิ์สิตา. (2554). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์ พริ้นติ้งฯ.

Aryani, Y. A., & Setiawan, D. (2020). *Balanced scorecard: Is it beneficial enough?*

*A literature review. Asian Journal of Accounting Perspectives*, 13(1), 65-84.

Gazi, F., Atan, T., & Kiliç, M. (2022). The assessment of internal indicators on the balanced scorecard measures of sustainability. *Sustainability*, 14(14), 8595.

Wahyudin, A., Sari, M. P., Ardiansari, A., Raharja, S., Kalbuana, N., & Curug, P. P. I. (2021). Instrument design of small industry performance measurement in Semarang city with balanced scorecard concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(3), 1-9.

- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the balanced scorecard?. *Management Decision*, 44(10), 1441–1460.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395–422.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business Press.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.