

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย 3 ข้อ โดยมีการออกแบบการวิจัยดังต่อไปนี้

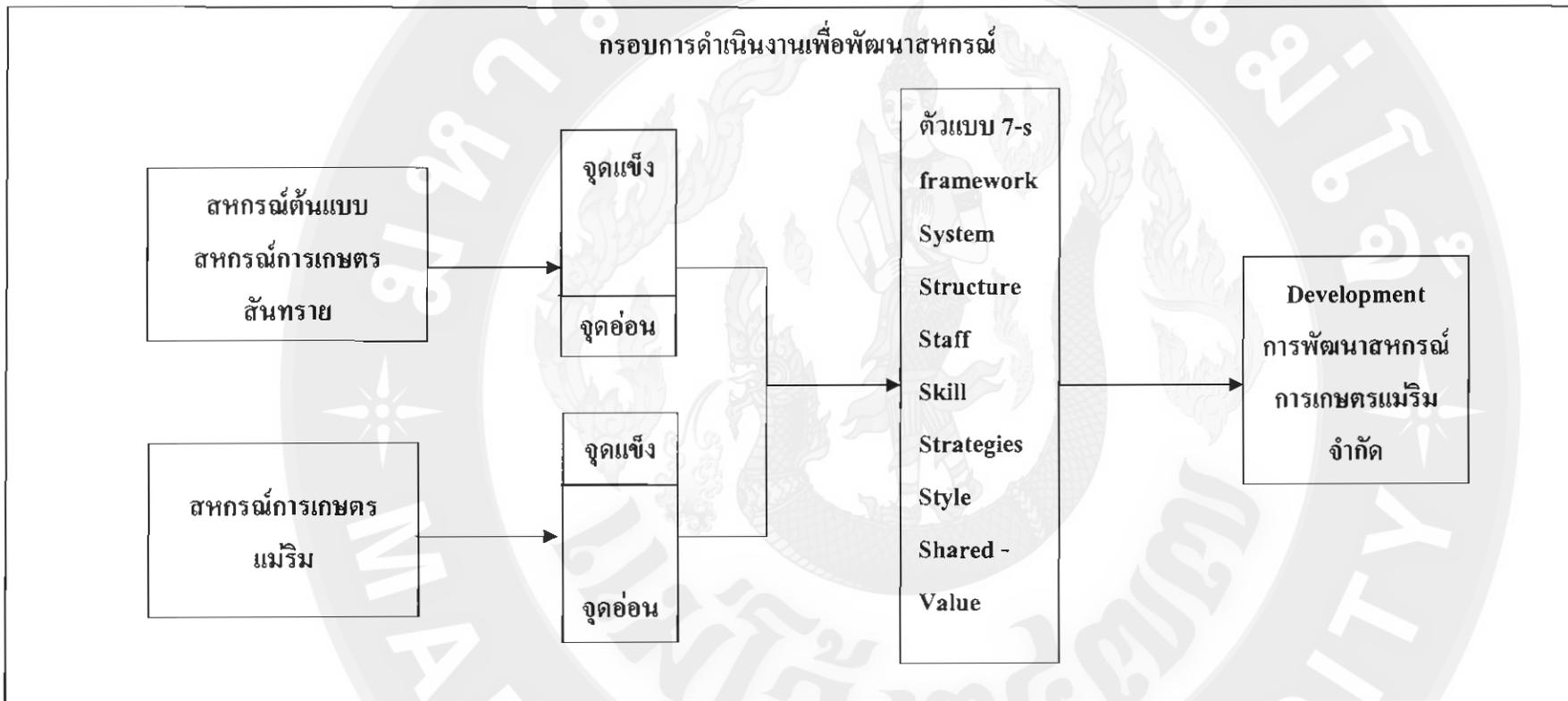
##### แบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบกึ่งทดลอง (quasi-experimental design) โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย และมีการทดสอบครั้งแรกกับทดสอบครั้งหลัง โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. เลือกกลุ่มตัวอย่างจากสหกรณ์การเกษตรที่มีขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จำนวน 7 แห่ง และไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจำนวน 2 แห่ง (บุญธรรม กิจปรีดา, 2540: 77) โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) จากสหกรณ์การเกษตรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานจึงได้ สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และจากสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานได้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
2. กำหนดให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่นำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ทำการทดสอบก่อนการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์
4. นำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
5. ทำการทดสอบหลังการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อีกครั้งหนึ่ง โดยแบบสอบถาม แบบทดสอบ และแบบสัมภาษณ์ชุดเดิม
6. เปรียบเทียบผลต่างของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการนำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยสถิติที่ใช้คือ t-test

ถ้ากลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังใช้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว แสดงว่าการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และฐานการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบการดำเนินงาน ดังนี้



ภาพ 17 กรอบการดำเนินงานเพื่อพัฒนาสหกรณ์การเกษตร

จากตัวแบบ 7 ปัจจัย ของ McKinsey's 7-S model เมื่อนำมาบูรณาการกับจุดแข็งของ สหกรณ์การเกษตรสันทราย เป็นตัวหลักและนำปัจจัยบางตัวไปแก้จุดอ่อน ของสหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ดังนิยามศัพท์ แต่ละองค์ประกอบ คือ

### 1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหน องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจคืออะไร ควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งซึ่งจะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการ และสามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิด ใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และจะเป็นการดำเนินการโดยการนำเอาเทคนิควิธีที่เหมาะสม มาใช้ในการจัดการบริหาร ติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ กลยุทธ์ข้อนี้คือการกำหนดการติดตามประเมินผล (evaluation)

### 2. โครงสร้างองค์กร (structure)

โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงาน ร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับ บุคคล เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องจัดการหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) จะต้องมีการ ประสานงานซึ่งกันและกัน และกำหนดจุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไป ตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุค โลกาภิวัตน์ (globalization) รวมทั้งสามารถตัดสินใจในการบริหาร จัดการของผู้บริหารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว ซึ่งตรงกับกระบวนการหรือการปฏิบัติการ (action)

### 3. ระบบการทำงาน (system)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจาก การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working system) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล

(monitoring/evaluation system) ฯลฯ ซึ่งหมายถึงการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารและจัดการและการประเมินผลมาใช้ให้เหมาะสมและเป็นระบบ ซึ่งหมายถึงการวางแผนที่เป็นระบบ (slanting)

#### 4. บุคลากร (staff)

องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร รวมถึงการจัดหาบุคลากรที่ คุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท จัดเป็นตัวสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการ ซึ่งตรงกับคำว่า ผู้นำ (leader) เป็นปัจจัยประกอบหนึ่งในด้านการสนับสนุน (support) ให้งานสำเร็จ

#### 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะ ออกเป็น 2 ด้านหลัก คือทักษะด้านงานอาชีพ (occupational skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงาน กับทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (aptitudes and special talents) ซึ่งวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (general aptitude test battery: GATB) ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ จัดเป็นทักษะความรู้ความสามารถ (knowledge) จัดเป็น ตัวสนับสนุน ตัวที่ 2 ซึ่งประกอบด้วย ผู้นำ (leader) ทักษะความรู้ (knowledge) และทัศนคติที่ดีต่องาน (attitude)

#### 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า การมีส่วนร่วมในองค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร บุคลากรภายในองค์กรจะเป็นกำลังสำคัญในการจัดบริหาร องค์กรอย่างเข้มแข็ง ซึ่งวัฒนธรรมประเพณีจะมีส่วนสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารจัดการ ดังนั้น บริบทสังคมและค่านิยม จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งรวมแล้วหมายถึง การมีส่วนร่วม (participation)

#### 7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร ที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง หรือผู้บริหารระดับสูง ได้กำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อ ค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กร

ก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความร่วมมือร่วมใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร (participation)

สรุปแล้วจากตัวแบบ 7S จะเห็นว่าปัจจัยบางประการ เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย ซึ่งเป็นจุดเด่น และนำมาเป็นหลักในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไป ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

#### ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

จากข้อมูลของกรมส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร ณ วันที่ 1 มกราคม 2549 จังหวัดเชียงใหม่ มีสหกรณ์การเกษตร จำนวน 139 แห่ง แต่มีสหกรณ์การเกษตรเพียง 35 แห่ง ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย ซึ่งสหกรณ์การเกษตรทั้งหมดนี้ได้จัดแบ่งขนาดสหกรณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาเฉพาะกลุ่มขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งประกอบไปด้วย สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยสะเก็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยเต่า จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หทัยชนก คงเพชร, 2547: 53)

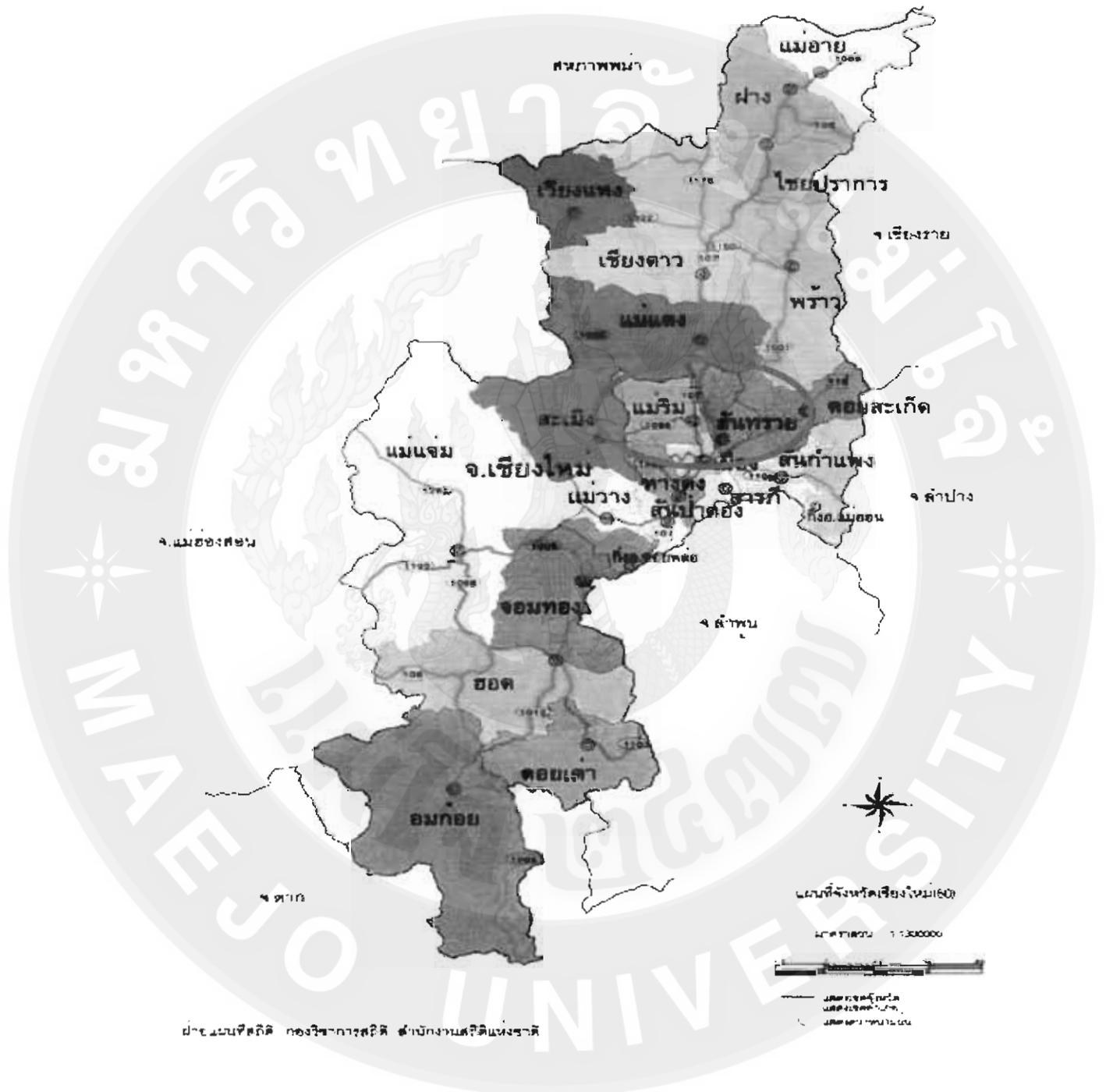
ประชากรที่ทำการศึกษาคั้งนี้คือ สหกรณ์การเกษตรขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จำนวน 7 แห่ง ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรดอยสะเก็ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด และสหกรณ์การเกษตรดอยเต่า จำกัด และอีก 2 แห่งที่ยังไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด

ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับสลาก (simple random sample) (บุญธรรมกิจปรีดา, 2540: 77) จึงได้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นต้นแบบของสหกรณ์การเกษตรที่ได้รับรางวัลโล่พระราชทานสหกรณ์ดีเด่น ประเภทสหกรณ์การเกษตร ในปีพ.ศ. 2527 และเป็นสหกรณ์ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยมาโดยตลอด ซึ่งมีผู้นำ

ประกอบด้วยประธานสหกรณ์การเกษตร ผู้จัดการ รวม 2 ราย คณะเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร 12 ราย คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 14 ราย รวม 28 ราย โดยมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้สังเกตการณ์ จำนวน 5 ราย

#### สถานที่ในการวิจัย (Locale of the Study)

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการในเขตพื้นที่สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งเป็นสหกรณ์ต้นแบบ เนื่องจากเป็นสหกรณ์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งมีระบบการบริหารงานที่ดี โดยทำการศึกษาหาข้อมูล จุดแข็ง จุดอ่อน ที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ประสบความสำเร็จ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และนำไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย



ภาพ 18 แผนที่จังหวัดเชียงใหม่

ตาราง 5 เปรียบเทียบข้อมูลพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรปี พ.ศ. 2549

ข้อมูล	สหกรณ์ต้นแบบ	สหกรณ์ที่นำรูปแบบกลยุทธ์ปฏิบัติ
	สหกรณ์การเกษตรสันทราย	สหกรณ์การเกษตรแมริม
จำนวนสมาชิก (คน)	1,898	2,298
กลุ่มสมาชิก (กลุ่ม)	30	32
ทุนเรือนหุ้น (บาท)	55,039,250	20,326,040
เงินรับฝาก (บาท)	119,273,489	112,461,542.50
หนี้สินและทุนเรือนหุ้น (บาท)	231,771,185	162,424,062.08
รายได้ (บาท)	14,187,065	27,814,872.82
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (บาท)	9,386,863	33,267,698.79
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (บาท)	4,800,202	-5,452,825.97
เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์	ผ่าน	ไม่ผ่าน

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด (2549: 13), สหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด (2549: 18)

#### ตัวแปรและวิธีการวัดตัวแปร

ตัวแปร ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานหรืออายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี

ลักษณะทางจิตวิทยา ได้แก่

เจตคติต่องาน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรในสหกรณ์ต่อสภาพการทำงาน กฎระเบียบขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยใช้ข้อคำถาม จำนวน 20 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ความสุข (ช่วงสูงสุดลดด้วยช่วงที่ต่ำสุดหารด้วยจำนวนที่ต้องการแบ่งช่วง) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	มีเจตคติต่องานสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	มีเจตคติต่องานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	มีเจตคติต่องานต่ำ

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ข้อคำถาม จำนวน 15 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด มีเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่ม โดยจัดแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	มีเจตคติที่ดีต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	มีเจตคติปานกลางต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	มีเจตคติต่ำต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ โดยใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำต่ำ

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติต่อผู้นำ ว่าผู้นำมีความสามารถรู้ได้ถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การมีบุคลิกเข้มแข็งและควบคุมตนเองได้มีความรู้สึกนับไวต่อสถานการณ์ที่เป็นเหตุบังชี้ต่าง ๆ ว่ากำลังจะเกิดปัญหาและพร้อมที่จะปรับตนเองได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ มีทักษะทางสังคมสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพและทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่คณะ (วิเชียร วิทยาอุดม, 2550: 71) โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งกลุ่มเป็น 3 กลุ่ม เช่นเดียวกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์สูง
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ต่ำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน ในด้านพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ จัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำ เป็น 3 ตัวเลือก การวิเคราะห์ข้อมูลคิดเป็นร้อยละ จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดที่มีต่อพฤติกรรมต่อการแสดงออกของผู้นำ ดังนี้

- ก. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง
- ข. ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ
- ค. เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ของผู้นำสหกรณ์ฯ (รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติงาน) เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ระดับคะแนนได้จากการทำแบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบให้เลือกรับตอบ มี 4 ตัวเลือก และมีคำตอบที่ถูกต้องเพียง 1 คำตอบ โดยตอบผิดได้ 0 คะแนน ตอบถูกได้ 1 คะแนน และแบ่งเกณฑ์คะแนนดังนี้

ระดับความรู้มาก	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	21-30
ระดับความรู้ปานกลาง	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	11-20
ระดับความรู้น้อย	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	1-10

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบทดสอบ

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลคุณลักษณะผู้นำ โดยทำการสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อผู้นำสหกรณ์
2. แบบทดสอบ ผู้วิจัยใช้แบบทดสอบเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร โดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

2.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากทฤษฎีทางจิตวิทยา ภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ร่างแบบสอบถาม โดยกำหนดเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอน 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล โดยแบ่งเป็น 5 ประเด็น

ขั้นตอน 2 สอบถามในด้านเจตคติ 15 ประเด็น

ขั้นตอน 3 สอบถามลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ  
53 ประเด็น

สำหรับแบบทดสอบได้สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิง  
กลยุทธ์ จำนวน 30 ข้อ

2.3 นำแบบสอบถามและแบบทดสอบ ทั้ง 2 ชุด ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ  
ความเที่ยง ความตรงของเนื้อหา และอำนาจจำแนก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### การทดสอบเครื่องมือ

#### 1. แบบสอบถาม ทดสอบเครื่องมือ ดังนี้

การทดสอบความเที่ยง (reliability) โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจาก  
คณะกรรมการที่ปรึกษาแล้ว ไปทดสอบความเที่ยงกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด  
กับสหกรณ์ จำนวน 6 แห่ง คือสหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตร  
หางดง จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรรอยสะแกก่ จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตร  
สันกำแพง จำกัด จำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัดจำนวน 5 ชุด สหกรณ์การเกษตร  
คอตเต้ จำกัด จำนวน 5 ชุด

แล้วนำมาวิเคราะห์ หาค่าความเที่ยง หรือความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการของ  
Cronbach หาค่าความเชื่อมั่น ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  coefficient) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ	$\alpha$	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	หมายถึง	จำนวนข้อ
	$S_i^2$	หมายถึง	คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	$S^2$	หมายถึง	คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

ซึ่งผลการวิเคราะห์ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามในส่วนต่าง ๆ ถ้า  
หากค่าของการทดสอบความเที่ยงเท่ากับ หรือมากกว่า 0.70 ถือได้ว่าเป็นข้อคำถามที่สามารถจะ  
นำไปเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างได้ แต่ถ้าคำถามใดต่ำกว่า 0.70 จะนำข้อคำถาม  
นั้นมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 120)

## 2. แบบทดสอบความรู้ ทดสอบเครื่องมือ ดังนี้

การทดสอบอำนาจการจำแนก (discrimination power) โดยนำแบบทดสอบที่ผ่านการทดสอบความตรงเนื้อหาแล้วไปทำการทดสอบกับสหกรณ์การเกษตร จำนวนทั้งสิ้น 30 ชุด (ตามรายละเอียดข้อ 1.) ทั้งนี้การหาอำนาจการจำแนกมีสูตรคำนวณ ดังนี้

$$r = \frac{R_u - R_e}{\frac{N}{2}}$$

เมื่อ	r	หมายถึง	ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ
	R <sub>u</sub>	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบถูกข้อนั้นของกลุ่มคะแนนสูง
	R <sub>e</sub>	หมายถึง	จำนวนผู้ตอบถูกข้อนั้นของกลุ่มคะแนนต่ำ
	N	หมายถึง	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ทั้งนี้ค่าอำนาจจำแนกจากการทดสอบเครื่องมือนี้ จะต้องมีค่ามากกว่า 0.2 จึงจะถือว่าผ่านการทดสอบและนำไปใช้ได้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538: 130)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ถึงผู้บริหารและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างต้นแบบ เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บข้อมูลเพื่อนำสู่การวิเคราะห์ ตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถาม และแบบทดสอบ พร้อมนำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปขอความร่วมมือจากคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เพื่อตอบแบบสอบถามและแบบทดสอบ โดยผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง
2. นำแบบสอบถาม และแบบทดสอบที่ได้ มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในด้าน เจตคติต่องาน เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำและ ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่ามีความสัมพันธ์ต่อผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด อย่างไร ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์ประมาณค่า 5 ระดับ (likert scale) และจัดเป็นกลุ่ม 3 กลุ่ม
2. วิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

## วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลทั่วไป ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

### ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 9 แห่ง ซึ่งประกอบไปด้วย สหกรณ์การเกษตรสันป่าตอง จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด สหกรณ์การเกษตรหางดง จำกัด สหกรณ์การเกษตรคอดสะแกก่ด จำกัด สหกรณ์การเกษตรสันกำแพง จำกัด สหกรณ์การเกษตรพร้าว จำกัด สหกรณ์การเกษตรคอดเต่า จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2550) สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ที่ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย จำนวน 2 แห่ง คือ สหกรณ์การเกษตรสารภี จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) (บุญธรรมกิจปรีดา, 2540: 77) จึงได้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่นำรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากมีผลผลิต สินค้า และมีบริบทของท้องถิ่นคล้ายคลึงกับสหกรณ์ต้นแบบ (สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด) แต่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยทำการสอบถามและทดสอบจากคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรประกอบด้วยประธานสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร รวม 2 คน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร 12 คน คณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร 14 คน รวม 28 คน โดยมีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้สังเกตการณ์ จำนวน 5 คน

### สถานที่ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบชุดเดียวกับที่ใช้เก็บข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ทั้งนี้เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบของการบริหารจัดการในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์พัฒนาเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ ไปปฏิบัติใช้ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อหาผลสรุป

## นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

ตัวแปร ได้แก่

ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานหรืออายุงาน รายได้เฉลี่ยต่อปี

ลักษณะทางจิตวิทยา ได้แก่

เจตคติต่องาน หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรในสหกรณ์ต่อสภาพการทำงาน กฎระเบียบขององค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน โดยให้ข้อความจำนวน 20 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	มีเจตคติต่องานมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	มีเจตคติต่องานปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	มีเจตคติต่องานน้อย

เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการสร้างกลยุทธ์ขององค์กรแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยให้ข้อความจำนวน 15 ข้อ ใช้ Likert Scale 1 – 5 ซึ่ง 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม เช่นกัน ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	3.68 – 5.00	หมายถึง	มีเจตคติต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.34 – 3.67	หมายถึง	มีเจตคติต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.00 – 2.33	หมายถึง	มีเจตคติต่อการบริหารสหกรณ์เชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมน้อย

ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำองค์กรที่สามารถจูงใจให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทั้งนี้วัดจากการใช้แบบสอบถามให้ค่าคะแนนจากข้อความ จำนวน 15 ข้อ โดยใช้ Likert Scale 1-5 นั้น 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อย

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติต่อผู้นำ ว่าผู้นำมีความสามารถรู้ได้ถึงอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น การมีบุคลิกเข้มแข็งและควบคุมตนเองได้มีความรู้สึกนับไว้วางใจต่อสถานการณ์ที่เป็นเหตุบังเอิญต่าง ๆ ว่ากำลังจะเกิดปัญหาและพร้อมที่จะปรับตนเองได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ มีทักษะทางสังคมสามารถสร้างสัมพันธภาพและทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกันในหมู่คณะ (วิเชียร วิทยาคูม, 2550: 71) โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อความจำนวน 10 ข้อ ใช้ Likert Scale 1-5 นั้น 5 หมายถึง มากที่สุด 4 หมายถึง มาก 3 หมายถึง ปานกลาง 2 หมายถึง น้อย 1 หมายถึง น้อยที่สุด โดยจัดแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 3 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 3.68 – 5.00 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.34 – 3.67 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 2.33 หมายถึง ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์น้อย

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงาน ในด้านพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร โดยวัดจากการใช้แบบสอบถาม ให้ข้อความจำนวน 8 ข้อ จัดแบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 3 ตัวเลือก การวิเคราะห์ข้อมูลคิดเป็นร้อยละ จากผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดที่มีต่อพฤติกรรมต่อการแสดงออกของผู้นำ ดังนี้

ก. ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเอง

ข. ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ

ค. เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือบุคคล

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความรู้ของผู้นำสหกรณ์ฯ (รวมทั้ง ผู้ปฏิบัติงาน) เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ ระดับคะแนนได้จากการทำแบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ เป็นแบบให้เลือกตอบ มี 4 ตัวเลือก และมีคำตอบที่ถูกต้องเพียง 1 คำตอบ โดยตอบผิดได้ 0 คะแนน ตอบถูกได้ 1 คะแนน

ระดับความรู้มาก	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	21-30
ระดับความรู้ปานกลาง	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	11-20
ระดับความรู้น้อย	หมายถึง	ได้คะแนนเท่ากับ	1-10

ผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง คะแนนที่ได้จากการประเมินตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรประเทศไทย มีตัวชี้วัดและเกณฑ์การให้คะแนนเป็นดังนี้

#### ตาราง 6 ตัวชี้วัดและเกณฑ์วัดมาตรฐานสหกรณ์

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน
(1) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชี ย้อนหลังสหกรณ์ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุ หรือภัยธรรมชาติจนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์โดยรวม ให้ตัดปีนั้นออก	1. กำไรสุทธิ (คิดเป็นบาทต่อปี) 2. จำนวนปีที่การขาดทุนอันเกิดจากอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ	กำไรให้ 1 คะแนน ขาดทุนให้ 0 คะแนน
(2) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชี ย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์	1. จำนวนครั้งที่พบการทุจริตในรอบปี 2. จำนวนคดีทุจริตที่ได้รับการแก้ไขแล้วเสร็จในรอบปี	ไม่พบทุจริตให้ 1 คะแนน พบทุจริตให้ 0 คะแนน พบทุจริตและแก้ไขได้หมดให้ 1 คะแนน
(3) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จ และส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ภายในหนึ่งร้อยห้าสิบวันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี	1. ที่ประชุมใหญ่สามารถอนุมัติงบการเงินได้ทัน	สามารถจัดทำงบการเงินภายใน 150 วันนับแต่วันสิ้นปีทางบัญชีให้ 1 คะแนน ไม่ให้เป็นให้ 0 คะแนน
(4) ผลการดำเนินงานในรอบบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ต้องมีสมาชิกอย่างน้อยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดร่วมทำธุรกิจกับสหกรณ์	1. ร้อยละของสมาชิกสหกรณ์ฯ (อย่างน้อย 1 ราย)ทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ	ร้อยละ 60 ขึ้นไปให้ 1 คะแนน ต่ำกว่าร้อยละ 60 ให้ 0 คะแนน

## ตาราง 6 (ต่อ)

ระดับมาตรฐานสหกรณ์	ตัวชี้วัด	เกณฑ์การให้คะแนน
(5) ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีบุคคลอื่น เช่น กรรมการ สมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ	1. มีเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำ	มีให้ 1 คะแนน ไม่มีให้ 0 คะแนน
(6) ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลังสหกรณ์ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง	1. จำนวนครั้งในการจัดสรรกำไรสุทธิและจ่ายเงินทุนสวัสดิการสมาชิกหรือทุนสาธารณประโยชน์	มีการจ่ายอย่างน้อย 1 ครั้งให้ 1 คะแนน ไม่มีเลยให้ 0 คะแนน
(7) ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้ายสหกรณ์ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	1. จำนวนครั้งในการกระทำอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์	มีอย่างน้อย ให้ 0 คะแนน ไม่มีเลยให้ 1 คะแนน

เกณฑ์การตัดสิน (ผ่าน/ไม่ผ่านมาตรฐาน) โดย คะแนนรวม 7 คะแนน ได้ 7 คะแนน ถือว่าผ่าน ได้ต่ำกว่า 7 คะแนน ถือว่าไม่ผ่าน

## เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ใช้เครื่องมือ เช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือใช้แบบสอบถามและแบบทดสอบ ชุดเดียวกับที่ใช้เก็บข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยการสอบถาม และทดสอบแบบทดสอบ คณะกรรมการดำเนินงาน ดังนี้

1. แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามในการวัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานต่อตัว ผู้นำ สหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด

2. แบบทดสอบ ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบในการวัดความรู้ของผู้นำ และผู้ปฏิบัติงาน โดยวิธีการตอบแบบทดสอบ เช่นเดียวกับที่ใช้ในสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ขั้นตอนที่ 2 จัดเครื่องมือเพื่อวิเคราะห์หาแนวทางในการสร้างรูปการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย

1. การจัดกระบวนการกลุ่ม (focus group) ในกลุ่มบุคลากรและคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อร่วมกันอภิปราย เสนอแนะประเด็นปัญหา จุดแข็งจุดอ่อนของการจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ผ่านมาและวิเคราะห์ถึงแนวทางที่จะพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้ดีขึ้น
2. จัดทำประชาพิจารณ์ เพื่อสอบถามแนวความคิดเห็นในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เหมาะกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
3. จัดการสัมมนาคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการใช้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่พัฒนาให้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ถึงผู้บริหารและสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อขอความร่วมมือในการดำเนินการ ดังนี้

1. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำมาสรุปเป็นประเด็นจุดแข็งจุดอ่อน เพื่อนำสู่การวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลจากวัตถุประสงค์ในข้อ 1 เพื่อนำไปร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อทดสอบใช้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
2. เก็บรวบรวมข้อมูล จากบันทึกสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการกลุ่มมาเพื่อการวิเคราะห์และประมวลผล
3. เก็บข้อมูลจากผลสรุป จุดอ่อน จุดแข็งของระบบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จากการจัดกระบวนการกลุ่มนำสู่การวิเคราะห์สรุป
4. เก็บข้อมูลแนวการแก้ปัญหาและพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จากการจัดทำประชาพิจารณ์มาสู่การวิเคราะห์ร่วมกับการศึกษารูปแบบและทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สากล เพื่อนำสู่การร่างรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. นำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
6. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ถึงผลการเปลี่ยนแปลงหลังจากใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยบันทึกประเด็นที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็งของระบบการบริหารสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อนำไปสู่การจัดกระบวนการกลุ่ม และประชาพิจารณ์เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา
2. ทำการวิเคราะห์ สรุป ถึงปัญหาและแนวทางแก้ไขตามบริบทของท้องถิ่น
3. นำจุดแข็งที่พบจากวัตถุประสงค์ในข้อ 1 และแนวทางแก้ปัญหา จุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มาร่างแนวทางแก้ปัญหาระบบการบริหาร
4. นำร่างแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหาจากการวิเคราะห์ โดยกระบวนการประชาพิจารณ์และร่วมกันร่างรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยใช้ฐานทางทฤษฎีและรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นสากล จัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปปฏิบัติกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

### วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐาน ของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย

#### ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ได้โดยผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแบบง่ายโดยใช้วิธีจับฉลาก (simple random sample) (บุญธรรมกิจปรีดา, 2540: 77) จึงได้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งมีบริบทของท้องถิ่นคล้ายคลึงกับสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด ซึ่งเป็นกลุ่มต้นแบบที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยทำการนำเอาระบบการบริหารจัดการด้วยรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติเป็นเวลา 2 ปี แล้วทำการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์จากคณะกรรมการดำเนินงานที่ร่วมใช้รูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย

1. ประธานสหกรณ์ ฯ 1 คน และผู้จัดการ สหกรณ์ ฯ 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 12 คน และคณะกรรมการ

การดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 14 คน

ผู้สังเกตการณ์และผู้ให้การสนับสนุน

1. นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้สังเกตการณ์ จำนวน 5 คน
2. ผู้ร่วมสังเกตการณ์จากสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 7 คน

#### สถานที่ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในเขตพื้นที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์แห่งประเทศไทยและเป็นสถานที่ ซึ่งผู้วิจัยได้นำรูปแบบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ที่ได้จากการวิเคราะห์ แล้วไปใช้เพื่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ รวมถึงคุณภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการศึกษาวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ นำมาใช้ในการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาถึงผลสัมฤทธิ์หลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3. แบบประเมินหลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
4. เกณฑ์ประเมินสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. เก็บข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินงาน โดยสอบถามข้อมูลแบบไม่เป็นทางการ ถึงความเปลี่ยนแปลงหลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อวิเคราะห์ สรุป ถึงผลสัมฤทธิ์ของการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3. เก็บข้อมูลจากการทดสอบก่อนและหลังการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

## การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลจากการสังเกตและสอบถามอย่างไม่เป็นทางการ จากคณะกรรมการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ถึงความรู้สึกและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น และนำมาสรุปเป็นผลสัมฤทธิ์ของการใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. วิเคราะห์ข้อมูลถึงความสำเร็จจากการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยค่าความถี่ ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการทดสอบก่อนและหลัง การใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในช่วงเวลาเดียวกันแต่ไม่ได้ใช้ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ค่าสถิติ  $t$  - test (paired)

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

1. ได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด โดยมีการสังเกต สอบถามแบบไม่เป็นทางการ เพื่อประเมินความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
2. จัดประชุมคณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อสัมมนาสรุปผลความก้าวหน้า ของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
3. ศึกษา สังเกต นิเทศ ความเปลี่ยนแปลงทุกช่วง 6 เดือน และบันทึกรายละเอียดการสังเกต เพื่อการประมวลสรุป
4. สัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงาน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แล้วนำมาสรุปผลการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
5. นำมาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP Model ที่เป็นรูปธรรม
6. เปรียบเทียบผลหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยใช้แบบสอบถาม (post test) ที่ได้จากสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด
7. วิเคราะห์ถึงผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กับการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์แห่งประเทศไทย
8. สรุปผลการศึกษาวิจัย