

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ศึกษากรณีกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ตอน โดยมีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และประสบการณ์การทำงาน

ตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง (n = 346)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	203	58.67
หญิง	143	41.33

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	31	8.96
ปริญญาตรี	238	68.79
ปริญญาโท	77	22.25
ปริญญาเอก	0	0
ตำแหน่ง		
สหกรณ์จังหวัด	18	5.20
นักวิชาการสหกรณ์	222	64.16
เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์	36	10.41
เจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์	12	3.47
เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์	58	16.76
ระดับ		
ระดับ 8	42	12.14
ระดับ 7	163	47.11
ระดับ 6	58	16.76
ระดับ 5	36	10.41
ต่ำกว่าระดับ 5	47	13.58
ประสบการณ์การทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	62	17.92
10 - 20 ปี	84	24.28
21 - 30 ปี	157	45.38
31 ปี ขึ้นไป	43	12.42

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ทั้งหมดจำนวน 346 คน เป็นเพศชายจำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 58.67 เป็นเพศหญิงจำนวน 143 คน คิดเป็นร้อยละ 41.33 โดยจำนวนของเพศชายมากกว่าเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 17.34

ในการศึกษาเกี่ยวกับระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 238 คน คิดเป็นร้อยละ 68.79 รองลงมาจบปริญญาโท จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 น้อยที่สุดจบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 8.96 ตามลำดับ โดยไม่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก

ส่วนตำแหน่งงานในปัจจุบันกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งนักวิชาการสหกรณ์ จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 64.16 รองลงมาดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.76 ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.41 คน ตำแหน่งสหกรณ์จังหวัด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.20 และน้อยที่สุดดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานส่งเสริมสหกรณ์ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.47 ตามลำดับ

สำหรับระดับตำแหน่งในปัจจุบันส่วนใหญ่มีตำแหน่งระดับ 7 จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 47.11 รองลงมาเป็นระดับ 6 จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.76 ต่ำกว่าระดับ 5 จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 13.58 ระดับ 8 จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 12.14 และน้อยที่สุดระดับ 5 จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.41 ตามลำดับ

ส่วนประสบการณ์การทำงานระยะเวลา 21 - 30 ปี มากที่สุด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 45.38 รองลงมาเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 10 - 20 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 24.28 เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 17.92 และน้อยที่สุดเป็นผู้มีประสบการณ์ระยะเวลา 31 ปีขึ้นไป จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 12.42 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จสามารถแสดงรายละเอียดโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

2.1 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในส่วนนี้เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในประเด็นดังต่อไปนี้ คือ

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้บุคลากรซึ่งได้แก่ สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ ตลอดจนได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก นอกจากนี้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สถาบันเกษตรกรซึ่งได้แก่ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างพอเพียง มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานโดยเฉพาะในด้านการจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน และการจัดทำระเบียบข้อบังคับครบถ้วน และมีความเข้มแข็ง สามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (n=344)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์	346	3.26	.882	ปานกลาง	3
2	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก	345	3.25	.894	ปานกลาง	4
3	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างพอเพียง	345	3.13	.825	ปานกลาง	5
4	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในด้านการจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน และการจัดทำระเบียบข้อบังคับครบถ้วน	346	3.40	.836	ปานกลาง	1

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5	การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิก อย่างทั่วถึง	346	3.30	.855	ปานกลาง	2
	รวม	344	3.27	.748	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ค่าเฉลี่ยความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27 ซึ่งสามารถจำแนกระดับความสำเร็จโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

- 1) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในด้านการจัดทำบัญชีให้เป็นปัจจุบัน และมีการจัดทำข้อบังคับและระเบียบครบถ้วน พบว่ามีความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40
- 2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง พบว่ามีความสำเร็จในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.30
- 3) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ พบว่ามีความสำเร็จในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26
- 4) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สมาชิกสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก มีความสำเร็จระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25
- 5) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างพอเพียง มีความสำเร็จระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.1

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำแนกตามตำแหน่งงาน

ประเด็น	สหกรณ์จังหวัด (n=18)		นักวิชาการสหกรณ์ (n=222)		ตำแหน่งอื่น ๆ (n=106)				
	\bar{X}	S.D.	แปรผล	\bar{X}	S.D.	แปรผล	\bar{X}	S.D.	แปรผล
1. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สมาชิกสหกรณ์/ กลุ่มเกษตรกร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์	3.22	.943	ปานกลาง	3.25	.860	ปานกลาง	3.29	.925	ปานกลาง
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สมาชิกสหกรณ์/ กลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก	3.61	.916	มาก	3.24	.871	ปานกลาง	3.21	.933	ปานกลาง
3. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่ม เกษตรกร มีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานอย่างพอเพียง	3.39	.916	ปานกลาง	3.12	.812	ปานกลาง	3.12	.836	ปานกลาง
4. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่ม เกษตรกร มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีตามหลัก ธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในด้านการจัดทำบัญชี ให้เป็นปัจจุบันและการจัดทำระเบียบข้อบังคับครบถ้วน	3.56	.922	มาก	3.41	.806	ปานกลาง	3.38	.889	ปานกลาง
5. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้ สหกรณ์/กลุ่ม เกษตรกร มีความเข้มแข็งและสามารถให้บริการแก่สมาชิก อย่างทั่วถึง	3.44	1.042	ปานกลาง	3.29	.856	ปานกลาง	3.28	.825	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 เมื่อจำแนกความคิดเห็นตามตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งได้แก่ สหกรณ์จังหวัด นักวิชาการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ แล้วพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งสหกรณ์จังหวัดเห็นว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความสำเร็จระดับมากในด้านสมาชิกสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรได้รับประโยชน์และสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.61 และ 3.56 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นต่อความสำเร็จด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นนักวิชาการสหกรณ์และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ เห็นว่าการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความสำเร็จในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน

2.2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยทั้ง 5 ด้าน ซึ่งมีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถแสดงรายละเอียดและผลการศึกษาได้ดังตารางที่ 4.4 – 4.9

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (n=335)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
(1) ปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ						
1	การกำหนดกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้พิจารณาถึงความเป็นองค์กรรวมและความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์	342	3.65	.730	มาก	3
2	การกำหนดกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง	344	3.43	.776	ปานกลาง	7

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ไว้ชัดเจน เข้าใจง่าย	345	3.81	.727	มาก	1
4	มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ผู้สำนัก กอง สำนักงานสหกรณ์จังหวัด กลุ่มงาน และระดับบุคคลอย่างทั่วถึง	344	3.23	.904	ปานกลาง	10
5	มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่สอดคล้องและตอบสนองกับแผนกลยุทธ์	346	3.43	.842	ปานกลาง	8
6	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์	346	3.35	.807	ปานกลาง	9
7	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ไว้อย่างชัดเจน สามารถดำเนินการได้	343	3.49	.772	ปานกลาง	6
8	มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ไว้ชัดเจน	345	3.65	.797	มาก	2
9	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของกรมส่งเสริมสหกรณ์และ แผนงาน/โครงการชัดเจน	345	3.57	.850	มาก	5
10	มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ อย่างเพียงพอ	346	3.06	.839	ปานกลาง	11
11	มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการ ต่าง ๆ ไว้ชัดเจน	346	3.61	.802	มาก	4
12	ข้าราชการมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ	345	2.86	.947	ปานกลาง	12
รวม		335	3.42	.592	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 สามารถสรุปผลปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.42 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์มีความชัดเจน เข้าใจง่าย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81
- 2) การกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ มีกำหนดไว้ชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้พิจารณาถึงความเป็นองค์รวม และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65
- 4) การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ไว้ชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 5) การกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของกรมส่งเสริมสหกรณ์และแผนงาน/โครงการ ชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 6) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ไว้อย่างชัดเจน สามารถดำเนินการได้ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49
- 7) การกำหนดกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43
- 8) มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ไว้ชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43
- 9) มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35
- 10) มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ผ่านช่องทางต่าง ๆ ผู้สำนัก กอง สำนักงานสหกรณ์จังหวัด กลุ่มงาน และระดับบุคคลอย่างทั่วถึง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23
- 11) มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ อย่างเพียงพออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06
- 12) ข้าราชการมีโอกาสมิ่มีส่วนร่วมในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยด้านการจัดองค์กร
ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (n=342)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
(2) ปัจจัยด้านการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์						
1	มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่มี ขอบเขตงานชัดเจน เกิดเอกภาพใน ทิศทางที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน	345	3.19	.819	ปานกลาง	7
2	มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก/กองและสหกรณ์ จังหวัด ทำให้สามารถให้บริการ สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รวดเร็วขึ้น	346	3.57	.778	มาก	3
3	มีการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้ ผู้อำนวยการสำนัก/กอง และสหกรณ์ จังหวัด และกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ	346	3.52	.762	มาก	4
4	มีการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะ แบนราบ เป็นสำนัก กอง สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด กลุ่มงาน ทำให้สายการ บังคับบัญชาสั้นลง และการตัดสินใจ รวดเร็วขึ้น	346	3.36	.834	ปานกลาง	6
5	มีการออกแบบองค์กรที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการ เช่น การตอบสนองต่อ ความต้องการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รวดเร็วขึ้น	346	3.10	.878	ปานกลาง	9
6	มีการออกแบบองค์กรให้เป็นองค์กร สมัยใหม่ โดยนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) มาใช้ในการทำงาน	346	3.61	.862	มาก	2

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
7	มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการสื่อสาร และการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานภายในทั่วทั้งองค์การ	346	3.63	.835	มาก	1
8	มีการออกแบบองค์กร สู่องค์กรคุณภาพ โดยใช้จ่ายงบประมาณด้วยความประหยัด คุ่มค่า	346	3.18	.870	ปานกลาง	8
9	มีการใช้รูปแบบของการทำงานเป็นทีมงาน เพื่อการรับผิดชอบและเรียนรู้ร่วมกัน	344	3.10	.844	ปานกลาง	10
10	มีการจัดระบบการสื่อสารแบบเปิด ทุกหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้อย่างคล่องตัว	345	3.40	.861	ปานกลาง	5
รวม		342	3.37	.587	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 สามารถสรุปผลปัจจัยด้านการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.37 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการสื่อสารและการส่งผ่านข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงานภายในทั่วทั้งองค์การ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63
- 2) มีการออกแบบองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาใช้ในการทำงาน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61
- 3) มีการกระจายอำนาจทางการบริหาร เช่น การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้อำนวยการสำนัก/กองและสหกรณ์จังหวัด ทำให้สามารถให้บริการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รวดเร็วขึ้น พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57
- 4) มีการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง และสหกรณ์จังหวัด และกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52

5) มีการจัดระบบการสื่อสารแบบเปิด ทุกหน่วยงานสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล และใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ได้อย่างคล่องตัว พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40

6) มีการจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะแบนราบ เป็นสำนัก กอง สำนักงาน สหกรณ์จังหวัด กลุ่มงาน ทำให้สายการบังคับบัญชาสั้นลง และการตัดสินใจรวดเร็วขึ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

7) มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามภารกิจที่มีขอบเขตงานชัดเจน เกิดเอกภาพในทิศทางที่บรรลุผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

8) มีการออกแบบองค์กร ผู้อุปถัมภ์คุณภาพ โดยใช้จ่ายงบประมาณด้วยความประหยัด คุ่มค่า พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

9) มีการออกแบบองค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ เช่น การตอบสนองต่อความต้องการของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร ได้รวดเร็วขึ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

10) มีการใช้รูปแบบของการทำงานเป็นทีมงานเพื่อการรับผิดชอบและเรียนรู้ร่วมกัน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (n=345)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
(3) ปัจจัยด้านการทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน						
1	ท่านมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ	346	4.00	.769	มาก	1
2	ท่านเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่นมากเท่ากับบทบาทหน้าที่ของท่าน	346	3.84	.756	มาก	2
3	มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร เช่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์	346	3.49	.885	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
4	ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น การร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ของ กรมส่งเสริมสหกรณ์	346	2.57	1.181	ปานกลาง	9
5	ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผน กลยุทธ์ เช่น การมีส่วนร่วมดำเนินงาน ตาม แผนงาน/โครงการ	346	3.31	.978	ปานกลาง	5
6	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดของ แผนงาน/โครงการ	346	3.54	.948	มาก	3
7	ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงในการ ทำงานกับผู้บังคับบัญชา	345	3.24	1.061	ปานกลาง	6
8	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดย พิจารณาความคิดเห็นความชอบจากผลการ ปฏิบัติงาน	346	2.97	1.049	ปานกลาง	7
9	มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดย การพิจารณาจัดสรรเงินโบนัสตอบแทน ตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน	346	2.86	1.042	ปานกลาง	8
	รวม	345	3.31	.630	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 สามารถสรุปผลปัจจัยด้านการทำให้สนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.31 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) ท่านมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

2) ท่านเห็นความสำคัญในบทบาทหน้าที่ของผู้อื่นมากเท่ากับบทบาทหน้าที่ของท่าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84

3) ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54

- 4) มีการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร เช่น ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนด วัตถุประสงค์ พันธกิจ และกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.49
- 5) ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เช่น การมีส่วนร่วม ดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31
- 6) ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำข้อตกลงในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24
- 7) มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาความดีความชอบจากผล การปฏิบัติงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97
- 8) มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการพิจารณาจัดสรรเงิน โบนัสตอบแทนตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86
- 9) ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เช่น การร่วมกันวิเคราะห์ SWOT ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่าอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.57

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยด้านการทำให้ กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (n= 343)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
(4) ปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง						
1	มีการสนับสนุนงบประมาณในการ ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์	346	3.21	.793	ปานกลาง	5
2	มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/ โครงการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและ การประหยัด	345	3.31	.849	ปานกลาง	2
3	มีวัสดุ อุปกรณ์พอเพียงในการทำงาน เช่น มีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างพอเพียง	346	3.30	.940	ปานกลาง	3
4	มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล และติดตามประเมินผล	345	3.22	.922	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
5	มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการ เป็นประจำทุกเดือน เช่น การ รายงานในที่ประชุมหรือตามแบบรายงาน ที่กำหนด	345	3.59	.911	มาก	1
6	มีการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ทาง วิชาการสมัยใหม่ เช่น การจัดการเชิงกล ยุทธ์ Balanced Scorecard การติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อ สนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์	346	3.03	.949	ปานกลาง	6
7	มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบ ความสำเร็จ (Benchmarking) เช่น การศึกษาดูงานในจังหวัดอื่น ๆ ที่มี ผลงานดีเยี่ยมในด้านต่าง ๆ	346	2.40	.971	น้อย	7
รวม		343	3.15	.644	ปานกลาง	

จากการศึกษาสามารถสรุปผลปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.15 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1) มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ เป็นประจำทุกเดือน เช่น การรายงานในที่ประชุมหรือตามแบบรายงานที่กำหนด พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59

2) มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าและการประหยัด พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31

3) มีวัสดุ อุปกรณ์พอเพียงในการทำงาน เช่น มีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างพอเพียง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

4) มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และติดตามประเมินผล พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22

5) มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21

6) มีการฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ Balanced Scorecard การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03

7) มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ (Benchmarking) เช่น การศึกษาดูงานในจังหวัดอื่น ๆ ที่มีผลงานดีเยี่ยมในด้านต่าง ๆ พบว่าอยู่ในระดับน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.40

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (n=342)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
(5) ปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง						
1	ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ถ่ายทอด วิสัยทัศน์ให้รับรู้และยอมรับทั่วทั้งองค์กร	346	3.46	.888	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามี ส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร	346	3.32	.890	ปานกลาง	8
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็น จากผู้รับบริการ (สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร)	345	3.30	.906	ปานกลาง	11
4	ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ กับบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดการ ยอมรับ ศรัทธา เกิดความสามัคคีในองค์กร และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลภายนอก	346	3.29	.947	ปานกลาง	12
5	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เช่น มี ความวิริยะ อุตสาหะ ท่วมเท เพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย	346	3.58	.902	มาก	1

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
6	ท่านมีความเชื่อมั่นในผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่จะดูแลปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ และความพร้อมที่จะตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง	346	3.37	.865	ปานกลาง	4
7	ผู้บริหารจะยอมรับได้ในการกระทำนอกกรอบของกฎระเบียบ หากพบว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองเชิงบริการที่ดีขึ้น	346	3.12	.876	ปานกลาง	15
8	ผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ยินดีและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเสมอ	346	3.16	.867	ปานกลาง	13
9	ผู้บริหารของท่านเน้นการพัฒนา และสนับสนุนแนวทางการทำงานโดยใช้ทีมงานแบบข้ามสายงาน	343	3.12	.929	ปานกลาง	14
10	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	346	3.33	.845	ปานกลาง	7
11	ผู้บริหารให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเสมอภาค เช่น ให้โอกาสในการทำงาน และสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า	346	3.30	.915	ปานกลาง	10
12	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา บางปัญหาอาจต้องแก้ไขในทันที หรือในบางกรณีอาจให้คำปรึกษาและชี้แนวทางให้	346	3.34	.881	ปานกลาง	6

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
13	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การใช้หลักการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับผู้รับบริการ (สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร) หรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาต่อหน่วยงาน	346	3.36	.897	ปานกลาง	5
14	ผู้บริหารมีความสามารถใจแรงจูงใจ เพื่อผลักดัน กระตุ้น ชี้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย	346	3.32	.963	ปานกลาง	9
15	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นคนกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ที่จะเปลี่ยนแปลง ไปสู่การคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ เพื่อประยุกต์ให้งานมีความก้าวหน้า	346	3.38	.953	ปานกลาง	3
รวม		342	3.31	.712	ปานกลาง	

จากการศึกษาสามารถสรุปผลปัจจัยด้านการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ซึ่งสามารถจำแนกโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

- 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เช่น มีความวิริยะ อุตสาหะ ทุ่มเท เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมาย พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58
- 2) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้รับรู้และยอมรับทั่วทั้งองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46
- 3) ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นคนกล้าคิด กล้าตัดสินใจ ที่จะเปลี่ยนแปลง ไปสู่การคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ เพื่อประยุกต์ให้งานมีความก้าวหน้า พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38

4) ท่านมีความเชื่อมั่นในผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่จะดูแลปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงต่างๆ และความพร้อมที่จะตอบสนองต่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

5) ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การใช้หลักการประชาสัมพันธ์สื่อสารกับผู้รับบริการ (สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร) หรือผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการยอมรับและศรัทธาต่อหน่วยงาน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36

6) ผู้บริหารให้การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาแก่ผู้ได้บังคับบัญชา บางปัญหาอาจต้องแก้ไขในทันที หรือในบางกรณีอาจให้คำปรึกษาและชี้แนะทางให้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34

7) ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33

8) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

9) ผู้บริหารมีความสามารถใจแรงจูงใจ เพื่อผลักดัน กระตุ้น ชี้นำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32

10) ผู้บริหารให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเสมอภาค เช่น ให้โอกาสในการทำงาน และสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้า พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

11) ผู้บริหารให้ความสำคัญ รับฟังความคิดเห็นจากผู้รับบริการ (สหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร) พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30

12) ผู้บริหารมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรภายในองค์กร ทำให้เกิดการยอมรับ ศรัทธา เกิดความสามัคคีในองค์กร และสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคคลภายนอก พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29

13) ผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ยินดีและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างเสมอ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16

14) ผู้บริหารของท่านเน้นการพัฒนา และสนับสนุนแนวทางการทำงานโดยใช้ทีมงานแบบข้ามสายงานพบว่ามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

15) ผู้บริหารจะยอมรับได้ในการกระทำนอกกรอบของกฎระเบียบ หากพบว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการตอบสนองเชิงบริการที่ดีขึ้น พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12

จากผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยสรุปทั้ง 5 ปัจจัย สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (N=326)

ประเด็น	N	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	335	3.42	.592	ปานกลาง	1
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	342	3.37	.587	ปานกลาง	2
3. การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	345	3.31	.630	ปานกลาง	3
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	343	3.15	.644	ปานกลาง	5
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิด ความเปลี่ยนแปลง	342	3.31	.712	ปานกลาง	4
รวม	326	3.31	.530	ปานกลาง	

จากการศึกษาภาพรวมทั้ง 5 ปัจจัย พบว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 โดยปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.42 การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 3.37 ,3.31 และ3.31 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด 3.15

สำหรับการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจำแนกตามตำแหน่งงานแล้ว ปรากฏผลตามตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 แสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจำแนกตามตำแหน่งงาน

ประเด็น	สหกรณ์จังหวัด (n=18)		นักวิชาการสหกรณ์ (n=222)		ตำแหน่งอื่น ๆ (n=106)				
	\bar{X}	S.D.	แปรผล	\bar{X}	S.D.	แปรผล			
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.60	.502	มาก	3.42	.605	ปานกลาง	3.39	.577	ปานกลาง
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.45	.630	ปานกลาง	3.37	.595	ปานกลาง	3.33	.565	ปานกลาง
3. การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.85	.629	มาก	3.25	.631	ปานกลาง	3.32	.589	ปานกลาง
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.48	.558	ปานกลาง	3.15	.639	ปานกลาง	3.09	.655	ปานกลาง
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิด	3.57	.506	มาก	3.29	.707	ปานกลาง	3.30	.745	ปานกลาง
ความเปลี่ยนแปลง									

จากตารางที่ 4.10 เมื่อจำแนกความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามตำแหน่งงาน ซึ่งได้แก่ สหกรณ์จังหวัด นักวิชาการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ แล้ว พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งสหกรณ์จังหวัดเห็นว่าปัจจัยด้านการแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 3.85 และ 3.57 ตามลำดับ ส่วนปัจจัยอื่น ๆ เห็นว่ามีผลในระดับปานกลาง

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่มีตำแหน่งเป็น นักวิชาการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ มีความเห็นว่า ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.11 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.42	.592	4.180	.000
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.37	.587	.296	.767
3. การทำให้การสนองต่อการสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.31	.630	1.937	.054
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.15	.644	-.048	.961
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.31	.712	4.579	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารพลัดถิ่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .767) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .054) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .961) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสมาชิกสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไปไปมีความรู้เกี่ยวกับอุดมการณ์ หลักการและวิธีการสหกรณ์ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารพลัดถิ่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารพลัดถิ่นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.12 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร
ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.42	.592	3.876	.000
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.37	.587	-.942	.347
3. การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.31	.630	1.750	.081
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.15	.644	1.507	.133
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิด การเปลี่ยนแปลง	3.31	.712	4.701	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก ณ ระดับนัยสำคัญ .05 (P < .05) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .347) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .081) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .133) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสมาชิกสหกรณ์ และกลุ่มเกษตรกร ได้รับประโยชน์จากการเป็นสมาชิก ณ ระดับนัยสำคัญ .05 (P > .05) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.13 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.42	.592	3.366	.001
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.37	.587	-.226	.821
3. การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.31	.630	2.170	.031
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.15	.644	1.377	.169
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.31	.712	3.227	.001

* $P < .05$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .001) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .031) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .001) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .821) และการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .169) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรมีแหล่งเงินทุนที่ใช้ในการดำเนินงานได้ ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล(ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล(ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.14 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.42	.592	3.607	.000
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.37	.587	.692	.489
3. การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.31	.630	1.639	.102
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.15	.644	-1.301	.194
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.31	.712	4.585	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .489) การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .102) การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .194) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ / กลุ่มเกษตรกรมีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง (ตัวแปรตาม)

H_0 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง (ตัวแปรตาม)

H_1 ปัจจัยที่มีผลต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (ตัวแปรอิสระ) มีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง (ตัวแปรตาม)

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
1. การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ	3.42	.592	4.126	.000
2. การจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์	3.37	.587	-.612	.541
3. การทำให้การสนองต่อกลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน	3.31	.630	3.161	.002
4. การทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง	3.15	.644	-.944	.346
5. การใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.31	.712	4.258	.000

*P < .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า การแปลงกลยุทธ์ให้มีความหมายเชิงปฏิบัติ (sig. = .000) การทำให้กลยุทธ์เป็นหน้าที่ของทุกคน (sig. = .002) และการใช้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (sig. = .000) มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P < .05$) จึงยืนยัน H_1

สำหรับการจัดองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ (sig. = .541) และการทำให้กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (sig. = .346) ไม่มีผลต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้านสหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร มีความเข้มแข็ง และสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง ณ ระดับนัยสำคัญ .05 ($P > .05$) จึงยืนยัน H_0

ตอนที่ 4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

การนำเสนอข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลที่ได้จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีทั้งแบบสอบถามปลายเปิดและปลายปิด โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

- 4.1 ปัญหาและอุปสรรคต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- 4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

4.1 ปัญหา และอุปสรรคต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้จากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแสดงรายละเอียดในภาพรวมได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 แสดงปัญหา และอุปสรรคต่อการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ลำดับ	ปัญหา - อุปสรรค	ความถี่	ร้อยละ
1	บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	51	21.80
2	บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์	49	20.94
3	การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน	27	11.54
4	ผู้บริหารไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	22	9.40
5	การออกแบบโครงสร้างองค์กรไม่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ประหยัด คุ่มค่า	22	9.40
6	ขาดการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ทราบทั่วทั้งองค์กร	15	6.41
7	ขาดการทบทวนแผนกลยุทธ์	14	5.98
8	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์และผลักดันไปสู่การปฏิบัติ	13	5.56
9	ขาดการบูรณาการการทำงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค	11	4.70
10	ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	10	4.27
	รวม	234	100

จากตารางที่ 4.16 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามให้ความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค ในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถจำแนกรายละเอียด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 50 คน (ร้อยละ 21.80) เห็นว่าบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ลำดับที่ 2 จำนวน 49 คน (ร้อยละ 20.94) เห็นว่า บุคลากรขาดการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ลำดับที่ 3 จำนวน 27 คน (ร้อยละ 11.54) เห็นว่า การกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งไม่ชัดเจน และลำดับสุดท้าย จำนวน 10 คน (ร้อยละ 4.27) เห็นว่า ผู้บริหารไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้จากคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแนวทางแก้ไขต่อปัญหา-อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแสดงรายละเอียดในภาพรวม ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงแนวทางแก้ไขต่อปัญหา-อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ลำดับ	ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข	ความถี่	ร้อยละ
1	ควรสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน (ทำงานเป็นทีม)	132	38.82
2	ควรพัฒนาทักษะ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนไปปฏิบัติแก่บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์	67	19.71
3	ควรชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ชักจูง ทำความเข้าใจกับบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ให้ทั่วถึง	19	5.59
4	ควรกำหนดให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์	19	5.59
5	ควรกำหนดหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งให้ชัดเจน	18	5.29
6	ควรสนับสนุนงบประมาณอย่างต่อเนื่องในทุกด้าน	17	5.00
7	ควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์	16	4.71
8	ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีภาวะผู้นำและสามารถนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	16	4.71
9	แผนงาน/โครงการ ภายใต้อำนาจแผนกลยุทธ์ควรมีความชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้จริง	15	4.41
10	ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ความสามัคคีและมีการทำงานเป็นทีม	13	3.82
11	ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	8	2.35
	รวม	340	100

จากตารางที่ 4.17 พบว่า มีตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไข ปัญหา อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สามารถจำแนก รายละเอียด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ลำดับที่ 1 ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 132 คน (ร้อยละ 38.82) เห็นว่า กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน (การทำงานเป็นทีม) ลำดับที่ 2 จำนวน 67 คน (ร้อยละ 19.71) เห็นว่า ควรพัฒนา ทักษะ ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแก่บุคลากรของกรม ส่งเสริมสหกรณ์ ลำดับที่ 3 จำนวน 19 คน (ร้อยละ 5.59) เห็นว่า ควรชี้แจง ประชาสัมพันธ์ ชักชวน ทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างทั่วถึง และควรกำหนดให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นนโยบายของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ส่วนลำดับสุดท้ายผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 คน (ร้อยละ 2.35) เห็นว่า ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา