

บทที่ 6

เปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตร แห่งประเทศไทย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย หลังจากได้ดำเนินการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลสรุปของระบบการบริหารงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ขั้นตอนที่ 2 (1) นำข้อมูลสรุปและจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทรายจำกัด มาเป็นหลักในการร่างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (2) นำสภาพปัญหาและจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไปจัดกระบวนการกลุ่ม เพื่อหาวิธีแก้ปัญหา (3) นำแนวทางแก้ปัญหาระบบการจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ร่วมกับจุดแข็งของระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ไปร่างเป็นรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แล้วนำมาสัมมนาเพื่อให้เข้าใจกระบวนการบริหารจัดการ (4) นำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาปฏิบัติใช้บริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในระยะเวลา 2 ปี (5) ทำการสัมภาษณ์คณะกรรมการดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังปฏิบัติใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเวลา 2 ปี และใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสอบถามแบบไม่เป็นทางการ เพื่อติดตามผลการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามรูปแบบใหม่ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 1 คน ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จำนวน 1 คน ผู้ปฏิบัติงาน หรือเจ้าหน้าที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 12 คน และคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำนวน 14 คน รวมทั้งสิ้น 28 คน และนักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้ร่วมสังเกตการณ์อีก 5 คน ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อหาจุดอ่อนของระบบการบริหาร โดยมีผลการวิจัยและวิจารณ์ดังนี้

ผลการวิจัยและข้อวิจารณ์

การเสนอผลการวิจัยและข้อวิจารณ์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบถึงผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาการลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่เป็นสหกรณ์ต้นแบบที่ผู้ใช้ในการศึกษา โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด พบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดอ่อนจุดแข็งในการดำเนินงาน เพื่อนำไปพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ 2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์และ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตรสันทราย

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการในประเด็นต่าง ๆ นั้น แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้ (ตาราง 23)

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้สมาชิกให้มากที่สุด
3. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์
4. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง
5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการต่าง ๆ
6. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
7. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีบริการการให้เงินกู้ให้ที่ดี

จุดอ่อน

1. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร
2. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์
3. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ
4. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

ตาราง 23 ผลการประเมินความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	✓	
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้สมาชิกให้มากที่สุด	✓	
3. คณะกรรมการมีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์	✓	
4. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง	✓	
5. คณะกรรมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม โดยได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการต่างๆ	✓	
6. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	✓	
7. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์มีบริการการให้เงินกู้ให้ที่ดี	✓	
9. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร		✓
10. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของ สหกรณ์		✓

ตาราง 23 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
11. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิก มีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ		✓
12. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี		✓

หมายเหตุ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 28 คน การให้คะแนนต้องเกินกึ่งหนึ่ง (ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป) ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเอกฉันท์ให้ข้อ 1-8 เป็นจุดแข็งและให้ข้อ 9-12 เป็นจุดอ่อน

วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในประเด็นต่าง ๆ นั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้ (ตาราง 24)

จุดแข็ง

1. เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์
2. เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ
3. เจ้าหน้าที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลาานาน
4. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้
5. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
6. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์
7. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
8. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อน

1. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา

ตาราง 24 ผลการประเมินความคิดเห็นของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์
การเกษตรสันทราย จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์	✓	
2. เจ้าหน้าที่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ	✓	
3. เจ้าหน้าที่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม	✓	
4. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้	✓	
5. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
6. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์	✓	
7. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	✓	
8. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น	✓	
9. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา		✓

จากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการบริหารจัดการ (management) โดยกำหนดโครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด จะแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบออกเป็น ส่วน ๆ อย่างชัดเจน มีการจัดทำคำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายต่าง ๆ ทำให้ทุกฝ่ายทราบถึงขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของตน ไม่ก้าวล่วงกัน และระบบงานของแต่ละฝ่ายยังสามารถประสานการทำงานกันได้อย่างรวดเร็ว มีระบบ ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ โดยหัวหน้าฝ่ายผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกเดือน และนำเสนอการปฏิบัติต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ทั้งนี้ผู้วิจัยพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศ

(technology) เข้ามาช่วยในการทำงาน อาทิ การจัดทำบัญชีโดยระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์แทน การจัดทำด้วยมือ เพื่อลดความผิดพลาดในการคำนวณ การจัดเก็บข้อมูลสมาชิกสหกรณ์ไว้ในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อความสะดวก และง่ายในการสืบค้นข้อมูล เป็นต้น และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม คุณลักษณะของผู้นำ ผู้วิจัยพบว่า ผู้นำ (leader) ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นที่ยอมรับนับถือของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์ รับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ในบางครั้งผู้นำได้นำความคิดเห็นที่เจ้าหน้าที่สหกรณ์เสนอแนะไปปฏิบัติ ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดขวัญ และกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าร่วมกำหนดนโยบายการบริหารจัดการของสหกรณ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ (strategy) การบริหารจัดการของสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการในอนาคตของสหกรณ์ และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการของสหกรณ์ ซึ่งการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการยังช่วยให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ทราบถึงกรอบการปฏิบัติงานของคน ว่าต้องปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ถูกกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการของสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ทำให้ผู้วิจัย พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ SMLT

1. แผนกลยุทธ์ (strategy) หมายถึงมีการจัดระบบการบริหารจัดการที่ดี มีการแนวปฏิบัติที่เข้ากับบริบทท้องถิ่น แสดงถึงความสำคัญของการปฏิบัติที่ดี (action)
2. การบริหารจัดการ (management) หมายถึงกวางระบบการจควบคุมดูแลการเพื่อการปฏิบัติอย่างเป็นระบบมีความคล่องตัว แสดงถึงความสำคัญของการวางแผน (planning) ที่ดี
3. ภาวะผู้นำ (leadership) หมายถึงผู้บริหารงานจัดเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะสร้างเสริมความสำเร็จของงาน ซึ่งเป็นตัวเสริมหรือสนับสนุน (support) ซึ่งประกอบด้วยลักษณะเฉพาะของผู้นำ (leader) ความรู้และทักษะของบุคลากร (knowledge) ซึ่งเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรสันทรายและสหกรณ์อื่น ๆ เป็นส่วนใหญ่ และสิ่งสำคัญสุดท้ายการมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มีทัศนคติที่ดีต่องาน (attitude)
4. การใช้เทคนิควิธีที่เหมาะสมกับบริบทสังคม (technique) ซึ่งหมายถึง การรู้จักประยุกต์นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) มาใช้ร่วมกับภูมิปัญญาท้องถิ่นซึ่งเป็นวิถีแห่งชีวิตและวัฒนธรรมที่ชาวท้องถิ่นเรียนรู้และสั่งสมจากการมีส่วนร่วม (participation) ในการเรียนรู้แบบร่วมมือร่วมใจ ลองผิดลองถูกมาอย่างต่อเนื่อง

สรุปแล้วองค์ประกอบสำคัญที่ควรจัดให้มีในระบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสหกรณ์การเกษตรสหกรณ์ จำกัด ได้แก่ การวางแผน (planning) การปฏิบัติการที่จับใจมีประสิทธิภาพ (action) การสนับสนุน (support) โดยผู้นำ (leader) ที่มีความรู้ความสามารถ (knowledge) และมีทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ (attitude) ที่ยาวไกล ซึ่งทำให้สหกรณ์การเกษตรสหกรณ์ จำกัด ผ่านมาตรฐานสหกรณ์แห่งประเทศไทยและได้รับรางวัลสหกรณ์ดีเด่น

1. การวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ผู้วิจัยนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ เพื่อให้สหกรณ์ได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย โดยในการศึกษานั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ 2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

1) วิเคราะห์จากความเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการ

จากการสัมภาษณ์ประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการในหลายประเด็น ๆ นั้น ได้นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้

จุดแข็ง

1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง
3. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง
4. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ

จุดอ่อน

1. คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์
2. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานน้อย โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้ตนเองและพวกพ้อง

3. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร
4. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์
5. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ
6. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี
7. คณะกรรมการไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะอนุกรรมการต่างๆ
8. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์น่าจะมีการปรับปรุงเรื่องบริการการให้เงินกู้ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

ตาราง 25 ผลการประเมินความคิดเห็นของประธานสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. คณะกรรมการมีความเชื่อมั่นว่า การดำเนินงานของสหกรณ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้	✓	
2. คณะกรรมการมีความต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง	✓	
3. คณะกรรมการมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	✓	
4. คณะกรรมการยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
5. คณะกรรมการไม่มีความรู้ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์		✓
6. คณะกรรมการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานน้อย โดยมุ่งอำนวยความสะดวกให้ตนเองและพวกพ้อง		✓
7. คณะกรรมการส่วนใหญ่ยังขาดความคิดเห็นของตนเองและไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเท่าที่ควร		✓
8. คณะกรรมการยังขาดความรู้ความเข้าใจสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของ สหกรณ์		✓
9. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกมีความสำคัญมากกว่าการให้สวัสดิการ		✓

ตาราง 25 (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
10. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการไม่เกิน 2 วาระ ติดต่อกันเป็นผลเสียมากกว่าผลดี		✓
11. คณะกรรมการไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงไม่ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการต่างๆ		✓
12. คณะกรรมการส่วนใหญ่มีความเห็นว่า สหกรณ์น่าจะมีการปรับปรุงเรื่องบริการการให้เงินกู้ให้ดีกว่าที่เป็นอยู่		✓

หมายเหตุ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 28 คน การให้คะแนนต้องเกินกึ่งหนึ่ง (ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป) ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเอกฉันท์ให้ข้อ 1-4 เป็นจุดแข็งและให้ข้อ 5-12 เป็นจุดอ่อน

2) วิเคราะห์จากความเห็นของฝ่ายจัดการ

จากการสัมภาษณ์ฝ่ายจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ในประเด็นต่าง ๆ นั้น นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ ซึ่งมีผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีจุดแข็ง และจุดอ่อน ดังนี้ (ตาราง 26)

จุดแข็ง

1. เจ้าหน้าที่ที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่างโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้
2. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ
3. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงานให้ดียิ่งขึ้น

จุดอ่อน

1. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา
2. เจ้าหน้าที่ไม่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์
3. เจ้าหน้าที่ไม่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ

4. เจ้าหน้าที่ไม่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน
5. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์
6. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตาราง 26 ผลการประเมินความคิดเห็นของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์
การเกษตรแม่วิม จำกัด

ประเด็นการวิเคราะห์	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. เจ้าหน้าที่มีความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นไปอย่าง	✓	
2. โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้		
3. เจ้าหน้าที่ยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้จัดการ	✓	
4. เจ้าหน้าที่มีความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง และเห็นความสำคัญของการพัฒนาระบบงาน ให้ดียิ่งขึ้น	✓	
5. เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ที่จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนา		✓
6. เจ้าหน้าที่ไม่มีความพึงพอใจและภูมิใจในการเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์		✓
7. เจ้าหน้าที่ไม่มีความเข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะเจ้าหน้าที่สหกรณ์และพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติและรับผิดชอบ		✓
8. เจ้าหน้าที่ไม่รู้และเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตนเองจากคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจนและเหมาะสม เนื่องจากส่วนใหญ่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน		✓
9. เจ้าหน้าที่พอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากสหกรณ์		✓
10. เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน		✓

หมายเหตุ จากผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งหมด 28 คน การให้คะแนนต้องเกินกึ่งหนึ่ง (ตั้งแต่ 15 คนขึ้นไป) ผู้ให้ข้อมูลได้ร่วมกันพิจารณาเป็นมติเอกฉันท์ให้ข้อ 1-3 เป็นจุดแข็งและให้ข้อ 4-9 เป็นจุดอ่อน

การบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ชนกิจ ไม่จำกัดสินใช้ ได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ปี 2511 เมื่อวันที่ 15 เมษายน 2514 ในประเภทสหกรณ์การเกษตร ทะเบียนเลขที่ 349/11677 ได้เริ่มเปิดดำเนินการจริง ๆ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2514 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พื้นที่ดำเนินงานครอบคลุมท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม เมื่อเริ่มจดทะเบียน เป็นสหกรณ์การเกษตรมีสมาชิกจำนวน 214 คน

ในช่วงปี 2549 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีสมาชิก จำนวน 2,289 คน สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พัฒนามาจากสหกรณ์ชนกิจ ไม่จำกัดสิน โดยพื้นที่ดำเนินงานครอบคลุม ท้องที่ทุกตำบลของอำเภอแม่ริม โดยปัจจุบันปี 2550 สหกรณ์การเกษตรแม่ริม มีจำนวนสมาชิกทั้งหมด 2,493 คน เป็นหญิง 1,227 คน เป็นชาย 1,266 คน ซึ่งสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเป้าหมายมุ่งให้บริการแก่สมาชิก โดยส่งเสริมให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และมีพันธกิจมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางของสมาชิกสหกรณ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในขบวนการสหกรณ์ทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางข่าวสารทางสหกรณ์ ด้านการเกษตรเพื่อให้สมาชิกทราบความเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่าง ๆ อย่างทันทั่วถึง และมุ่งพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์กลางประสานงานของสมาชิกทั้งหมด และพัฒนาเครือข่ายสหกรณ์ที่เข้มแข็ง สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ 7 ด้าน คือ 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร โดยแบ่งสินเชื่อออกเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินกู้ระยะสั้น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินงานในการเกษตรสำหรับฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ ประเภทที่ 2 เงินกู้ระยะปานกลาง เพื่อใช้ในการลงทุนในสินทรัพย์การเกษตร ซึ่งปกติจะใช้ประโยชน์นานกว่าฤดูกาลผลิตหนึ่ง ๆ 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ เป็นการรับฝากเงินจากสมาชิก เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ โดยสหกรณ์จะรับฝากเงินจากสมาชิก 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 เงินฝากออมทรัพย์ ประเภทที่ 2 เงินฝากประจำ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการเกษตร เป็นการจัดหาวัสดุการเกษตร และสิ่งของที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิกในราคายุติธรรม 4) การดำเนินการด้านการตลาด เป็นการจัดหาตลาดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์ของสมาชิก 5) การให้บริการทางวิชาการ เป็นการให้บริการความรู้ด้านการเกษตร 6) การจัดบริการและบำรุงดิน 7) การให้การศึกษอบรมทางสหกรณ์ เป็นการเผยแพร่ข่าวสารทั้งทางด้านวิชาการ และด้านปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์แก่สมาชิก

ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ในรอบ 3 ปี พบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีปัจจัยที่เป็นประเด็นที่ต้องแก้ไขเพื่อให้สหกรณ์การเกษตรบรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ดังนี้

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับ ประทิน ปณิธิกุล (2547: 59-60) ที่ทำการศึกษา การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ที่พบว่า ด้านความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ พบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจโดยรวมในระดับดี แต่ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ ชวลิต บุญปิ่น (2547: 48-49) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร : กรณีศึกษา สหกรณ์การเกษตรมโนรมย์ จำกัด จังหวัดชัยนาท ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกสหกรณ์มีความรู้ความเข้าใจในอุดมการณ์ หลักและวิธีการสหกรณ์ โดยรวมในระดับมาก

2. เจตคติกับการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า บุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลกลุ่มใหญ่ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีความยุติธรรมในการพิจารณาความคิดความชอบ มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร และคณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องานในเชิงบวกแล้วบุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2527: 94-95) ที่กล่าวว่า การที่คนจะรักและพอใจในงานตลอดจนที่ทำงานหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับความมั่นคง ความสบายใจและสถานที่ทำงาน บุคคลย่อมอยากได้เงินเดือนสูง ในสภาพการทำงานที่ดี ต้องการยอมรับของหมู่คณะ ต้องการความยุติธรรม ความรู้สึกร่วมในองค์กรและความต้องการความรู้สึกร่วมกำลังปฏิบัติงานด้วยความก้าวหน้า มีความมั่นใจในการทำงานให้สำเร็จ ในขณะที่ Scashore and Thomas ใน เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2539: 103) กล่าวว่าตัวแปรที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ 3 กลุ่ม คือ 1) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อม (environmental variables) ได้แก่ การเมืองและเศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน เทคโนโลยีงานและสิ่งแวดล้อมของงาน 2) ตัวแปรด้านบุคคล (personal variables) ได้แก่ อายุ เพศ ความสามารถ บุคลิกภาพ และ 3) ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพอใจงาน ซึ่งวัดได้จากบุคคล องค์กรและระดับสังคม ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกิดจากการปรับปรุงตนเองและสิ่งแวดล้อม หากประสบการณ์ที่ได้ไม่เป็นที่พึงพอใจจะนำมาซึ่งปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง แต่หากพึงพอใจก็จะเกิดพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก

2.1 เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล บุคลากรของสหกรณ์แม่ริมมีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมในเชิงบวก เห็นว่าการดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัย สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีการวางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน และมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ประมวล ตัณฑฎ (2538: 29-31) ได้ข้อสรุปว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน ก่อให้เกิดทางเลือกอันหลากหลายของกิจกรรม เพราะในแต่ละท้องถิ่นมีสภาพปัญหาและความต้องการตลอดจนศักยภาพแตกต่างกัน ซึ่งหากประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในงานการศึกษาและพัฒนาแล้ว ย่อมตอบสนองความต้องการของชุมชน ช่วยพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน ให้มีความพร้อมที่จะพัฒนาท้องถิ่น และชีวิตความเป็นอยู่ให้ดียิ่งขึ้นด้วย การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบคิด วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ท้ายที่สุดประชาชนและชุมชนจะสามารถยืนหยัดอยู่บนพื้นฐานของตนเองได้ ในขณะที่ ปรินาติ วลัยเสถียร และคณะ (2543: 42) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคือ กลไกของรัฐทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติ โดยโครงสร้างของระบบราชการจะต้องเอื้ออำนวย และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมการพัฒนา และผลการศึกษาร่วมใหญ่ในประเด็นของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วม มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน คือ การติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ การเป็นสมาชิกกลุ่มในชุมชน การได้รับการอบรม การศึกษาดูงาน และการได้รับข้อมูลข่าวสาร และการมีความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน

3. ด้านการสนับสนุน

ประกอบด้วย สามตัวแปร คือ 1) พฤติกรรมผู้นำ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจในการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ทั้งนี้เนื่องจากในขั้นตอนการบริหารองค์กรทุกฝ่ายต้องร่วมกันวางแผนการทำงานทั้งแผนปฏิบัติการประจำปี แผนระยะปานกลาง และแผนระยะยาว มีการแบ่งงานตามหน้าที่ตามความถนัดของเจ้าหน้าที่ และมีการกำหนดนโยบายการบริหารงานของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่จะต้องอาศัยความร่วมมือและความคิดเห็นจากทุกฝ่ายในองค์กรร่วมกันคิดร่วมกันกำหนดและตัดสินใจ ซึ่งการร่วมกันกำหนดนโยบายการบริหารงาน

ของสหกรณ์และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์นั้นจะก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม (team work) ที่มีความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย โกลละสุด (2549: 38) ที่กล่าวว่า การปฏิบัติงานขององค์กรโดยทั่วไปจะเป็นไปโดยการแบ่งแยกหน้าที่มีภาระงานแต่ละแผนก ฝ่าย กอง หรือหน่วยงานตามคำสั่งมอบหมายหน้าที่การงาน หรือแผนภูมิรูปแบบการจัดองค์กรของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งมีแตกต่างกันทั้งราชการหรือเอกชน การปฏิบัติงานเชิงคำสั่งหรือแผนภูมิเหล่านั้นเป็นลักษณะของการสั่งการ จะเป็นทั้งรูปแบบประสานจากเบื้องบนลงล่าง หรือจากเบื้องล่างสู่บน หรือในระดับเดียวกันได้เสมอ พฤติกรรมการปฏิบัติลักษณะแนวสั่งการนี้เป็นเรื่องปกติ โดยมีพื้นฐานจากหลักองค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาหรือการประสบความสำเร็จหรือการประสบความสำเร็จของงานในองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถมองออกและมองได้ โดยการทำงานเชิงบุคคลเป็นสำคัญ แนวเปลี่ยนผ่านซึ่งความสำเร็จใด ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการเสนอความคิด และร่วมกระทำ กระทำได้แต่ไม่สอดคล้องเท่าที่ควร การจัดการกระทำเพื่อองค์กรให้มีการพัฒนาและเร่งรัดจะต้องก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ เพราะการมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติหรือการมีส่วนร่วมให้ปฏิบัติใด ๆ หากกระบวนการตัดสินใจไม่เป็นผลแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อที่ไม่บรรลุความสำเร็จได้ การตัดสินใจในระดับผู้นำขึ้นอยู่กับ ความเชี่ยวชาญ คือการยอมรับและให้ความร่วมมือ และความตั้งใจ คือเหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวด้วย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้นำและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจมากในการการวางแผนงานของสหกรณ์ การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ และเห็นว่าผู้บริหารของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550: 52) ที่กล่าวว่า ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน 3) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

พบว่า ผู้บริหารมีความตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่าย และให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ มีความ

รับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้บริหาร ที่ผู้บริหารบางคนประสบความล้มเหลวในการทำงาน เป็นเพราะผู้บริหารเหล่านั้นขาดทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ ซึ่งเป็นทักษะของความฉลาดทางอารมณ์คือความเข้าใจตนเองและผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ ภาควิชาบริหารการศึกษา (2545: 22-27) โดย โกลแมน ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ และให้ความเห็นในผลงานการวิจัยว่าความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และถึงแม้ว่าผู้บริหารจะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดแล้วเพียงใดมีปัญหาเฉียบคม และมีความคิดดี ๆ อยู่มากมาย แต่ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดคุณลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ผู้บริหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารชั้นเยี่ยมได้เลย

สรุปแล้วสหกรณ์การเกษตร แม่ริม จำกัด ไม่บรรลุผลสำเร็จตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร ของประเทศไทย โดยวัดความสำเร็จจากตัวชี้วัดเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร 7 ตัวชี้วัด โดยผลการประเมินพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เนื่องจากในรอบสามปีพบว่าบัญชีย้อนหลังของสหกรณ์ประสบกับภาวะขาดทุนจากการดำเนินงาน แม้ว่าจะไม่มีการกระทำอันทุจริตต่อสหกรณ์ สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการของสมาชิกได้อย่างพอเพียง

นอกจากนี้ จากการใช้ทฤษฎีระบบของเดวิดอิสตัน (the system theory) มาประเมินผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเท่าที่ควร จากปัจจัยต่อไปนี้

ปัจจัยสนับสนุน ในด้านผู้นำ (leader) มีภาวะผู้นำและบุคลิกภาพในสังกัดปานกลาง ไม่มากเท่าที่ควร และบุคคลกรผู้ปฏิบัติงานและคณะกรรมการสหกรณ์มีความภาคภูมิใจในงานสหกรณ์ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ในระดับปานกลางจึงส่งผลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน มีความรักในงานสหกรณ์ไม่มากนัก เนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน จึงส่งผลกระทบต่อภาพรวมของการบริหารงานสหกรณ์ และประสบกับภาวะขาดทุน ไม่สามารถผ่านเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทยตามเป้าหมายได้ ผู้วิจัยจึงได้ร่างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากลยุทธ์ให้กับสหกรณ์การเกษตร โดยมีเป้าหมายให้สหกรณ์การเกษตรผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ทั้งนี้ในการคิดค้นรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิจัยเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ด้านการบริหาร ได้แก่ ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีการเสริมแรงของแรงจูงใจ และทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของมาสโลว์ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการการศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่าสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด มีตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวที่ส่งผลให้สหกรณ์ผ่านมาตรฐานสหกรณ์

การเกษตรของประเทศไทย คือ แผนกลยุทธ์ (strategy) การบริหารจัดการ (management) ภาวะผู้นำ (leadership) เทคโนโลยีสารสนเทศ (technology) และจากการนำทฤษฎีระบบของเดวิดอีสตัน (David Easton of the system theory) มาประเมินผลการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด นั้น ผู้วิจัยยังพบว่าในการพัฒนากลยุทธ์สหกรณ์การเกษตร จำเป็นต้องศึกษา บริบท (context) ทั้งภายในและภายนอกของสหกรณ์การเกษตร อันประกอบไปด้วย โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และ จุดอ่อน ของสหกรณ์การเกษตร เพื่อกำหนดทิศทาง การวางแผนพัฒนากลยุทธ์ให้กับสหกรณ์การเกษตร จึงก่อให้เกิด คุณภาพ/ประสิทธิภาพ (performance)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่าสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด มีการบริหารงานที่ไม่สอดคล้องกับ หลักการบริหาร 4M ซึ่งอธิบายว่า หลักในการบริหารงานทั่วไปต้องประกอบไปด้วย คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และ การจัดการ (management) ทั้งยังพบว่าไม่สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี (good governance) อีกด้วย

2. ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด

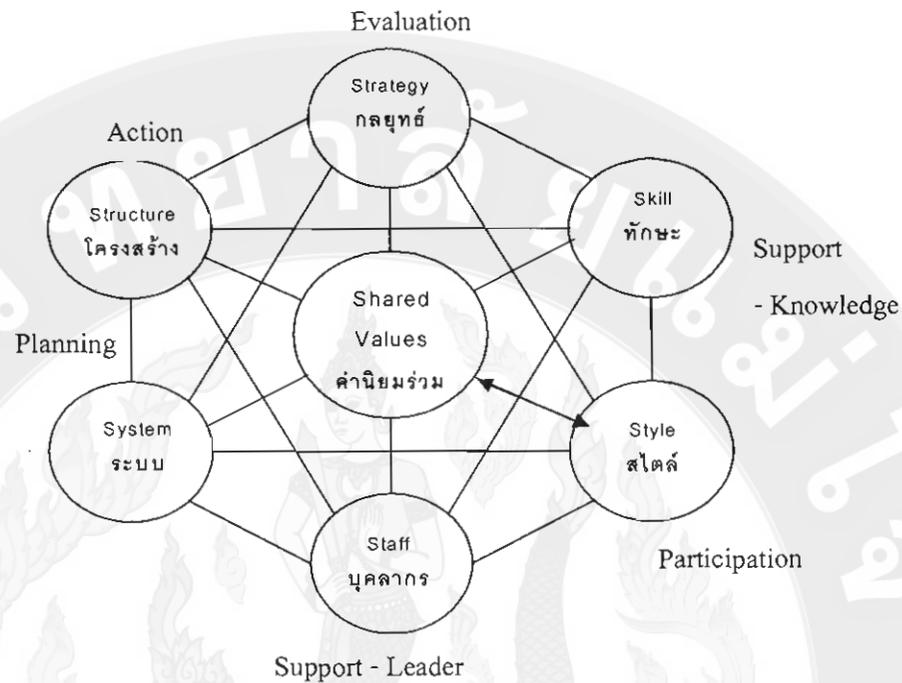
สหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด เป็นสหกรณ์ที่ผู้วิจัยใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรแมริมได้ผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรนี้ เข้าเสนอต่อผู้บริหารสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด เพื่อขอเข้าร่วมจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาให้กับสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด ทั้งนี้เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด ได้ผ่านมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย และเป็นแนวปฏิบัติให้กับสหกรณ์การเกษตรแห่งอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต เมื่อได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสหกรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงได้เข้าไปศึกษาดูงานในสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด เพื่อศึกษาบริบทและการบริหารจัดการของสหกรณ์ โดยใช้การประชุมกลุ่มระหว่างผู้วิจัย ผู้นำสหกรณ์ ผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการ ของสหกรณ์การเกษตรแมริม จำกัด ในการวางแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับสหกรณ์ โดยร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) แล้ววิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในโดยใช้วิธีการ SWOT Analysis และกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ ทำธุรกิจปัจจุบันของสหกรณ์ให้ครบวงจรหรือทำธุรกิจใหม่ที่แตกต่างไปจากธุรกิจปัจจุบัน เพื่อความอยู่รอดและเติบโตในระยะยาว 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ มุ่งเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำหรือสร้างความแตกต่าง เพื่อเอาชนะและได้เปรียบคู่แข่งขึ้น 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ วิธีการ ที่หน่วยงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและ

พัฒนาการเงิน ใช้ในการทำหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์องค์กรและระดับธุรกิจ จากนั้นก็นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ซึ่งหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 หลัก ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม (the rule of law) 2) หลักคุณธรรม (morality) 3) หลักความโปร่งใส (accountability) 4) หลักการมีส่วนร่วม (participation) 5) หลักความรับผิดชอบ (responsibility) และ 6) หลักความคุ้มค่า (cost – effectiveness or economy) การออกแบบโครงสร้างองค์กร การออกแบบวัฒนธรรมองค์กร การออกแบบควบคุมกลยุทธ์ สรุปว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์นี้มีขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนา 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนทดลองใช้ และขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนการสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนำไปใช้ โดยกระบวนการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นสร้างกลยุทธ์

1. ดำเนินการ โดยการนำข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทรายมาใช้ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (planning) การปฏิบัติการ (action) ฐานสนับสนุน (support) เทคโนโลยี (technology) และการมีส่วนร่วม (participation) นำมาเป็นหลักสำคัญในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งตรงกับจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมีปัญหาในด้านการบริหารจัดการเหล่านี้ ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้เมื่อจัดกระบวนการกลุ่มแล้ว พบว่าสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีปัญหาเพราะขาดการติดตามประเมินผลที่เป็นระบบ จึงแก้ปัญหาโดยจัดระบบการประเมินติดตามผล (evaluation)

2. จัดการประชุมกลุ่ม (focus group) เป็นการจัดกระบวนการกลุ่มจากคณะกรรมการและบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมเพื่อทำการอภิปรายช่วยกันหาวิธีการพัฒนาสหกรณ์ของตน โดยมีนักวิชาการส่งเสริมสหกรณ์เข้าร่วมสังเกตการณ์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนของระบบการบริหารจัดการสหกรณ์แม่ริม ด้วย SWOT Analysis ซึ่งพบประเด็นปัญหาที่ต้องทำการแก้ไข คือ (1) ขาดการติดตามผล ทำให้ระบบการจัดการไม่สามารถประเมินระบบได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะต้องจัดให้มีระบบการติดตามผล (evaluation) อย่างต่อเนื่อง (2) ขาดการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ โดยเฉพาะด้านสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารองค์กร รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานและกระบวนการปฏิบัติงาน (action) (3) นำปัญหาที่พบจากระบบการบริหารงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ไปวิเคราะห์ร่วมกับจุดแข็งของระบบการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด โดยจัดกระบวนการกลุ่ม และกำหนดเป็นร่างรูปแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสหกรณ์ในแต่ละด้าน โดยนำรูปแบบของ Mckinsey 7S Model มาประยุกต์และเปรียบเทียบ เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์



ภาพ 21 McKinsey's 7 S Model

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

1.3 การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2. โครงสร้างองค์กร (structure)

องค์กร (organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ดังนั้นการจัดองค์กร

จึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (authority) ซึ่งมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์กรจะต้องมี จุดประสงค์ขององค์กร และการวางแผนในการปฏิบัติงาน กิจกรรมที่องค์กรต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์กร ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตามความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์ (globalization)

3. ระบบการปฏิบัติงาน (system)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (accounting/financial system) ระบบพัสดุ (supply system) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology system) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (monitoring/evaluation system)

4. บุคลากร (staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management : HRM) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน ควรมีทักษะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์กรที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านทักษะด้านงานอาชีพ เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษความถนัดต่าง ๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับ

สติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ

7. ค่านิยมร่วม (shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง คอมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

จากการศึกษา วิเคราะห์ เอกสาร แนวคิด และทฤษฎี รวมถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ตลอดจนจากการจัดกระบวนการกลุ่ม (focus group) จึงได้กลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย คือ PASTE Model โดยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

P : Planning คือการวางแผนดำเนินงาน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย จุดประสงค์และกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตร ให้ครอบคลุมการบริหาร เพื่อรองรับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจากส่วนกลางและความต้องการของสมาชิกสหกรณ์การเกษตรนำไปสู่องค์กรที่ได้มาตรฐานต่อไป ซึ่งการวางแผนดำเนินงาน (planning) เป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สอดคล้องกับระบบ (system) ตามรูปแบบ 7's Model

A : Action คือการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุผลตามหลักการของสหกรณ์ผู้มาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งการ

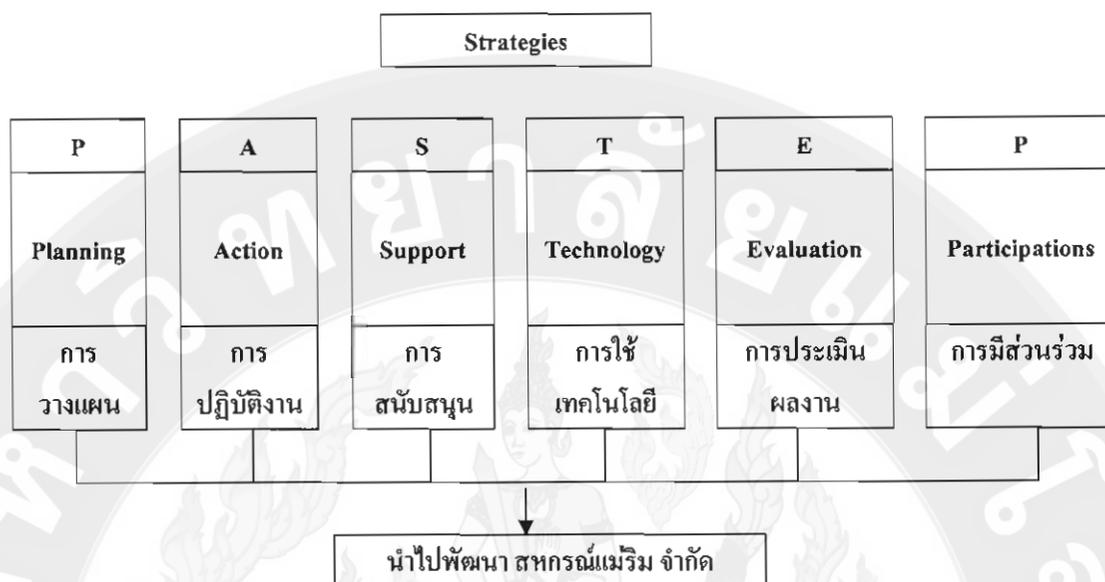
ปฏิบัติงาน (Action) เป็นจุดแข็งที่ 2 ของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ตรงกับโครงสร้าง (structure) ตามรูปแบบ 7's Model

S : Support คือการสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงและร่วมมือกันภายในเครือข่ายสหกรณ์การเกษตร อันประกอบไปด้วยปัจจัยด้านผู้นำ (leader) ความรู้ (knowledge) และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน (attitude) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างคล่องตัว และการสนับสนุน (support) นี้ ตรงกับจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด สอดคล้องกับรูปแบบ 7's คือ บุคลากร (staff) ผู้นำ (leader) ทักษะ (skill) ความรู้ (knowledge)

T : technology คือการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในสหกรณ์การเกษตรเพื่อความสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำในการทำงานขององค์กรให้ยั่งยืนต่อไป ซึ่งเป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย และสอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่ (strategies)

E : Evaluation คือการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้นมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย ซึ่งเป็นการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดังกล่าวยังเป็นจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด แต่เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องมีตามหลักของกลยุทธ์ (strategies)

P : Participation คือการมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งเป็นจุดแข็งตามบริบทสังคมภาคเหนือ และเป็นจุดแข็งของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด และสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และตรงกับรูปแบบ 7's Model คือ รูปแบบการบริหารจัดการ (style) ตามบริบทสังคม



ภาพ 22 PASTEP Model I

8. นำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการส่งเสริมการสหกรณ์ทำการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 2 นำไปพัฒนาใช้

1. จัดโครงการฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในรายละเอียดของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากรคณะทำงานของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม
2. ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม
3. ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกถึงผลที่เกิดขึ้นก่อนและหลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การสรุปรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และนำไปใช้

1. นำผลสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของคณะดำเนินงานสหกรณ์การเกษตรแม่ริมมาทำการวิเคราะห์สรุปผลสำเร็จของการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ใหม่ โดยนำรูปแบบของ (McKinsey 7's Model) มาประยุกต์ใช้เพื่อการแก้ปัญหาจุดอ่อนของกระบวนการบริหารจัดการในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม

2. สรุปผลสำเร็จของรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จากสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบไม่เป็นทางการ ข้อมูลจากการสอบถามคณะกรรมการดำเนินงาน นำมาสรุปผลสำเร็จของ การใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (PASTEP Model)

3. นำผลการประเมินสหกรณ์การเกษตรแม่แตง จำกัด ซึ่งไม่ได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มาเปรียบเทียบกับสหกรณ์การเกษตรแม่ริมที่ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

4. นำผลสำเร็จจากการทดลองมาสรุปเพื่อนำเสนอผลการวิจัย

จากผลการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม โดยใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิด พบว่า องค์กรสหกรณ์การเกษตรควรดำเนินการส่งเสริมและสร้างสภาพการณ์ต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวย ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและช่วยจัดสภาพการณ์ให้พนักงานรับรู้ว่าจะสามารถควบคุมพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (perceived behavioral control to knowledge sharing) โดยทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจว่า ตนมีความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญการในด้านนั้น ๆ เพียงพอ (self – identity) สามารถควบคุมอารมณ์ (emotional control) ขณะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ประหม่า วิตก เกรียคหรือกลัว ได้มีโอกาสเห็นตัวแบบที่ประสบความสำเร็จ (vicarious modeling) ได้รับรางวัลและคำชมเชย (reward and recognition) มีการพูดชักจูงจากผู้อื่น (verbal persuasion) และมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุน (information technology support) ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอ

2. มีการกำหนดบทบาทของผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งเป็นบุคคลที่พนักงานมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมคล้ายตาม ให้แสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี (role model) ในการแสดงพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับพนักงาน ต้องสนับสนุนและส่งเสริมสร้างพฤติกรรมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้โดยการสร้างเป็นวัฒนธรรม มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศต่าง ๆ ให้เอื้ออำนวย เช่น จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ จัดเวทีหรือกิจกรรม ให้พนักงานมีโอกาสแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างทั่วถึง สม่่าเสมอ และต่อเนื่อง

3. เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าสามารถควบคุมพฤติกรรมกรรมการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ที่มีอยู่จริง (actual behavioral control) ตามแนวคิดทฤษฎีแล้ว องค์กรควรพัฒนา ให้พนักงานมีทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ตรง

พฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing behavior) นับเป็น ตัวแปรหรือปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีฐานความรู้ (knowledge – based) ที่มีคุณค่า และสามารถต่อยอดความรู้ให้เกิดเพิ่มมากขึ้นจนเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป ความรู้ที่มีมูลค่าไม่ จำกัดเป็นสินทรัพย์อันมีค่ายิ่งขององค์กร การส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ความรู้จึงเป็นเรื่องเร่งด่วนและจำเป็นที่องค์กรควรบริหารจัดการให้ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม

3. การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังจากได้ใช้รูปแบบการบริหารจัดการ เิงกลยุทธ์ใหม่ PASTEP Model

สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เป็นองค์กรทางธุรกิจที่มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่าง จากองค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัท หรือนิติบุคคลอื่น คือมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกในธุรกิจ ต่างๆ เช่น 1) การให้สินเชื่อเพื่อการเกษตร 2) การส่งเสริมการออมทรัพย์ 3) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ในการเกษตร 4) การดำเนินการด้านการตลาด 5) การให้บริการทางวิชาการแก่สมาชิกนอก 6) การ จัดบริการและบำรุงที่ดิน 7) การให้การศึกษาอบรมทางสหกรณ์

การบริหารจัดการสหกรณ์เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของ สหกรณ์ และเพื่อให้สหกรณ์ก่อเกิดผลกำไรที่เพิ่มมากขึ้น เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสหกรณ์ การเกษตรของประเทศไทย สหกรณ์จึงกำหนดแผนกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายนอก และปัจจัยแวดล้อมภายในของสหกรณ์ที่มีความเหมาะสม โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย โดยกำหนดโครงการที่จะช่วยให้สหกรณ์ได้มีผลกำไรที่ เพิ่มขึ้น โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กร ไว้เป็น 4 ด้านคือ

1. การพัฒนาบุคลากร โดยสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการพัฒนาให้สมาชิกมี จิตสำนึก มีความเข้าใจในบทบาทต่อการเป็นเจ้าของสหกรณ์ การอบรมประชาชนกลุ่ม เลขาญการ กลุ่มให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทบริหารกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีบทบาทดีเด่น การพัฒนาคุณภาพ ชีวิต การยกระดับความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ระบบ ระเบียบ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

2. การพัฒนาธุรกิจ ได้แก่ การเพิ่มและขยายปริมาณธุรกิจให้เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้เงินทุน อุปกรณ์ สถานที่ และวัสดุของสหกรณ์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และบริหารธุรกิจแก่สมาชิกให้ครบวงจรเต็มพื้นที่

3. การพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร ได้แก่ การสร้างพันธมิตรคู่ค้าระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน และระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก เพื่อธุรกิจด้วยกันทั้งด้านการเงิน การตลาด และการพัฒนาองค์การ เพื่อให้สหกรณ์มีตลาดรับซื้อผลผลิตที่มั่นคง แน่นนอน และมีทางเลือกมากยิ่งขึ้น

4. การพัฒนาเทคโนโลยี ได้แก่ การพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศของสหกรณ์ การจัดทำฐานข้อมูลสมาชิก สมาชิกคู่ค้าธุรกิจ เทคโนโลยีเพื่อให้บริการแก่สมาชิก การพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น การฝึกหัดลดกรรมแก่ชาวบ้าน การฟื้นฟูยาสมุนไพร เป็นต้น

ตลอดจนสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีการนำแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา แล้วทำรายงานการปฏิบัติงาน มีการกำกับดูแลและติดตามความก้าวหน้าของแผนงานต่างๆ และหากโครงการหรือกิจกรรมใดมีปัญหาและอุปสรรคก็ดำเนินการแก้ไขในทันที สำหรับในส่วนของ การประเมินผลแผนกลยุทธ์นั้น สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้วิธีการประเมิน 4 แบบ คือ การประเมินบริบทและสภาพแวดล้อม การประเมินปัจจัยเบื้องต้น การประเมินกระบวนการ และการประเมินผลผลิต ว่าการดำเนินงานของสหกรณ์มีการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการแต่งตั้งอนุกรรมการติดตามในแต่และ โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ใช้ในการพัฒนาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กรทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด คือ 1) การทำธุรกิจปัจจุบันให้ครบวงจร (integration) โดยสหกรณ์ได้ดำเนินการ โครงการส่งเสริมธุรกิจถั่วเหลืองแบบครบวงจร ปรับปรุงกระบวนการผลิตถั่วเหลืองให้คุณภาพตามมาตรฐาน GAP พร้อมประสาน บริษัท กรีนสปอต (ประเทศไทย) จำกัด ร่วมดำเนินธุรกิจซื้อขายถั่วเหลืองกับสหกรณ์ในลักษณะตลาดข้อตกลง Contract Farming หวังยกระดับคุณภาพและราคาผลผลิต และช่วยขยายตลาดรองรับผลผลิตถั่วเหลืองให้กับเกษตรกร ซึ่งการทำ Contract Farming ถือเป็นอีกหนึ่งตลาดทางเลือกให้กับสหกรณ์และเกษตรกรผู้ปลูกทำให้เกษตรกรสามารถกำหนดเป้าหมายในการปลูกถั่วเหลืองได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มีตลาดรองรับผลผลิตที่แน่นอนและสามารถจำหน่ายผลผลิตได้ในราคาที่เป็นธรรม คู่แข่งกับต้นทุนการผลิต และทำให้สหกรณ์สามารถ

ดำเนินธุรกิจด้วยตัวเองได้อย่างเป็นระบบและครบวงจรมากยิ่งขึ้น และ 2) การทำธุรกิจให้หลากหลายต่างจากธุรกิจปัจจุบัน (diversification) สหกรณ์มีการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต และธุรกิจผลิตเมล็ดพันธุ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การใช้กลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) โดยใช้วิธีการคุมยอดลูกค้านี้ ลดความสูญเสียของวัตถุดิบ ลดค่าขนส่ง และเลือกใช้วิธีสื่อสารที่เหมาะสม และกลยุทธ์แตกต่างจากคนอื่น (differentiation) โดยวิธีการสร้างเงื่อนไขใหม่ ๆ ให้แก่สมาชิก เลือกทำเฉพาะส่วนที่มีกำไร มุ่งเฉพาะลูกค้าที่ให้กำไร เพิ่ม มองหาช่องทางจำหน่ายใหม่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ ต้องรู้กระบวนการ Research & Development, รู้กระบวนการ marketing, รู้กระบวนการของ production, Human Resources รู้จักระบบและการใช้ทรัพยากรบุคคลและระบบการเงินและเมื่อมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว การดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม สร้างและผสมผสานวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังพฤติกรรมที่จะส่ง ให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในธุรกิจที่ดำเนินอยู่นอกจากนั้นยังต้องออกแบบระบบการควบคุมกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ

หลังจากทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model สหกรณ์ได้ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการการดำเนินงานภายในสหกรณ์ใหม่ โดยวิธีการกำหนดโครงการที่ช่วยให้สหกรณ์ได้รับผลกำไรมากขึ้น หาแหล่งรับซื้อวัตถุดิบใหม่ๆ ตลอดจนการกำหนดแผนกลยุทธ์ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัดได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของประเทศไทยเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2552

ผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและแบบทดสอบ ของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ระดับเจตคติต่องาน เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปใช้เปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- เจตคติต่องาน

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ใน ระดับ 3.78 หมายถึง เจตคติต่องานของผู้ให้ข้อมูลอยู่ที่ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ย รวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมเพียง 2.91 ซึ่งหมายถึงมีเจตคติอยู่ใน ระดับปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่องานดีขึ้น อย่างเห็นได้ชัด

ตาราง 27 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูลใน สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	เจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนน เฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับเจตคติ
1. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	4.04	0.79	มาก
2. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	4.25	0.75	มาก
3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	4.11	0.88	มาก
4. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	4.18	0.72	มาก
5. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	3.54	0.74	ปานกลาง
6. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม แต่ผู้บริหารไม่เคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงานเลย	3.36	0.87	ปานกลาง
7. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	3.89	0.63	มาก
8. ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรม สัมกับกำลังและความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	3.89	0.96	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม	4.32	0.61	มาก

ตาราง 27 (ต่อ)

ข้อความ	เจตคติที่มีต่องานของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
10. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์มีกำไรมากที่สุด	3.96	0.74	มาก
11. รู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เนื่องจากขาดผู้ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.68	0.72	มาก
12. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ยังคงช่วยแก้ไขปัญหาค่าความยากจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ได้ปานกลางเท่าที่ควร	3.96	0.64	มาก
13. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น	3.79	0.74	มาก
14. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.99	0.88	มาก
15. การทำงานของท่านยังไม่เป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	3.99	0.98	มาก
16. ในการทำงานกับสหกรณ์ ท่านยังไม่แน่ใจในความก้าวหน้าในงานมากนัก	3.68	0.72	มาก
17. การทำงานของท่านมักมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจากสหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงาน ไม่เพียงพอ	3.68	0.77	มาก
18. งานที่ได้รับมอบหมายจาก	3.98	0.78	มาก
19. รู้สึกว่างานที่ท่านทำบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น	3.36	0.93	ปานกลาง
20. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ	3.21	0.92	ปานกลาง
รวม	3.78	0.35	มาก

- เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ในระดับ 3.65 หมายถึง เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลอยู่ที่ระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวม

อยู่ที่ 3.11 ซึ่งหมายถึงมีเจตคติอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมไปเป็นในทิศทางที่ดีขึ้น

ตาราง 28 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับเจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
1. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัยสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	4.21	0.74	มาก
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหาร โดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	4.00	0.82	มาก
3. วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	4.07	0.86	มาก
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	4.11	0.83	มาก
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	3.96	0.92	มาก
6. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์	3.00	0.67	ปานกลาง
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	3.39	0.88	ปานกลาง

ตาราง 28 (ต่อ)

ข้อความ	เจตคติต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ แบบมีส่วนร่วมของผู้ให้ข้อมูล		
	ค่าคะแนน เฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับเจตคติ
8. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์ จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่ เสมอ	4.07	0.94	มาก
9. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการ ดำเนินงานสหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับสมาชิกเท่านั้น	3.39	1.03	ปานกลาง
10. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	3.44	1.26	ปานกลาง
11. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบ รูปแบบโครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความ ต้องการของผู้บริหาร	3.55	0.77	ปานกลาง
12. กลยุทธ์ในการบริหารไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมาก น้อยเพียงใด	3.74	0.97	มาก
13. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือ ทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตาม แผนเท่านั้น	4.18	0.77	มาก
14. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถ ดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของ ผู้บริหารเท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจาก สมาชิกแต่อย่างใด	4.18	0.77	มาก
15. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ดำเนินการได้	3.14	1.01	ปานกลาง
รวม	3.65	0.44	ปานกลาง

- ภาวะผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ในระดับ 4.04 หมายถึง ระดับมาก แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด อยู่ในระดับมาก หมายถึง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.36 ซึ่งหมายถึงปานกลางเท่านั้น แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความเห็นต่อระดับภาวะผู้นำสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีระดับภาวะผู้นำสูงขึ้น

ตาราง 29 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	ภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
1. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	3.82	0.72	มาก
2. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4.07	0.72	มาก
3. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	4.07	0.72	มาก
4. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.93	0.81	มาก
5. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ	4.00	0.77	มาก
6. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	4.07	0.72	มาก
7. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์	4.00	0.77	มาก

ตาราง 29 (ต่อ)

ข้อความ	ภาวะผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับเจตคติ
8. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.04	0.96	มาก
9. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญงาน มีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์และร่วมกันรับผิดชอบ	4.11	0.92	มาก
10. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	4.00	0.86	มาก
11. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	4.00	0.98	มาก
12. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	4.07	0.90	มาก
13. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	4.14	0.93	มาก
14. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากน้อยเพียงใด	4.14	0.76	มาก
15. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	4.07	0.81	มาก
รวม	4.04	0.74	มาก

- ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ผลการวิจัยพบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมหลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อยู่ใน ระดับ 3.96 หมายถึง ระดับมาก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยรวมก่อนการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.36 ซึ่งหมายถึง ระดับมาก เช่นกัน แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นต่อระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำไม่เปลี่ยนแปลงไป

ตาราง 30 ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีคือผู้นำในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ข้อความ	ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ		
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ
1. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.89	0.69	มาก
2. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่นได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด	3.82	0.82	มาก
3. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	4.21	1.03	มาก
4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดี	4.11	0.99	มาก
5. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	3.72	0.95	ปานกลาง
6. ผู้บริหารรู้สึกมีความสุขสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.82	0.61	มาก
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี	3.96	0.92	มาก
8. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำลุส่งไป ด้วยดี	4.07	0.60	มาก
9. ผู้บริหารจะมีการจจจจกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	3.96	0.51	มาก
10. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป	4.00	0.67	มาก
รวม	3.96	0.53	มาก

- พฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ผู้วิจัยได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำไว้ 3 ด้าน คือ ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียว ผู้บริหารและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ และเป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือแต่ละบุคคล โดยกำหนดลักษณะที่ออกทางพฤติกรรมของผู้นำในการบริหารงานเป็น 8 ข้อ

ผลการวิจัยพบว่า หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ (ร้อยละ 71.43) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสหกรณ์ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ รองลงมา (ร้อยละ 67.86) ด้านการดำเนินงานของสหกรณ์ และ (ร้อยละ 60.71) ด้านการแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์ การสั่งของสหกรณ์ และด้านการให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารสหกรณ์ ตามลำดับ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นว่าผู้บริหารและกลุ่มร่วมกันตัดสินใจ

ตาราง 31 จำนวนและร้อยละจำแนกตามลักษณะที่แสดงออกพฤติกรรมของผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อพฤติกรรมผู้นำของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมจำกัด (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ลักษณะที่แสดงออกทางพฤติกรรม ของผู้นำ	พฤติกรรมผู้นำ ที่ผู้ให้ข้อมูลมีต่อผู้นำ					
	ผู้บริหารตัดสินใจ คนเดียว		ผู้บริหาร และกลุ่ม ร่วมกันตัดสินใจ		เป็นการตัดสินใจของ กลุ่มหรือแต่ละบุคคล	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. การกำหนดนโยบายการบริหารงานของ สหกรณ์	0	0.00	16	57.14	12	42.86
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสหกรณ์	0	0.00	20	71.43	8	28.57
3. การวางแผนงานของสหกรณ์	0	0.00	9	32.14	19	67.86
4. การดำเนินงานของสหกรณ์	0	0.00	19	67.86	9	32.14
5. การแบ่งหน้าที่การปฏิบัติงานของสหกรณ์	0	0.00	17	60.71	11	39.29
6. การสั่งการของสหกรณ์	0	0.00	17	60.71	11	39.29
7. การให้คำติชมในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร สหกรณ์	0	0.00	17	60.71	11	39.29
8. การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานจาก ผู้บริหารสหกรณ์	0	0.00	13	46.43	15	53.57

- ความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

ผลการวิจัยพบว่า หลังการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ร้อยละ 71.43 มีระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้นในระดับมาก รองลงมาคือร้อยละ 25.00 มีความรู้ในระดับปานกลาง และไม่มีผู้ที่มีระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์น้อยเลย แสดงให้เห็นว่าเมื่อมีการนำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ผู้ให้ข้อมูลมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์เพิ่มมากขึ้น

ตาราง 32 จำนวนและร้อยละของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จำแนกตามระดับความรู้เกี่ยวกับ การบริหารธุรกิจสหกรณ์ เชิงกลยุทธ์ (หลังการใช้รูปแบบกลยุทธ์)

ระดับความรู้เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์	จำนวน	ร้อยละ
น้อย (1-10 คะแนน)	-	00.00
ปานกลาง (11-20 คะแนน)	8	25.00
มาก (21-30 คะแนน)	20	71.43
รวม	28	100.00

4. การเปรียบเทียบก่อนและหลัง การนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

การเปรียบเทียบก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลก่อนและหลังการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จากแบบสอบถามและแบบทดสอบที่ผู้วิจัยได้ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย ประธานสหกรณ์ ผู้จัดการสหกรณ์ เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ และคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาเปรียบเทียบเมื่อนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การพัฒนาที่ผู้วิจัยใช้ในการพัฒนา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เจตคติต่องาน

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงาน ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($t = 9.043^{**}$, $p = 0.000$)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงาน ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในแต่ละประเด็นย่อย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับงาน ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน เกือบทุกประเด็น ยกเว้นในประเด็น หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจมากกว่าการขอความร่วมมือ ที่พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 33 ผลการประเมินเจตคติมีต่องาน ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

เจตคติที่มีต่องาน	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. มีความเข้าใจนโยบายระเบียบ และแนวทางปฏิบัติงานของสหกรณ์การเกษตร	3.14	4.04	4.607**	0.000
2. การทำงานในสหกรณ์ทำให้ฐานะทางเศรษฐกิจสังคม และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น	3.11	4.25	6.710**	0.000
3. ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ที่มีความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	3.00	4.11	6.392**	0.000
4. มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานของสหกรณ์การเกษตร	3.29	4.18	5.255**	0.000
5. คณะกรรมการดำเนินงานมีความสมัครสมานสามัคคีในการทำงาน	3.04	3.54	2.601**	0.012
6. ความคิดเห็นของท่านเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการได้เสนอในที่ประชุม แต่ผู้บริหารไม่เคยนำไปพิจารณาปรับปรุงการทำงานเลย	2.79	3.36	2.910**	0.005
7. มีโอกาสในการได้รับการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมในเรื่องต่าง ๆ	3.39	3.89	3.125**	0.003

ตาราง 33 (ต่อ)

เจตคติที่มีต่องาน	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
8. ค่าตอบแทนที่ได้รับนั้น มีความเป็นธรรม สมกับกำลัง และความสามารถที่ท่านทำลงไปในงาน	2.86	3.89	4.389**	0.000
9. ผู้บังคับบัญชาตามสายงานให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอเหมาะสม	2.82	4.32	8.055**	0.000
10. มีความตระหนักถึงความสำคัญของสหกรณ์ในฐานะ เป็นองค์กรที่เป็นที่พึ่งสำคัญเพียงต้องการให้สหกรณ์ มีกำไรมากที่สุด	3.00	3.96	4.765**	0.000
11. รู้สึกว่าไม่ทราบว่าจะทำงานอย่างไร เนื่องจากขาดผู้ ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน	2.68	3.68	4.336**	0.000
12. การทำงานของท่านเป็นส่วนสำคัญกับองค์กร แต่ยังไม่ ช่วยแก้ไขปัญหาคายกจนของสมาชิกสหกรณ์ไม่ดี ปานกลางเท่าที่ควร	2.93	3.96	5.129**	0.000
13. การนำวิธีการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ ทำให้สภาพการ ทำงานของท่านยุ่งยากมากยิ่งขึ้น	2.86	3.79	4.503**	0.000
14. มีความมั่นใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ว่ามีความ โปร่งใส ตรวจสอบได้	2.32	3.79	6.635**	0.000
15. การทำงานของท่านยังไม่เป็นยอมรับของหัวหน้าฝ่าย	2.64	3.71	4.434**	0.000
16. ในการทำงานกับสหกรณ์ ท่านยังไม่แน่ใจในการ ความก้าวหน้าในงานมากนัก	3.18	3.68	3.058**	0.003
17. การทำงานของท่านมักมีปัญหาอยู่เสมอ เนื่องจาก สหกรณ์มีเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ	3.00	3.68	3.652**	0.001
18. งานที่ได้รับมอบหมายจาก	2.93	3.36	2.216*	0.031
19. รู้สึกว่างานที่ท่านทำบรรลุเป้าหมายได้เพียงเล็กน้อย เท่านั้น	2.68	3.25	2.720**	0.009
20. หัวหน้าของท่านมักจะสั่งงานในลักษณะใช้อำนาจ มากกว่าการขอความร่วมมือ	2.75	3.21	1.883 ^{ns}	0.065
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	2.92	3.78	9.043**	0.000

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ 0.05

** ระดับนัยสำคัญ 0.01

เจตคติผลที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($t = 4.748^{**}$, $p = 0.000$)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในประเด็นย่อยของเจตคติที่มีต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด มีเจตคติต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน เกือบทุกประเด็น ยกเว้นในประเด็นสหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของสหกรณ์ และประเด็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็ใครก็สามารถดำเนินการ ได้ ที่พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 34 ผลการประเมินเจตคติต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

เจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. การดำเนินธุรกิจสหกรณ์มีความทันสมัยสามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทุกด้าน	3.68	4.21	2.844**	0.006
2. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารโดยทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วม	3.50	4.00	2.553*	0.014
3. วางแผนกลยุทธ์จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจน	3.46	4.07	2.751**	0.008
4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือระดับสูงที่ใช้ในการบริหารงานในองค์กร	3.50	4.11	2.795**	0.007
5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างต่อเนื่อง	3.32	3.96	2.828**	0.007

ตาราง 34 (ต่อ)

เจตคติที่มีต่อการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
6. สหกรณ์มีการจัดประชุม ระดมความคิดเห็นจากฝ่ายต่างๆ เพื่อวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน ของ สหกรณ์	2.82	3.00	1.154 ^{ns}	0.254
7. สหกรณ์มีการพัฒนาระบบการติดตามเร่งรัดผลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ	2.96	3.39	2.095*	0.041
8. การแข่งขันธุรกิจมีความรุนแรง ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องมีการปรับตัวในการบริหารจัดการอยู่เสมอ	3.18	4.07	3.621**	0.001
9. สหกรณ์ต้องมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการดำเนินงาน สหกรณ์ให้กับสมาชิกทราบในเรื่องที่เกี่ยวกับสมาชิก เท่านั้น	3.18	3.39	0.827 ^{ns}	0.412
10. การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารตามแผน โดยไม่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข	2.46	3.04	1.803 ^{ns}	0.077
11. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ สหกรณ์จะออกแบบรูปแบบ โครงสร้างเป็นแบบใดก็ได้ ตามความต้องการของ ผู้บริหาร	2.29	2.82	2.461*	0.017
12. กลยุทธ์ในการบริหาร ไม่ได้เป็นเกณฑ์ที่บ่งบอกได้ว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารจัดการมากน้อย เพียงใด	2.36	3.14	3.190**	0.002
13. สหกรณ์เป็นองค์กรของรัฐ รัฐต้องเข้ามาช่วยเหลือทุกด้าน คณะกรรมการเป็นเพียงผู้ดำเนินการตามแผนเท่านั้น	3.36	4.18	3.737**	0.000
14. การบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์สามารถ ดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นเรื่องของผู้บริหาร เท่านั้น โดยไม่ต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกแต่อย่างใด	3.71	4.18	2.195*	0.032
15. การบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม ดำเนินการได้	2.89	3.14	0.991 ^{ns}	0.326
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	3.11	3.65	4.748**	0.000

หมายเหตุ * ระดับนัยสำคัญ 0.05

** ระดับนัยสำคัญ 0.01

ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ($t = 4.300^{**}$, $p = 0.000$)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าภาวะผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในประเด็นย่อยของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าภาวะผู้นำของผู้บริหาร ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ แตกต่างกันในทุกประเด็น

ตาราง 35 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูล ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

ภาวะผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. ผู้บริหารสหกรณ์มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่าย	3.25	3.82	3.120**	0.003
2. ผู้บริหารสหกรณ์แสดงออกถึงความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	3.39	4.07	3.930**	0.000
3. ผู้บริหารสหกรณ์เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น	3.32	4.07	4.400**	0.000
4. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเข้าร่วมทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน	3.29	3.93	3.495**	0.001
5. ผู้บริหารสหกรณ์เปิด โอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับ	3.50	4.00	2.750**	0.008
6. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการบริหารจัดการ	3.50	4.07	3.032**	0.004
7. ผู้บริหารสหกรณ์ทำให้สมาชิกเกิดความมั่นใจ เชื่อถือ และภาคภูมิใจ ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์	3.32	4.00	3.800**	0.000
8. ผู้บริหารสหกรณ์คอยให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาคที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.14	4.04	4.069**	0.000

ตาราง 35 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
9. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถจูงใจให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานอย่างมีขวัญ งานมีคุณภาพ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบ	3.39	4.11	3.131**	0.003
10. ผู้บริหารสหกรณ์มีการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และเป็นผู้รับฟังที่ดี	3.36	4.00	3.104**	0.003
11. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความกล้าตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อผลประโยชน์ของสหกรณ์โดยรวม	3.29	4.00	3.286**	0.002
12. ผู้บริหารสหกรณ์สามารถช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเดียวกันและนอกหน่วยงานได้	3.46	4.07	2.679**	0.010
13. ผู้บริหารสหกรณ์เป็นผู้ที่มีความเอาใจใส่การทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.36	4.14	3.339**	0.002
14. ผู้บริหารสามารถแสดงถึงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานมากนักน้อยเพียงใด	3.43	4.14	4.160**	0.000
15. ผู้บริหารสหกรณ์ยกย่องชมเชยท่าน เมื่องานของท่านประสบความสำเร็จ	3.36	4.07	3.985**	0.000
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	3.36	4.04	4.300**	0.000

หมายเหตุ ** ระดับนัยสำคัญ 0.01

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ t-test พบว่า ค่าเฉลี่ยของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ของผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด และไม่มี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 0.487^ns$, $p = 0.628$)

สรุปได้ว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ ไม่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบในประเด็นย่อยของระดับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำพบว่า ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติหน้าที่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ระบุว่าความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ก่อนและหลังการนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้ ไม่แตกต่างกันในทุกประเด็น

ตาราง 36 ผลการเปรียบเทียบ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ ของผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด เปรียบเทียบก่อนและหลังนำกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้นำ	ค่าคะแนนเฉลี่ย		t	p
	ก่อน	หลัง		
1. ผู้บริหารรู้สึกตื่นตัว และมีความคิดว่องไวเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.86	3.89	0.192 ^{ns}	0.848
2. ผู้บริหารสามารถเข้ากับคนอื่น ได้ง่ายไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด	3.75	3.82	0.313 ^{ns}	0.755
3. ผู้บริหารรู้สึกให้ความสนใจในกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ	4.07	4.21	0.505 ^{ns}	0.616
4. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ดี	4.00	4.11	0.391 ^{ns}	0.697
5. ผู้บริหารมีการสั่งงานและมีการชี้แจงเกี่ยวกับการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	3.25	3.32	0.280 ^{ns}	0.781
6. ผู้บริหารรู้สึกมีความสุขสนุกสนานกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา	3.75	3.82	0.446 ^{ns}	0.657
7. ผู้บริหารสามารถเผชิญหน้าแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ดี	3.79	3.96	0.726 ^{ns}	0.471
8. ผู้บริหารมักมีความพอใจกับงานที่ทำดูสว่างไปด้วยดี	4.04	4.07	0.239 ^{ns}	0.812
9. ผู้บริหารจะมีการจดจ่อกับงานที่กำลังทำอยู่เสมอ	3.93	3.96	0.274 ^{ns}	0.785
10. ผู้บริหารเป็นคนค่อนข้างละเอียดและทำงานอย่างพิถีพิถันจนเกินไป	3.89	4.00	0.619 ^{ns}	0.539
ค่าคะแนนเฉลี่ยรวม	3.83	3.92	0.487 ^{ns}	0.628

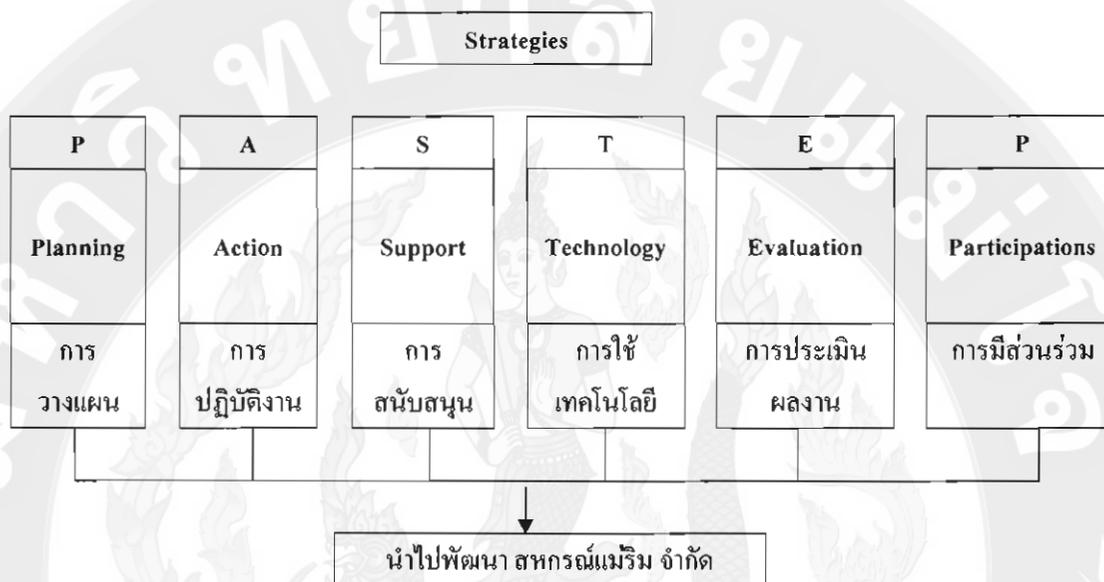
หมายเหตุ ns ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุป

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ให้เป็นตามมาตรฐานสหกรณ์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ เปรียบเทียบผลความสำเร็จสู่เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ซึ่งประเด็นการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ก่อนการใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 2) ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด 3) การบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด หลังการทดลองใช้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model 4) การเปรียบเทียบก่อนและหลัง การนำรูปแบบกลยุทธ์การพัฒนาไปใช้

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นสหกรณ์ต้นแบบ เพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง และตัวแปรที่ทำให้สหกรณ์การเกษตรสันทราย จำกัด ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิเคราะห์ศักยภาพของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด ที่ผู้วิจัยใช้เป็นสถานที่ที่นำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ โดยการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการองค์กรของสหกรณ์ บริบททั่วไปของสหกรณ์ และวิเคราะห์หาจุดอ่อน จุดแข็ง เมื่อทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง จากผลการศึกษาพบว่าจุดอ่อนของสหกรณ์ คือ คณะกรรมการไม่มีความรู้ ความเข้าใจกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบสหกรณ์ มีวิสัยในการบริหารงานน้อย ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ขาดความรู้ความเข้าใจต่อสถานการณ์และข้อมูลด้านการเงินของสหกรณ์ และไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างเหมาะสม จึงทำให้ในรอบ 3 ปี ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสหกรณ์จะไม่มีภาระทำอันเป็นทุจริตต่อสหกรณ์ แต่สหกรณ์ก็ไม่สามารถนำผลกำไรสุทธิมาจัดสรรเป็นทุนสวัสดิการให้กับสมาชิกได้อย่างพอเพียง เมื่อค้นพบดังนั้นผู้วิจัยจึงได้จัดประชุมกลุ่ม (focus group) ขึ้นภายในสหกรณ์ โดยมีประธานผู้จัดการ คณะกรรมการดำเนินการและบุคคลกรผู้ปฏิบัติงานในสหกรณ์เป็นผู้เข้าร่วมประชุม ในการประชุมครั้งนี้เพื่ออภิปรายหาวิธีการพัฒนาสหกรณ์ทำให้ได้รูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTEP model ซึ่งประกอบไปด้วย ตัว P : Planning คือการวางแผนดำเนินงาน A : Action คือการปฏิบัติงานภายในสหกรณ์ภายใต้การควบคุมกลยุทธ์ S : Support คือการสนับสนุนให้เกิดการเชื่อมโยงและร่วมมือกันภายในเครือข่ายสหกรณ์การเกษตร T : technology คือการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ภายในสหกรณ์ E : Evaluation คือการประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้ดีขึ้นมาตรฐานสหกรณ์การเกษตรของประเทศไทย

P : Participation คือการมีส่วนร่วมในการ ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ และประเมินผล ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 23 PASTE Model II

หลังจากได้รูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวออกมาแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบดังกล่าวไปทดลองใช้ ซึ่งเริ่มจากการจัดโครงการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในสหกรณ์การเกษตรแม่ริม เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ PASTE model และเริ่มดำเนินการนำไปใช้ โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนและหลังใช้รูปแบบดังกล่าว เพื่อศึกษาเปรียบเทียบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และจากการนำรูปแบบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้กับสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด พบว่าต่อมาได้ทำให้สหกรณ์การเกษตรแม่ริมได้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 1 กันยายน 2552 และเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริมในปี พ.ศ. 2549 ที่ยังไม่ใช้รูปแบบกลยุทธ์ กับข้อมูล ปีพ.ศ. 2552 ที่ได้นำรูปแบบกลยุทธ์ไปใช้ อธิบายได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 37 เปรียบเทียบข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด

ข้อมูล	ปี พ.ศ. 2549	ปี พ.ศ. 2552
จำนวนสมาชิก (คน)	2,298	2,830
กลุ่มสมาชิก (กลุ่ม)	32	35
ทุนเรือนหุ้น (บาท)	20,326,040	25,042,910.00
เงินรับฝาก (บาท)	112,461,542.50	150,599,452.64
หนี้สินและทุนเรือนหุ้น (บาท)	162,424,062.08	191,511,866.19
รายได้ (บาท)	27,814,872.82	76,686,131.07
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (บาท)	33,267,698.79	74,248,080.61
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (บาท)	-5,452,825.97	2,438,050.46
เกณฑ์มาตรฐานของสหกรณ์	ไม่ผ่าน	ผ่าน

ที่มา: สหกรณ์การเกษตรแม่ริม จำกัด (2549: 18)