

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยได้นำระบบสหกรณ์มาใช้แก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ตั้งแต่ ปี พ.ศ.2459 นับจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ.2549) เป็นเวลากว่า 90 ปีแล้ว ทั้งนี้เพราะว่าสหกรณ์เป็นองค์กรธุรกิจอย่างหนึ่งที่มีลักษณะพิเศษเป็นของตนเอง แตกต่างจากธุรกิจทั่ว ๆ ไป กล่าวคือ สหกรณ์เป็นของสมาชิก ดำเนินการโดยสมาชิก และเพื่อประโยชน์ของสมาชิก โดยอยู่บนพื้นฐาน 3 ประการ คือ การช่วยเหลือตนเอง การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และการประหยัด ทั้งนี้เพื่อช่วยเหลือสมาชิกในการแก้ปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ที่ลำพังสมาชิกแต่ละคนไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง และเพื่อที่จะให้สมาชิกได้อยู่ดีกินดีและมีสันติสุขทั่วหน้ากัน โดยการให้สมาชิกมาทำธุรกิจร่วมกันเพื่อประโยชน์ของสมาชิกเอง และประโยชน์ของส่วนรวม รัฐบาลได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและยอมรับว่าการสหกรณ์เป็นวิถีทางหนึ่งในการเร่งรัดให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเฉพาะจะเห็นได้จากการระบุแนวทางการพัฒนาสหกรณ์ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535 - 2539) ไว้ว่า (1) ปรับปรุงด้านการจัดการและการบริหารธุรกิจของสหกรณ์แก่ผู้จัดการสหกรณ์เป็นลำดับแรก และจัดโครงการฝึกอบรมพิเศษสำหรับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์การเกษตร เพื่อเสริมสร้างให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์มีลักษณะเป็นมืออาชีพ (2) ส่งเสริมความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจระหว่างสหกรณ์ด้วยกัน หรือระหว่างสหกรณ์กับภาคเอกชนอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้มแข็ง และขยายปริมาณธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์ระดับปริมสามารถทำธุรกิจร่วมกันได้ (3) ส่งเสริมการระดมทุนของสหกรณ์ โดยเฉพาะสหกรณ์ในภาคการเกษตรยังพึ่งพาเงินกู้จากภายนอก ที่สำคัญคือธนาคารเพื่อการเกษตร และสหกรณ์การเกษตร ซึ่งไม่เพียงพอและไม่คล่องตัวเท่าที่ควร จึงต้องเน้นการส่งเสริมให้สหกรณ์ระดมทุนเป็นของตนเอง ให้มากขึ้น เพื่อขยายปริมาณธุรกิจให้บริการแก่สมาชิกอย่างเต็มที่ (4) ส่งเสริมให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานของราชการและ/หรือเอกชนอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้สหกรณ์เป็นศูนย์กลางหรือแกนนำในการรับความช่วยเหลือ และถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง

โดยความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรนั้น มีตัวแปรต่าง ๆ มากมายที่มีอิทธิพลมีความเฉพาะตัวสำหรับองค์การธุรกิจนิติบุคคลแบบสหกรณ์ ที่มีความแตกต่างจากองค์กรนิติบุคคลแบบบริษัททั่วไป กล่าวคือ สหกรณ์มุ่งการรวมคนและมุ่งให้บริการแก่สมาชิก โดยเพิ่มประโยชน์ทางเศรษฐกิจและหลีกเลี่ยงการสูญเสียทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ในขณะที่บริษัทมุ่งการรวมทุน และมุ่งแสวงหากำไรสูงสุด การลงทุน ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือการที่สหกรณ์ให้ความสำคัญแก่สมาชิกที่มีฐานะเป็นทั้งเจ้าของและผู้ใช้บริการจากสหกรณ์ ดังนั้นการพัฒนาองค์การรูปแบบสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องพิจารณาถึงเอกลักษณ์ของสหกรณ์ด้วย เพื่อให้เครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาสหกรณ์นั้นสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปัจจุบัน กล่าวคือ กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นผู้นำในการส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้สามารถพึ่งพาตนเองและเป็นที่พึ่งของมวลสมาชิกได้

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่เล็งเห็นและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การของประชาชน อันได้แก่ สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยให้การสนับสนุนทั้งด้านวิชาการและงบประมาณเพื่อมุ่งพัฒนาศักยภาพของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาคุณภาพของตนในขบวนการสหกรณ์ การบริหารจัดการภายในสหกรณ์ ตลอดจนพัฒนาสินค้าของสหกรณ์ให้ดีขึ้นควบคู่ไปกับการควบคุมต้นทุนให้ต่ำสุดเพื่อความสามารถในการแข่งขันได้ในที่สุด โดยในส่วนของสหกรณ์หรือกลุ่มเกษตรกรเองก็ต้องปรับแนวคิด ในการบริหารจัดการใหม่ให้มีรูปแบบมากขึ้น เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นการสร้างเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจ และสร้างฐานเศรษฐกิจให้เข้มแข็งในระยะยาวอย่างยิ่งย่น

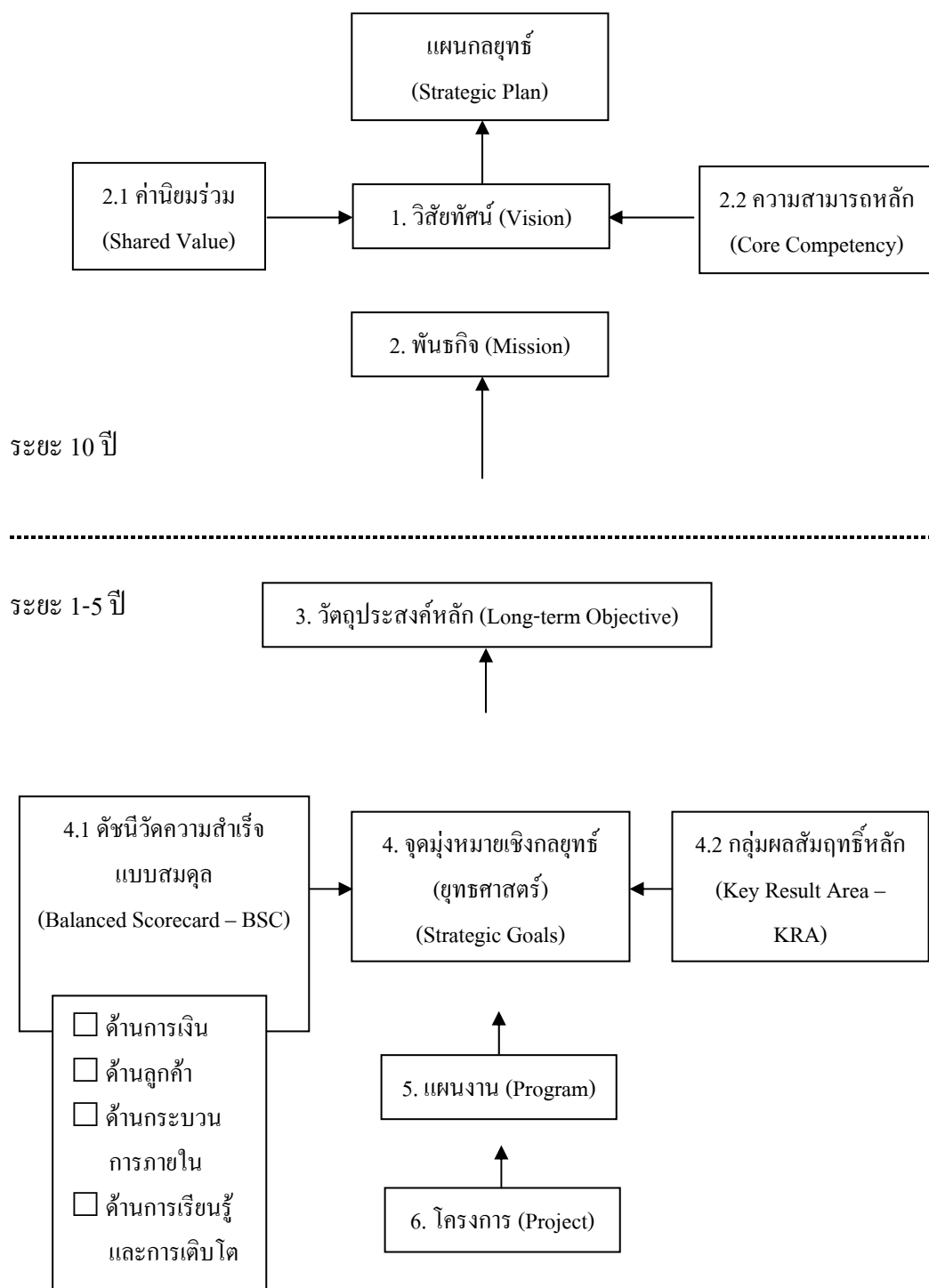
ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการพัฒนาสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวงนั้น มีตัวแปรต่าง ๆ มากมายที่มีอิทธิพล มีความเฉพาะตัวสำหรับองค์การธุรกิจนิติบุคคลแบบสหกรณ์ อีกทั้งยังมีความเฉพาะตัวของวัตถุประสงค์ที่แตกต่างจากสหกรณ์การเกษตรโดยทั่วไป กล่าวคือ มีความพิเศษในเรื่องของการมุ่งรักษาป่าไม้ ดันน้ำ ลำธาร และแก้ปัญหาของพืชเสพติด ตลอดจนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของชาติ โดยธรรมชาติของสหกรณ์แตกต่างจากบริษัทเอกชนโดยทั่วไปนั้น สหกรณ์จะมุ่งการรวมคนและมุ่งให้บริการแก่สมาชิก โดยเพิ่มประโยชน์ทางเศรษฐกิจและหลีกเลี่ยงการสูญเสียทางเศรษฐกิจเป็นหลัก ในขณะที่บริษัทมุ่งการรวมทุน และมุ่งแสวงหากำไรสูงสุดในการลงทุน ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดคือการที่สหกรณ์ให้ความสำคัญแก่สมาชิกในฐานะที่เป็นทั้ง

เจ้าของและผู้ให้บริการจากสหกรณ์ ดังนั้นการพัฒนาองค์การรูปแบบสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องพิจารณาถึงเอกลักษณ์ของสหกรณ์ด้วย เพื่อให้เครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้เพื่อการพัฒนาสหกรณ์นั้นสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงไปของเศรษฐกิจและสังคม ทำให้สภาพแวดล้อมของธุรกิจเปลี่ยนแปลง มีการแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น จึงเป็นแรงกระตุ้นให้ธุรกิจจำนวนไม่น้อยต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเองให้สอดคล้องและเท่าทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะเห็นได้ว่าในช่วงระยะเวลา 4 - 5 ปี ที่ผ่านมานับตั้งแต่ประเทศไทยเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยอย่างต่อเนื่อง วงการธุรกิจเอกชนมีความตื่นตัวในเรื่องการปรับปรุงระบบการจัดการเพื่อยกระดับประสิทธิภาพขององค์การกันมาก ดังจะเห็นได้จากการที่ผู้ประกอบการหันมาให้ความสนใจนำเทคนิคการจัดการต่าง ๆ มาใช้อย่างแพร่หลาย ดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators) KPIs เป็นเครื่องมือหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ธุรกิจได้มีความพยายามพัฒนาตัวชี้วัดผลงานหรือผลผลิตจากการปฏิบัติงาน เนื่องจากเครื่องชี้วัดที่เหมาะสมจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะสามารถบอกสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ หรือที่เกิดขึ้นขององค์การในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพการดำเนินงานนั้นอยู่ในระดับใด มีภาวะความเป็นอยู่อย่างไร เพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้ประโยชน์ตามที่ต้องการ เช่น เพื่อประโยชน์ในการกำหนดนโยบายในการวางแผนการบริหาร การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับพัฒนาองค์การ เป็นต้น

องค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างเสถียรภาพให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมนั้นเป็นสิ่งที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ผลักดันให้เกิดขึ้นเพื่อนำพาสหกรณ์ไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน คือการพัฒนาการบริหารจัดการภายในของบรรดาสหกรณ์ นั่นคือการวัดและประเมินประสิทธิภาพองค์กร ดังคำกล่าวที่ว่า “สิ่งใดก็ตามที่วัดได้ สิ่งนั้นย่อมเกิดการพัฒนา” (พสุ เดชะรินทร์, 2544: 10) เนื่องจากการวัดและประเมินผลจะทำให้รู้ถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นของสหกรณ์ ดังนั้น กรมฯ จึงได้สนับสนุนงบประมาณและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ.2546 ให้ทุกสหกรณ์จะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์นั้นเป็นเสมือนเข็มทิศที่ช่วยบอกทางที่ถูกต้องให้แก่องค์กร (วัฒนา พัฒนพงศ์, 2546: 1) และเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรกรณีศึกษา ของสหกรณ์ แต่หากแผนกลยุทธ์ใดที่ปราศจากดัชนีชี้วัดก็ไม่สามารถมีเครื่องมืออันมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพสำหรับผลักดันและยกระดับคุณภาพของระบบการบริหารจัดการองค์การให้ดีขึ้นได้ และจะทำให้ไม่สามารถกระจายนโยบายคุณภาพต่าง ๆ ภายใต้อาณัติแผนกลยุทธ์ไป

สู่การปฏิบัติในส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้ (สหกรณ์) ได้อย่างแท้จริง (วีรพจน์ ลือประสิทธิ์กุล, 2544: 31) อย่างไรก็ตาม การวัดและประเมินผลองค์การจะมีความเที่ยงตรงเพียงใดนั้น สิ่งสำคัญเบื้องต้นประการหนึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หลัก (Long-term Objective) ของแผนกลยุทธ์ และ จุดมุ่งหมายระดับกลยุทธ์ (Strategic Gold) ภาพประกอบหมายเลข 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติการ
ที่มา: ดนัย เทียนพูน (2542)

ซึ่งดัชนีที่ได้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ ดังได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามสหกรณ์จะต้องเรียนรู้การเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและครบถ้วน ทั้งปัจจัยในการวัดและประเมินผลสหกรณ์ที่เป็นปัจจัยนามธรรมควบคู่ไปกับปัจจัยที่เป็นตัวเลขทางการเงินและบัญชี

จากความสำคัญของแผนกลยุทธ์ดังกล่าว ดังนั้นการสำรวจครั้งนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ความเหมาะสมของการจัดสรรงบประมาณของกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้แก่สหกรณ์ และศึกษาถึงการนำแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการที่สหกรณ์สามารถนำแผนกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้สร้างตัวชี้วัดที่เหมาะสมแก่สหกรณ์หรือไม่ และใช้ในระดับใด รวมทั้งศึกษาถึงการให้ความสำคัญต่อดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจการนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปใช้ประโยชน์ในการสร้างดัชนีวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง
2. เพื่อศึกษาการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง ว่ามีการใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานกับสหกรณ์หรือไม่ และใช้ในระดับใด

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตประชากร

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตประชากร โดยจะทำการศึกษาเฉพาะสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวน 19 สหกรณ์

ขอบเขตการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จองค์กร ตามแนวคิด Balanced Scorecard ของ Robert S.Kaplan and David P. Norton ซึ่งพัฒนาตัวชี้วัด 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

นิยามศัพท์

แผนกลยุทธ์ หมายถึง เป็นข้อความเกี่ยวกับการกิจและทิศทางในอนาคต เป้าหมายการทำงานระยะสั้น และระยะยาว ตลอดจนกลยุทธ์ในการทำงาน

ดัชนีวัดผลสำเร็จของสหกรณ์ หมายถึง ดัชนีวัดผลสำเร็จของธุรกิจสหกรณ์ โดยมีการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า (สมาชิกสหกรณ์ และบุคคลภายนอก) ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (ดัดแปลงจาก พสุ เศษะรินทร์, 2544: 19-25)

ดัชนีด้านการเงิน หมายถึง ดัชนีที่มุ่งประเมินประสิทธิภาพทางการเงิน โดยสามารถวัดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- กำไรสุทธิ
- อัตราส่วนวิเคราะห์ความคล่องตัวทางการเงิน
- อัตราส่วนวิเคราะห์ความสามารถในการใช้สินทรัพย์
- อัตราส่วนความสามารถในการกู้เงิน
- อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร
- ฯลฯ

ดัชนีด้านลูกค้า (สมาชิกและบุคคลภายนอก) หมายถึง ดัชนีที่มุ่งวัดผลด้านลูกค้าเพื่อผลได้หลักคือ ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งในระบบสหกรณ์จะหมายถึงสมาชิก รวมทั้งลูกค้าอื่นที่ไม่ใช่สมาชิกด้วย การได้มาซึ่งสมาชิกใหม่ หรือลูกค้าที่ไม่ใช่สมาชิก ความสามารถในการสร้างส่วนเกินจากการบริหารธุรกิจของสหกรณ์ จากสมาชิก และกลุ่มลูกค้าอื่นที่ไม่ใช่สมาชิก โดยสามารถวัดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ส่วนแบ่งตลาด
- ความพึงพอใจของสมาชิก และลูกค้ารายใหม่
- การได้มาซึ่งสมาชิกเพิ่ม และลูกค้ารายใหม่เพิ่ม
- ความสามารถในการรักษาความเชื่อมั่นของสมาชิก และลูกค้าของสหกรณ์
- ฯลฯ

ดัชนีด้านกระบวนการภายใน หมายถึง ดัชนีที่มุ่งวัดกระบวนการภายในขององค์การที่มีผลกระทบสูงสุดต่อความพึงพอใจของสมาชิกและลูกค้า และการบรรลุผลสำเร็จด้านการเงิน โดยสามารถวัดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- กระบวนการนวัตกรรม
- กระบวนการปฏิบัติการ
- ฯลฯ

ดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต หมายถึง ดัชนีที่มุ่งวัดปัจจัยโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรจะต้องสร้างขึ้นเพื่อการเจริญเติบโตในระยะยาว โดยสามารถวัดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- ด้านคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน กรรมการ และสมาชิก
- ระบบ กระบวนการ และองค์กร
- ฯลฯ

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกัน จัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิก ดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพ ของสมาชิก และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์ในพื้นที่โครงการหลวง หมายถึง สหกรณ์การเกษตรที่ตั้งขึ้นภายในบริเวณศูนย์ พัฒนาโครงการหลวง จำนวนทั้งสิ้น 36 ศูนย์ ครอบคลุมพื้นที่ 5 จังหวัดของภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย พะเยา แม่ฮ่องสอน และลำพูน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร (สหกรณ์) ว่ามีการนำแผนกลยุทธ์ไปพัฒนาต่อเนื่อง ให้มีการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร (สหกรณ์ หรือไม่ และนำไปใช้ในรูปแบบใด มีการใช้ดัชนี และปัจจัยในด้านใดและระดับใด ทั้งนี้เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นองค์กรของ ประชาชนที่เข้มแข็งต่อไป
2. ทราบถึงการใช้ประโยชน์จากการจัดสรรงบประมาณของกรมฯ เพื่อการนำไปทำแผน กลยุทธ์ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้ตรงตามข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ทราบ ถึงการจัดอันดับการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์กร (สหกรณ์) ของสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี
3. ผลการศึกษาสามารถเป็นข้อมูลให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้ประกอบการได้เห็นความสำคัญของการ วัดและประเมินผลองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
4. ผลการศึกษาสามารถเป็นข้อมูลประกอบในการศึกษาและวิจัยในเชิงกว้างและลึกต่อไปได้

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจการใช้ดัชนีวัดผลสำเร็จของการ คือสหกรณ์ การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง จำนวน 19 แห่ง ในพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน แม่ฮ่องสอน และพะเยา ที่ได้รับการส่งเสริมงบประมาณการจัดทำแผนกลยุทธ์จาก กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่ง 2 แหล่ง ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ผู้จัดการ คณะกรรมการของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวง 19 สหกรณ์ โดยทำการสัมภาษณ์เป็น รายบุคคล 19 สหกรณ์ 19 คน
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยรวบรวมจากเอกสาร วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้จะทำการศึกษาโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ผู้แทนสหกรณ์การเกษตร (เช่น กรรมการ พนักงานสหกรณ์การเกษตรผู้ใช้แผนกลยุทธ์) จำนวน 19 สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงส่วนใหญ่เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก มีทุน ดำเนินงานเฉลี่ย 550,000 บาท ดังนี้

1. สหกรณ์การเกษตรดอยอินทนนท์ จำกัด
2. สหกรณ์การเกษตรห้วยลึก จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรหนองหอย จำกัด
4. สหกรณ์การเกษตรขุนวาง จำกัด
5. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงขุนวาง จำกัด

6. สหกรณ์การเกษตรม่อนเงาะ จำกัด
7. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงปางไฮ แม่จิ จำกัด
8. สหกรณ์การเกษตรดอยอ่างขาง จำกัด
9. สหกรณ์การเกษตรป่าเมี่ยง จำกัด
10. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงตีนตก จำกัด
11. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงหมอกจ๋าม จำกัด
12. สหกรณ์การเกษตรห้วยน้ำขุ่น จำกัด
13. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงห้วยโป่ง จำกัด
14. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงห้วยน้ำริน จำกัด
15. สหกรณ์การเกษตรโครงการหลวงสะโงะ จำกัด
16. สหกรณ์การเกษตรผู้ปลูกเห็ดหอมป่าแป๋ จำกัด
17. สหกรณ์การเกษตรห้วยต๋ม้นำเจริญ จำกัด
18. สหกรณ์การเกษตรปิงคำ จำกัด
19. สหกรณ์การเกษตรหมู่บ้านป่าไม้ถ้ำเวียงแก จำกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล (Personal Interview) การสอบถามจะดำเนินไปตามแนวทางของคำถามที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งได้กำหนดคำถามดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์

ตอนที่ 2 คำถามจัดกลุ่มดัชนีวัดผลสำเร็จองค์การ ออกเป็น 4 กลุ่ม ตามแนวคิด Balance Scorecard ได้แก่

1. กลุ่มดัชนีด้านการเงิน
2. กลุ่มดัชนีด้านลูกค้า
3. กลุ่มดัชนีด้านประสิทธิภาพของกระบวนการภายใน
4. กลุ่มดัชนีด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับดัชนีวัดผลสำเร็จขององค์การ ตามแนวคิด Balance Scorecard ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจากตัวอย่างดัชนีและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของ พสุ เดชะรินทร์ (2544: 115-136) ทำการปรับเปลี่ยนปัจจัยให้ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจในรูปแบบของสหกรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้จัดทำโดยสัมภาษณ์คณะกรรมการหรือพนักงานของสหกรณ์ การเกษตรผู้ได้รับมอบหมายให้ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ จำนวน 19 สหกรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ (ใช้โปรแกรม SPSS) ซึ่งประกอบไปด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และการจัดอันดับ (Ranking) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยาย และสรุปผลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์