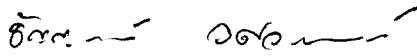



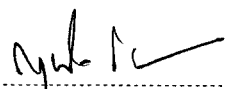
หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
ในจังหวัดระนองที่เข้าร่วม โครงการในปีงบประมาณ 2549
ชื่อและนามสกุล นางสาวจันทร์จิรา สมบุญ
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชัยญูธรรม์ วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชัยญูธรรม์ วศวรรณวัฒน์)


..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์ไอภาวดี เข้มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมสหกรณ์และการเกษตร
วันที่ 5 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๕๑

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนองที่
เข้าร่วมโครงการในปีงบประมาณ 2549

ผู้ศึกษา นางสาวจันทร์จิรา สมบุญ ปริญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (สหกรณ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชัยญ์ศรี วัชรธรรมวัฒน์ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

ตามภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันอย่างสูง ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความยั่งยืน เพื่อเป็นที่พึ่งพิงแก่มวลสมาชิกในการแก้ปัญหาด้านการประกอบอาชีพและการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิกได้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สหกรณ์ต้องจัดทำภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ผู้ศึกษาจึงเห็นว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะศึกษา ซึ่งการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และเพื่อประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง

ประชากรที่ศึกษาคือสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง ปีงบประมาณ 2549 จำนวน 3 สหกรณ์ โดยให้ผู้เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ในจังหวัดระนอง ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำ สหกรณ์ละ 25 คน กรอกแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องของการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนข้อมูลจากการสัมภาษณ์และข้อมูลทุติยภูมิ จากรายงานของสหกรณ์นำมาวิเคราะห์เนื้อหาในเชิงพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด และสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก ไม่ค่อยให้ความสำคัญในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดเงินทุนสนับสนุนแผนงาน/โครงการต่าง ๆ บุคลากรของสหกรณ์ยังขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ ขาดการศึกษาอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่และการศึกษาดูงานสหกรณ์ที่มีการพัฒนาและประสบผลสำเร็จ รวมทั้งสหกรณ์ยังขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

คำสำคัญ การประเมิน แผนกลยุทธ์ สหกรณ์

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยผู้ศึกษาได้รับความอนุเคราะห์อย่างดี
ยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ธัญญ์รัศม์ วศวรรณวัฒน์ ที่ได้กรุณาสละเวลาเพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำ
ในการศึกษาค้นคว้าอิสระ รวมทั้งคณาจารย์สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ แขนงวิชา
สหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ประสาทวิชาให้ผู้ศึกษาได้นำความรู้มาใช้ในการศึกษา
ค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ศึกษาขอขอบคุณ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์
รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด และสหกรณ์การเกษตร
สุขสำราญ จำกัด ทุกท่านที่ช่วยกรอกแบบสอบถามและให้การสัมภาษณ์ข้อมูล ขอขอบคุณสำหรับ
กำลังใจที่ได้รับจากเพื่อนร่วมงานสำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนองและเพื่อนร่วมศึกษา แขนงวิชา
สหกรณ์ทุกท่าน

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายัง ได้รับการสนับสนุนกำลังใจอย่างดีจากครอบครัวสมบุญ ซึ่งนับว่า
เป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง

ประ โยชน์ที่ได้รับจากการศึกษานี้ ผู้ศึกษาขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

นางสาวจันทร์จิรา สมบุญ

พฤษภาคม 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฌ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การศึกษา	2
ขอบเขตของการศึกษา	2
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	5
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์	7
แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและการประเมินผลแผนกลยุทธ์	19
การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง	22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	26
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	31
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	31
การเก็บรวบรวมข้อมูล	32
การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4 ผลการศึกษา	34
สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด	34
สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ - เกาะสอง จำกัด	43
สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด	52

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	60
สรุปผลการศึกษา	60
อภิปรายผล	62
ข้อเสนอแนะ	63
บรรณานุกรม	65
ภาคผนวก	70
ก แบบสอบถาม	71
ข รายชื่อผู้เข้าร่วม โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	76
ประวัติผู้ศึกษา	80

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1	แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด 36
ตารางที่ 4.2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด..... 37
ตารางที่ 4.3	การประเมินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด..... 39
ตารางที่ 4.4	การประเมินด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด..... 40
ตารางที่ 4.5	ปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์รถยนต์โดยสาร ระนอง จำกัด 42
ตารางที่ 4.6	ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด..... 43
ตารางที่ 4.7	แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด..... 44
ตารางที่ 4.8	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ –เกาะสอง จำกัด 46
ตารางที่ 4.9	การประเมินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด 48
ตารางที่ 4.10	การประเมินด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด 49
ตารางที่ 4.11	ปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์เดินเรือปากน้ำ –เกาะสอง จำกัด 51
ตารางที่ 4.12	ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด 51
ตารางที่ 4.13	แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด 53
ตารางที่ 4.14	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด..... 54
ตารางที่ 4.15	การประเมินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด..... 56
ตารางที่ 4.16	การประเมินด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด..... 57
ตารางที่ 4.17	ปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตร สุขสำราญ จำกัด 59
ตารางที่ 4.18	ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด..... 59

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์.....	13
ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	16
ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	17
ภาพที่ 2.4 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์.....	21

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน องค์กรธุรกิจต่าง ๆ มีการแข่งขันกันอย่างสูง ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความยั่งยืน เพื่อเป็นที่พึ่งพิงแก่มวลสมาชิกในการแก้ปัญหาด้านการประกอบอาชีพและการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิกได้ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นสิ่งจำเป็นที่สหกรณ์ต้องจัดทำภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง หากสหกรณ์มีการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรหลายฝ่ายในสหกรณ์ ทั้งจากสมาชิกสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ โดยสหกรณ์สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปกำหนดเป็นแผนงานที่สอดคล้องกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ อันจะทำให้ทราบว่าสถานะของสหกรณ์ในปัจจุบันอยู่ที่ใด กำลังจะไปทิศทางไหน และจะไปอย่างไร โดยแผนกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามความเหมาะสม หากพบว่าไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการดำเนิน โครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมา เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์มีแผนกลยุทธ์ใช้ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งกรอบทิศทางในการดำเนินงานที่เกิดจากความต้องการของสหกรณ์และการมีส่วนร่วมของบุคลากรหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิกสหกรณ์ กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะที่ปรึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมกันระดมความคิดจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ การใช้เครื่องมือทางด้านการจัดการ ที่เรียกว่า “Balanced Scorecard :BSC” ในการแปลผล การติดต่อสื่อสารภายในสหกรณ์ การกระตุ้น ชักจูงให้ทุกฝ่ายเกิดการยอมรับและเห็นชอบ ซึ่งแจ้งทำความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน อาจมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ระบบงาน สิ่งสำคัญผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำของสหกรณ์ต้องทำความเข้าใจ และให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร มีการปรับตัวยอมรับในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรของสหกรณ์สนับสนุนการดำเนินการตามกลยุทธ์

สำหรับในพื้นที่จังหวัดระนอง มีสหกรณ์จำนวนทั้งหมด 29 สหกรณ์ เข้าร่วม โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดมาตั้งแต่ ปีงบประมาณ 2546 จนถึงปีงบประมาณ 2549 รวม 15 สหกรณ์ โดยมีสหกรณ์เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2546 จำนวน 1 สหกรณ์ ปีงบประมาณ 2547 จำนวน 8 สหกรณ์ ปีงบประมาณ 2548 จำนวน 3 สหกรณ์ และในปีงบประมาณ 2549 จำนวน 3 สหกรณ์ จากการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากรายงานผลการติดตามการดำเนินงานของกลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์จังหวัดระนอง สหกรณ์ไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้ ผู้ศึกษาจึงมีแนวคิดที่ต้องการมีส่วนช่วยให้สหกรณ์นำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจที่จะประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์และการนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการร่วมมือกันระหว่างสหกรณ์กับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งคาดว่าจะจะเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ได้ข้อมูลเพื่อพัฒนาหรือปรับปรุงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนองที่เข้าร่วม โครงการ ในปีงบประมาณ 2549

2.2 เพื่อประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนองที่เข้าร่วม โครงการในปีงบประมาณ 2549

3. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษานี้ศึกษาเฉพาะสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง ในปีงบประมาณ 2549 เท่านั้น โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

โดยศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์และประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ในช่วง 2 ปีแรก

3.2 ขอบเขตด้านประชากร

สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง ปีงบประมาณ 2549 จำนวน 3 สหกรณ์ เนื่องจาก ปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่

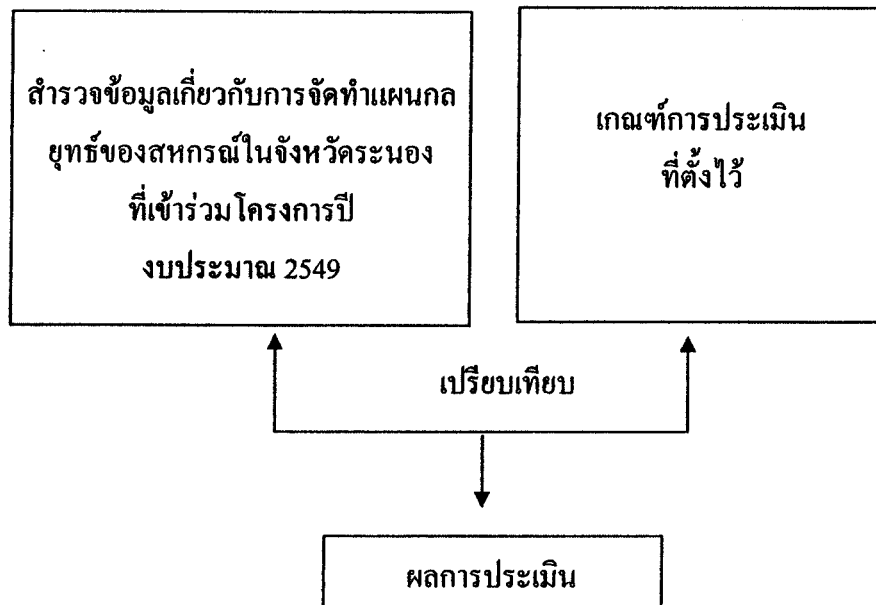
เริ่มดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังเป็นชุดเดิม ประกอบกับสหกรณ์มีข้อมูลสมบูรณ์ ครบถ้วนเหมาะสมที่จะศึกษา ดังนั้นประชากรที่ศึกษาประกอบด้วย

- 1) สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด
- 2) สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด
- 3) สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

เก็บรวบรวมข้อมูลระหว่าง วันที่ 1 มีนาคม - 31 มีนาคม 2551

4. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 สหกรณ์ หมายถึง สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง ปีงบประมาณ 2549

5.2 แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวของสหกรณ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการทำงานในอนาคตของสหกรณ์

5.3 การประเมิน หมายถึง การศึกษาข้อเท็จจริงในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.4 คณะกรรมการดำเนินการ หมายถึง คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์

5.5 ฝ่ายจัดการ หมายถึง เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์

5.6 สมาชิก หมายถึง สมาชิกของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผู้ศึกษาจะได้รับข้อมูลมาปรับใช้ในการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ และร่วมกันแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ในส่วนที่เกี่ยวข้อง

6.2 สหกรณ์จะได้นำผลจากการศึกษาไปปรับใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

6.3 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนองได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาสหกรณ์เพื่อให้สหกรณ์มีกรอบทิศทางในการดำเนินงาน ได้ถูกต้อง

6.4 กรมส่งเสริมสหกรณ์จะได้รับข้อมูลเพื่อนำไปวางแผนในการพัฒนาสหกรณ์ต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากรอบความคิดของการศึกษาและเป็นข้อมูลประกอบการวิเคราะห์และอภิปรายผล โดยสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
3. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและการประเมินผลแผนกลยุทธ์
4. การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ยูวัฒน์ วุฒิเมธี (2536 : 25) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การพิจารณาการตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อตัวประชาชนได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่ม การพิจารณา การตัดสินใจ การร่วมปฏิบัติและร่วมกับรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อตัวประชาชน

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2536 : 90) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่างให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อให้เขาได้เป็นผู้ตัดสินใจทำงานลงมือทำงานตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้วด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการทำให้ประชาชนได้ปฏิบัติตามความสนใจและตามความต้องการของเขา กรณีที่เขาได้เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการนั้นจะทำให้เขาได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2536 : 26) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นกระบวนการที่รัฐบาลทำการส่งเสริม ชักนำ สนับสนุน และสร้างโอกาสให้ประชาชนในชุมชนทั้งในรูปส่วนบุคคล กลุ่มคน ชุมชน สมาคม มูลนิธิ และองค์การอาสาสมัครรูปต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการ

ดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือหลายเรื่องร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาที่กำหนดไว้

1.2 กระบวนการมีส่วนร่วม

ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณและคณะ (2547) กล่าวว่า กระบวนการมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมที่เป็นอิสระ โดยความสมัครใจ ในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมลงมือการปฏิบัติ ร่วมประเมิณผล และร่วมรับประโยชน์ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา มิได้ หมายถึงการให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาของรัฐตามที่รัฐกำหนด แต่หมายถึง การให้ประชาชน กลุ่ม ชุมชน ร่วมกันคิดและตัดสินใจกำหนดทิศทางการพัฒนาการดำรงชีวิต ร่วมปฏิบัติตามแผนของกลุ่มหรือของชุมชนและรับประโยชน์ร่วมกัน โดยรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน

โดยทั่วไปการร่วมคิดและตัดสินใจภายในกลุ่มเป็นเรื่องยากที่จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมจริง ๆ และเป็นอิสระในการแสดงออก เพราะสมาชิกในกลุ่มมีศักยภาพ ฐานะอำนาจทางสังคมแตกต่างกัน ปัจจัยวัฒนธรรมบางประการเป็นอุปสรรคต่อความเป็นอิสระในการแสดงออก คนแต่ละคนต่างมีมุมมองในการตัดสินใจคุณค่าเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ประสบการณ์แตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้อาจนำไปสู่การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อย่างไรก็ตาม หากมีวิทยากรกระบวนการที่สามารถเอื้ออำนวยให้ทุกคนคิดและแสดงออกโดยอิสระ ก็จะเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ความแตกต่างหลากหลายเหล่านั้น กลับเป็นตัวทวีคูณให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และก่อให้เกิดพลังที่จะนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

มูลนิธิปริญญาโทนักบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548) กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่นำประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้าร่วมในการหาวิธีแก้ไข ปัญหาที่ยังยากซับซ้อน ร่วมกันหาทางออกสำหรับการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในทางสันติ เป็นที่ยอมรับหรือเป็นฉันทามติของประชาสังคม และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยนำความเห็นและข้อเสนอแนะของประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมาเป็นองค์ประกอบสำคัญในการตัดสินใจ และกำหนดแนวทางหรือนโยบายสาธารณะที่ภาครัฐจะดำเนินการ

วันชัย โกลละสุด (2549) กล่าวว่า กระบวนการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการสานสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและภาคประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมและเพื่อให้การพัฒนานโยบายและบริการสาธารณะเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และสนองความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยเน้นที่กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจของรัฐ กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นวิธีการที่ภาครัฐ ภาคประชาสังคม และผู้ที่เกี่ยวข้อง มีโอกาสเรียนรู้ทำความเข้าใจประเด็นนโยบายสาธารณะร่วมกัน

ปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุด ทุกฝ่ายยอมรับมากที่สุด และมีผลกระทบเชิงลบ น้อยที่สุด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

เชาว์ โรจนแสง (2548 : 3-6) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือแผนที่ กำหนดวิถีทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การที่มีลักษณะรวมส่วนต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน เป็นการบูรณาการส่วนต่าง ๆ ของแผนที่สอดคล้องและเหมาะสมกับภาวะการณ์ ซึ่งเป็นส่วนของการ ตัดสินใจที่ยุ่ยากซับซ้อน เป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (Implementation) และการควบคุม (Control)

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ เป็นแผนระยะยาวของสหกรณ์ ซึ่งจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง การดำเนินงานในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนฯ ที่กำหนดขึ้น จะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน/โครงการของสหกรณ์ ในช่วงเวลาของการดำเนินการตามแผนฯ

กิงพร ทองใบ (2546 : 5) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวของ องค์การที่กำหนดขึ้น โดยอาศัยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ เป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2540) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนระยะยาวของ สหกรณ์ซึ่งจัดทำขึ้น เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทาง การดำเนินการในอนาคตของสหกรณ์ โดยแผนกล ยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะถูกนำไปพัฒนาเป็นแผนงาน โครงการของสหกรณ์ ในช่วงเวลาของการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงาน

2.2 ความสำคัญของแผนกลยุทธ์

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) กล่าวว่า ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และมี จุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริการในการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของ สมาชิก ตลอดจนการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมี กระบวนการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อการเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกของตน ได้ตามความมุ่งหวัง

ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรงอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สหกรณ์ มีกิจกรรมทางธุรกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบการตลาด ที่ประกอบไปด้วย พ่อค้าคนกลาง ผู้

จำหน่ายปัจจัยการผลิตและผู้บริโภค จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพึ่งพาหลักการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิกและเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เอง

สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหาต่างๆ คือ ผู้บริหารสหกรณ์ตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุนในธุรกิจหรือการให้กู้ยืม หลายสหกรณ์บริหารจัดการ โดยใช้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาในอดีต โดยมิได้มีการวางแผนแต่อย่างใด สหกรณ์หลายแห่งมีปัญหาดกเดียวกันระหว่างกรรมการในเรื่องนโยบายที่ต่างฝ่ายมีมุมมองที่แตกต่าง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งให้ความสำคัญแต่เรื่องนโยบายการลงทุนที่จะให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุด โดยมิได้ให้ความสนใจเรื่องสวัสดิการของสมาชิกหรือกรรมการสหกรณ์หลายแห่งเข้าไปก้าวก้าวยการปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่

ปัญหาต่างๆ เหล่านี้จะเกิดขึ้นน้อยลง หากสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เพราะกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทางงานดำเนินงานของสหกรณ์ บนวิถีสถิติที่มั่นคงในหลักและวิธีการสหกรณ์ เพื่อประโยชน์ของสมาชิกและการดำรงอยู่ของสหกรณ์อย่างยั่งยืน

โอภาวดี เข้มทอง (2548 : 47-48) กล่าวว่า ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ นั้นใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการธุรกิจของตน ซึ่งกลยุทธ์ที่ธุรกิจเลือกใช้ก็เป็นไปตามระดับธุรกิจขององค์กรธุรกิจนั้น ๆ สหกรณ์เองก็เป็นองค์กรธุรกิจรูปแบบหนึ่งเช่นกัน ก็จำเป็นต้องใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสหกรณ์อยู่รอดและสามารถให้บริการที่สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่มวลสมาชิก องค์กรสหกรณ์เองนั้นมีหลายระดับและทำธุรกิจหลายระดับ จึงควรเลือกใช้กลยุทธ์ในระดับที่เหมาะสมกับระดับธุรกิจของตน ซึ่งความสำคัญในการจัดการธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์นั้น สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้สหกรณ์สามารถกำหนดตำแหน่งของสหกรณ์ในสนามแข่งขันทางธุรกิจได้ว่า ปัจจุบันสหกรณ์อยู่ ณ ตำแหน่งใด สหกรณ์กำลังจะไปสู่ตำแหน่งใดในอนาคต และด้วยวิธีการเช่นไรสหกรณ์จึงจะสามารถไปอยู่ในตำแหน่งที่ต้องการได้

2. ช่วยให้เกิดความชัดเจนหรือความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลสำคัญ 3 ฝ่ายในสหกรณ์อัน ได้แก่ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ เมื่อสามารถลดความขัดแย้งนี้ได้ก็จะเป็นผลดีโดยรวมกับการบริหารจัดการสหกรณ์

3. การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์นั้น จะทำให้เกิดแผนระยะยาวของสหกรณ์ที่เรียกว่าแผนกลยุทธ์ อันเป็นแผนลักษณะบูรณาการที่จะก่อให้เกิดผลดีต่อภาพรวมในการบริหาร

จัดการสหกรณ์นอกนั้นตัวแผนกลยุทธ์ยังเปรียบเสมือนลายแทงสำหรับค้นหายุทธวิธี ที่แม้ผู้จัดทำลายแทงเสียชีวิตไปแล้ว ผู้ที่อยู่ภายหลังยังสามารถใช้ลายแทงนั้นไปค้นหายุทธวิธีได้ ในกรณีของการบริหารจัดการสหกรณ์นี้ แผนกลยุทธ์ก็อาจจะช่วยแก้ไขปัญหาความไม่ต่อเนื่อง (Continuity) ในการบริหารบุคคลในสหกรณ์ได้ส่วนหนึ่ง เพราะตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ฉบับปัจจุบันนั้น สหกรณ์มีปัญหาด้านความไม่ต่อเนื่องของผู้บริหารรุนแรงมาก และในกระแสเศรษฐกิจเช่นปัจจุบันก็ทำให้สหกรณ์มีปัญหาด้านความไม่ต่อเนื่องของระดับจัดการด้วย

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการช่วยกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสหกรณ์ที่เน้นถึงศักยภาพความพร้อมของสหกรณ์ และปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์สามารถบริหารจัดการภายใต้ความเป็นไปได้ อันจะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งตัวองค์กรสหกรณ์และมวลสมาชิก

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการช่วยให้สหกรณ์สามารถกำหนดคน โยบาย แผนงาน ชนิดต่าง ๆ และโครงการต่าง ๆ ที่สหกรณ์จะดำเนินการในช่วงเวลาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้สหกรณ์ปรับตัวได้อย่างมีทิศทางไม่สะเปะสะปะเฉกเช่นเรือไร้หางเสือคังในอคิด

สุพานี สฤณภูวนิช (2540) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์ที่มีความสำคัญในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ และมีจุดมุ่งหมายสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้การบริหารในการแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพของสมาชิก ตลอดจนการยกระดับฐานะความเป็นอยู่ให้แก่สมาชิก สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารการจัดการที่มีประสิทธิผลเพื่อการเป็นที่พึ่งแก่สมาชิกของตนได้ด้วยความมุ่งหวัง ในปัจจุบัน สหกรณ์มีกิจกรรมทางธุรกิจที่ต้องเกี่ยวข้องกับระบบการตลาดที่ประกอบไปด้วย พ่อค้าคนกลางผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิตและผู้บริโภค จึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องพึ่งพาหลักการบริหารจัดการที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่สมาชิกและเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์เอง ที่ผ่านมาระยะเห็นตัวอย่างกันบ่อยๆที่โรงสีของสหกรณ์การเกษตรมี ปัญหาขาดทุนสหกรณ์ ร้านค้าหลายแห่งต้องเลิกกิจการ สหกรณ์ออมทรัพย์มีปัญหาหนี้เสียจากการให้เงินกู้แก่สหกรณ์ประเภทอื่น สาเหตุที่สำคัญประการหนึ่งของปัญหาต่างๆเหล่านี้ก็คือ ผู้บริหาร สหกรณ์ตัดสินใจโดยมิได้คำนึงถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุนในธุรกิจ หรือการให้กู้ยืมหลายสหกรณ์บริหารจัดการโดยใช้ประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติมาในอดีต โดยไม่ได้มีการวางแผน สหกรณ์หลายแห่งมีปัญหาระหว่าง กรรมการ ในเรื่องนโยบายที่ต่างฝ่ายมีมุมมองที่แตกต่าง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์หลายแห่งให้ความสำคัญแต่เรื่องนโยบายการลงทุนที่จะให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนสูงสุด โดยมิได้ให้ความสนใจเรื่องสวัสดิการของสมาชิก หรือกรรมการสหกรณ์หลายแห่งเข้าไปก้าวล่วงการ

ปฏิบัติการของเจ้าหน้าที่ ปัญหาต่างๆเหล่านี้จะเกิดขึ้นน้อยลง หากสหกรณ์แต่ละสหกรณ์ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เพราะกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะช่วยชี้แนะให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสหกรณ์ให้ความสำคัญในการพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์ เพื่อกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสหกรณ์

2.3 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท (2546) กล่าวว่าแผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ

4 ส่วน ได้แก่

1. บทวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม หมายถึง การนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ที่พิจารณาในเชิงพลวัตซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์

การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจะชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในสหกรณ์ ทั้งในส่วนที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีผลต่อสหกรณ์ เพื่อที่จะทราบว่าเป็นปัจจุบัน สหกรณ์มีสถานการณ์เป็นอย่างไร และอยู่ที่ใด โดยทำการค้นหาคำตอบที่เป็นโอกาส (Opportunities) อุปสรรค (Threats) จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของสหกรณ์และกลยุทธ์ในการพัฒนาสหกรณ์ในขั้นตอนต่อไป

2. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพอนาคตของสหกรณ์ หรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของสหกรณ์ภายใต้กรอบเวลาของแผนกลยุทธ์

3. ภารกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความที่ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีขอบเขตการดำเนินงานหรือให้บริการอะไรบ้าง ใครคือกลุ่มเป้าหมายที่จะให้บริการเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น

เป้าหมาย (Goal) หมายถึง สิ่งที่เราคาดหวังที่จะได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภารกิจต่าง ๆ ไว้ภายในระยะเวลาของแผน เช่น การเพิ่มรายได้ การเพิ่มยอดขาย การลดค่าใช้จ่าย คุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึงข้อความที่สามารถตรวจวัดได้เกี่ยวกับผลสำเร็จของแผนงาน โครงการที่เราคาดว่าจะทำได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือเป็นผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย

4. กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือมาตรการที่จะสนับสนุนภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผนเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่กำหนดขึ้น โดยกลยุทธ์จะถูกนำไป

พัฒนาเป็นแผนงาน โครงการของสหกรณ์ต่อไป ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์ใดไปดำเนินการทั้งนี้บรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

ทั้งนี้ ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบด้วย อาทิความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงิน ทัศนคติที่มีต่อการเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์กร โดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่การจัดหาวัตถุดิบและการติดต่อผู้รับบริการและความไวในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย ฯลฯ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540 : 27-32) กล่าวว่าองค์ประกอบของการทำแผนกลยุทธ์ มี 4 ประการดังนี้

1. ภารกิจ (Mission) เป็นการกำหนดทิศทางหรือแผนระยะยาว เนื่องจากเป็นแผนระยะยาว ลักษณะของภารกิจจึงเป็นนามธรรม โดยไม่มีกำหนดขั้นตอนหรือเงื่อนไขอย่างเด่นชัด ภารกิจเมื่อกำหนดขึ้นมาแล้วจะเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ไม่ได้ เพราะนั้นแสดงให้เห็นถึงข้อผิดพลาดในการกำหนดภารกิจทันที สาระของภารกิจจะต้องเป็นนามธรรมเพียงพอที่จะทำให้ตีความเพื่อการปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตของสภาพแวดล้อมได้

2. วัตถุประสงค์ (Objectives) สำหรับวัตถุประสงค์นี้อาจจะกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้นคือ 1 ปี หรือวัตถุประสงค์ระยะกลางหรือยาว เช่น 3 – 5 ปี เป็นต้น ในขณะที่ภารกิจนั้นจะเป็นการกำหนดในลักษณะเป็นนามธรรม การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีลักษณะเป็นรูปธรรมโดยทั้งนี้ จะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถวัดได้ กล่าวคือ ในการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีเครื่องมือวัดที่เรียกว่า “ดัชนีผลงาน” (Performance Indicator)

3. กลยุทธ์ (Sstrategies) การกำหนดมาตรการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในหนึ่งวัตถุประสงค์อาจมีกลยุทธ์หลายต่อหลายกลยุทธ์ และในบางกลยุทธ์ก็อาจสนองต่อเป้าหมายมากกว่าหนึ่งเป้าหมายการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องยังมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

4. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) การทำแผนปฏิบัติการนั้นจะต้องละเอียดและเป็นรูปธรรมมากที่สุด และจะต้องกำหนดส่วนงานและบุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินมาตรการอย่างเด่นชัดภายใต้เงื่อนไขเวลาที่เด่นชัดกลยุทธ์หนึ่งที่ประกอบด้วยแผนปฏิบัติการหลายประการ

นอกเหนือจากการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแล้ว บางองค์การหรือธุรกิจก็อาจมีการกำหนดหลักการ (Principles) ด้วยก็ได้ หลักการในที่นี้หมายถึงหลักปฏิบัติหรือจริยธรรมที่องค์การต้องการเน้นในการดำเนินธุรกิจ เช่น บางองค์การอาจกำหนดหลักการที่ไม่เข้าไปทำธุรกิจประเภทโรงแรม อาบอบนวด หรือด้านการพนัน เป็นต้น

เซาว์ โรจนแสง (2548 : 17-18) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือการกำหนดทิศทาง แนวทางหรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาในอนาคตให้สอดคล้องกับปรัชญาหรืออุดมการณ์ขององค์การ โดยมีสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เป็นองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารสูงสุดขององค์การ

2. พันธกิจ (Mission) บางท่านเรียกว่าพันธกิจ หรือภารกิจ หมายถึงถ้อยแถลง ความมุ่งหมายของการดำรงอยู่ขององค์การภายในวงการ เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่กำหนดสิ่งที่เป็นภารกิจหลักขององค์การ

3. จุดหมายหรือเป้าหมาย (Goal) เป็นสิ่งที่กำหนดให้เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายที่พึงปรารถนาภายในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้นในช่วงเวลาข้างหน้า

4. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ เจตนาต่าง ๆ ที่ต้องการจะได้รับในอนาคต เมื่อได้กระทำสิ่งต่าง ๆ ที่จัดในขอบข่ายพันธกิจขององค์การ

5. นโยบาย (Policy) คือ แนวทางที่องค์การยึดเป็นกรอบในการวินิจฉัยเลือกที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่ต้องการ นโยบายจึงเป็นถ้อยแถลงที่บ่งบอกถึงหลักการปฏิบัติหรือหลักเกณฑ์การทำงานขององค์การ การกำหนดนโยบายจึงเป็นการกำหนดกรอบกำหนดเกณฑ์ในการเลือกสรรสิ่งต่าง ๆ ที่พึงกระทำ

6. กลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีการหรือแนวปฏิบัติที่องค์การยึดเป็นกรอบสำหรับเลือกแผนงาน/โครงการ ที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์การกำหนด

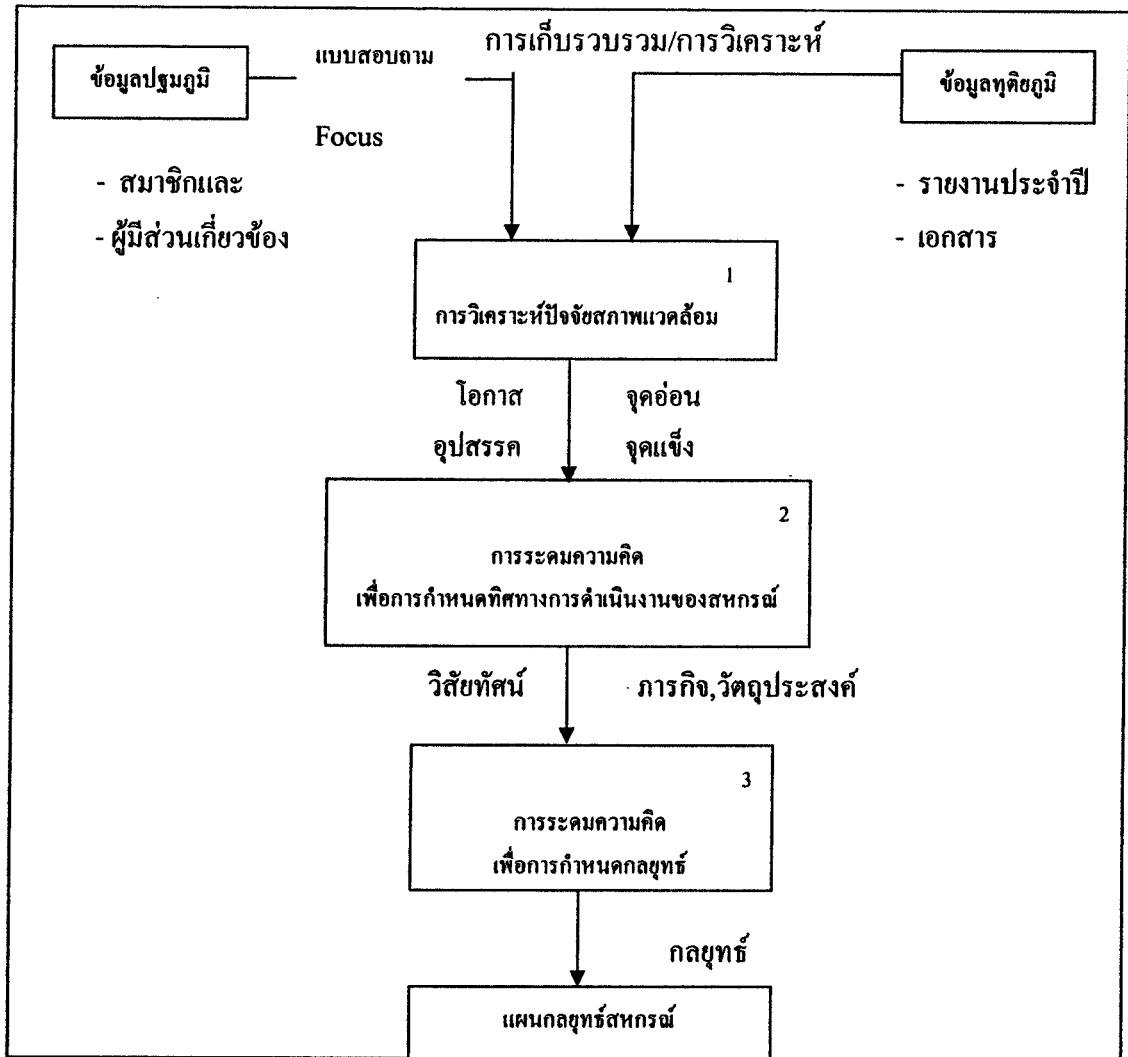
7. แผนงาน (Program) คือ แผนรวมของแผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่กำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งคือขั้นตอนต่าง ๆ แยกแยะเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องในการที่จะนำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

8. แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) คือ แผนปฏิบัติการกิจกรรม เป็นแผนซึ่งกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติโดยให้รายละเอียดว่า จะทำอะไร อย่างไร ที่ใด เมื่อไหร่ โดยใคร และใช้งบประมาณเท่าใดแผนปฏิบัติงานมีรายละเอียดที่เป็นรูปธรรมในระดับที่ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปดำเนินการได้

9. กิจกรรม (Activity) เป็นรายละเอียดปลีกย่อยของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องการดำเนินการในแผนปฏิบัติการหรือโครงการ

2.4 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

จุฑาทิพย์ ภัทรวาท (2546) กล่าวว่า กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์

จากภาพที่ 2.1 อธิบายได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ควรนำมาพิจารณาในการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์อาจแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณา ดังนี้
 - ก. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย นโยบายรัฐ และเทคโนโลยี เป็นต้น และปัจจัย

สภาพแวดล้อมดำเนินการ ได้แก่สมาชิกสหกรณ์ (พิจารณาในฐานะเป็นผู้ให้บริการ) หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า พันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น

ข. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน สหกรณ์ที่ควรนำมาพิจารณาที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ข้อบังคับสหกรณ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและการควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการดำเนินการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สำนักงาน เทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ใช้บริการ/ธุรกิจของสหกรณ์

2. การระดมความคิดเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์

หลังจากผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมมาแล้ว ก็จะได้ข้อมูลสำคัญที่จะชี้อนาคตของสหกรณ์ว่า ควรจะมีทิศทางการดำเนินงานอย่างไร มีขอบเขตดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง การดำเนินธุรกิจดังกล่าวควรมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร และทำอย่างไรจึงจะบรรลุ เป้าหมายดังกล่าว การดำเนินการต่างๆ เหล่านี้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ซึ่งต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมคิดระหว่างคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ภายใต้การให้คำแนะนำของทีมที่ปรึกษากระบวนการมีส่วนร่วมคิด หรืออาจเรียกว่า กระบวนการระดมความคิดเพื่อให้ได้มาซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายนั้น จะต้องเริ่มต้นจากการร่วมกันพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายมองเห็นวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายหรืออาจเรียกว่า ทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์

กระบวนการระดมความคิดเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดที่ทีมที่ปรึกษาจะต้องทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลที่ได้จาก การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมไปพร้อม ๆ กับการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักและวิธีการสหกรณ์ หลักการบริหารจัดการสหกรณ์แก่คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ กระบวนการในขั้นตอนนี้ในบางสหกรณ์อาจมีการประชุม 2 -3 ครั้ง แต่บางแห่งอาจต้องใช้เวลาในการประชุมมากกว่านี้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้เกี่ยวข้อง ตลอดจนความมากน้อยของข้อมูลที่ต้องนำมาอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

3. การระดมความคิดเพื่อกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ อาจทำได้หลายวิธี แต่ในที่นี้จะใช้วิธีการของ SWOT Matrix ซึ่งจะใช้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จาก การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน มาจับคู่กันแล้วพิจารณากำหนดเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ 4 กลุ่ม ได้ กลยุทธ์กลุ่ม SO คือ กลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งของสหกรณ์ กลยุทธ์กลุ่ม WO คือ กลยุทธ์ที่นำเอาโอกาสที่มีไปลบล้างจุดอ่อนของสหกรณ์ กลยุทธ์กลุ่ม ST คือ กลยุทธ์ที่

หลักเชิงข้อจำกัดหรืออุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็งของสหกรณ์ และกลยุทธ์กลุ่ม WT คือ กลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลักเชิงข้อจำกัดของสหกรณ์

การกำหนดกลยุทธ์ จะเน้นการวิเคราะห์ปัจจัย 5 ด้านในเชิงการแข่งขัน (5-Forces model ของ Michael E. Porter) ในลักษณะต่าง ๆ อาทิ

1. การเผชิญกับการเข้ามาของธุรกิจใหม่ เช่น ธุรกิจใหม่ที่ถูกตั้งขึ้นมาใหม่ แต่มีหน้าที่คล้ายหรือเหมือนกัน

2. การต่อรองกับผู้สนับสนุน/ผู้ให้งบประมาณเป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและงบประมาณจากหน่วยงานต่างๆ

3. การต่อรองราคากับผู้รับบริการ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้องค์กรมีรายรับที่เพิ่มขึ้น หรือให้บริการเช่นเดิมแต่ต้นทุนต่ำกว่า

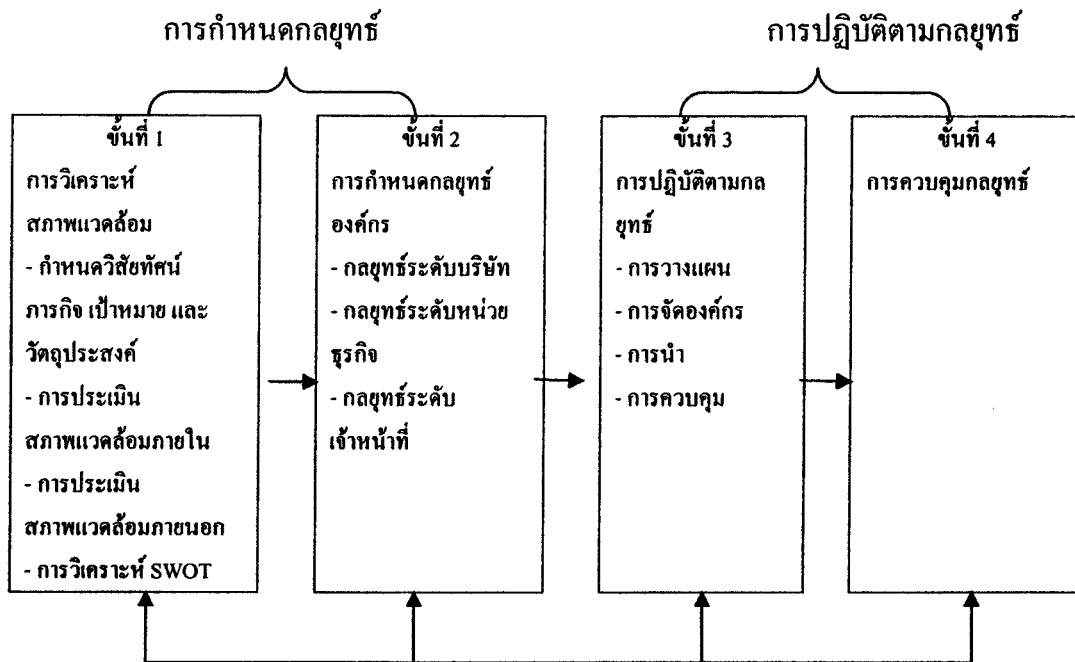
4. การเผชิญกับบริการอื่นที่ทดแทนกันได้ เป็นการเลือกกลยุทธ์เพื่อแก้ไขปัญหา เมื่อมีสินค้าหรือบริการที่จะมาทดแทนของเดิม ได้แก่ การลดราคาสินค้าหรือบริการ หรือการใช้วิธีใหม่ของแถม ฯลฯ

5. การต่อสู้อะหว่างหน่วยงานที่มีอยู่เดิม เช่น หน่วยงานอื่นๆ ทั้งในและนอกกระทรวงที่ทำหน้าที่คล้ายกันหรือมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 149) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) เป็นกระบวนการบริหาร 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 4) การควบคุมกลยุทธ์

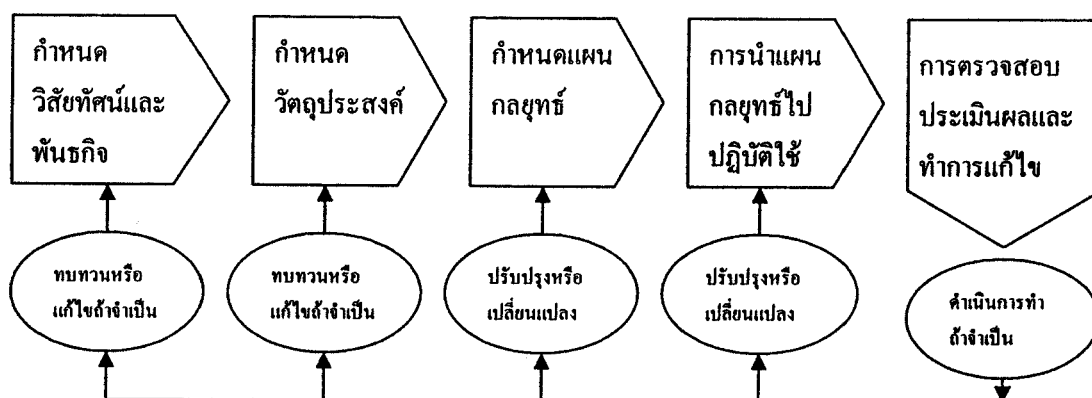
สำหรับข้อ 1) และ 2) ถือว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ ส่วนข้อ 3) และ 4) ถือว่าเป็นการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland III (1999: 4) กล่าวว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process) เป็นกระบวนการบริหาร 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
2. กำหนดวัตถุประสงค์
3. กำหนดแผนกลยุทธ์
4. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้
5. การตรวจสอบประเมินผลและทำการแก้ไข ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

2.5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ หรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 2 ส่วน ได้แก่

1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้น โดยบรรยายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้โดยทั่วไปแล้วกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นการจัดทำแผนรายปีโดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต และผลลัพธ์ ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2) การปฏิบัติการ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน / โครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

- การปฏิบัติตามแผนงาน / โครงการตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

- การปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ที่เป็นภารกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการเพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ในองค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร

การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ การบริหาร
คุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ ผลจากการดำเนินงานตามกลยุทธ์อาจปรากฏออกมาใน 4 กรณี คือ

(1) ความไม่แน่นอน คือไม่สามารถบอกได้ว่าจะสำเร็จหรือไม่ เป็น
สถานการณ์ที่อาจเป็นไปได้ทั้งสองแบบ ดังนี้

ก. กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม แต่ผู้บริหารมีความสามารถสูงจึง
ดำเนินการในขั้นตอนภาคปฏิบัติได้ดี จึงเกิดความสำเร็จ

ข. กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่เหมาะสม ถึงแม้ฝ่ายบริหารตั้งใจจะดำเนินการ
แล้วแต่ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ

(2) ความยุ่งเหยิง เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่กลยุทธ์กำหนดไว้อย่างดี
แต่ขาดการปฏิบัติที่ดีผลงานจึงไม่เป็นไปตามที่กำหนด หลังจากนั้นผู้บริหารได้คิดกลยุทธ์ขึ้นมา
ใหม่และนำไปปฏิบัติจึงอาจก่อให้เกิดความยุ่งเหยิงหรือสับสน

(3) ความล้มเหลว กรณีนี้เป็นที่ชัดเจน คือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติ
ไม่ได้ประกอบกับผู้บริหารขาดวิธีการปฏิบัติที่ดีผลก็คือความล้มเหลว

(4) ความสำเร็จ กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและ
นำไปปฏิบัติได้ดี กล่าวคือทุกสิ่งทุกอย่างที่กำหนดเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จในแผนสามารถ
ดำเนินการได้ทั้งหมด หากองค์กรต้องการสร้างความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัจจัยที่
สำคัญอย่างยิ่งคือองค์กรจะต้องมีทักษะ 4 ด้าน กล่าวคือ

ก. ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ นักบริหารที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น
และทักษะในการต่อรองที่ดีย่อมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ข. ทักษะการแบ่งปัน การจัดสรรทรัพยากร นักบริหารที่ดีย่อมมี
ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรตามลักษณะงาน โครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมถึง
สอดคล้องกับปริมาณงานและทันต่อเวลา

ค. ทักษะการกำกับดูแล นักบริหารที่ดีต้องมีระบบการติดตามและ
ควบคุมที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการ

ง. ทักษะการจัดองค์กร นักบริหารที่ดีจะต้องมีทักษะในการสร้าง
องค์กรที่เป็นทางการไม่เป็นทางการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลง
กลยุทธ์ และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ
หรือวิธีการดำเนินงานซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม

โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล เป็นต้น
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้

จุฬาทิพย์ ภัทราวาท (2546) กล่าวว่า การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จะเริ่มด้วยการกำหนดนโยบายในด้านแผนงาน โครงการและแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งจะช่วยให้แผนกลยุทธ์ถูกนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. หลังจากสหกรณ์ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนงาน โครงการแล้ว ให้ดำเนินการประชุมเพื่อสื่อสารชี้แจงในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ และที่ประชุมฝ่ายจัดการให้เข้าใจตรงกัน
2. จัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ตามที่ได้รับมอบหมาย
3. จัดประชุมชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องแผนปฏิบัติการและเพื่อการประสานความร่วมมือ
4. ปรับปรุงแผนการปฏิบัติการให้เร็วต่อการบรรลุเป้าหมายโดยภาพรวม
5. จัดทำงบประมาณทั้งหมด
6. จัดสัมมนาเพื่อทบทวนและปรับปรุงร่างงบประมาณจนกระทั่งได้ฉบับที่สมบูรณ์

3. แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมและการประเมินผลแผนกลยุทธ์

3.1 ความหมายของการควบคุม

เชาว์ โรจนแสง (2548 : 24) กล่าวว่า การควบคุม (Control) เป็นกระบวนการติดตามตรวจสอบ ประเมินผลเพื่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าผลการดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรืออยู่ในทิศทางของมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจว่าผลที่ได้ระหว่างการดำเนินการสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จุฑาทิพย์ ภัทธราวาท (2546) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบ กิจกรรมและผลการดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ การควบคุมกลยุทธ์จะเป็นการดำเนินการในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้าได้

หรั่ง (2551) กล่าวว่า การควบคุมกลยุทธ์ คือ การติดตามการดำเนินกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ ตรวจสอบปัญหาในการดำเนินกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง และตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น การตรวจสอบระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และข้อมูลป้อนกลับ (feedback) จากผู้เกี่ยวข้อง การปรับงบประมาณ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

3.2 กระบวนการควบคุมและประเมินผลของแผนกลยุทธ์

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ (2546) ในระหว่างที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลา ควรจะต้องจัดทำรายงานผลปฏิบัติงานและจะต้องมีการควบคุม กำกับ ติดตาม ความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหาและอุปสรรคจะได้แก้ไขทันทั่วทั้ง การประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ อาจเป็น 3 หรือ 5 ปี เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมการประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การประเมินผลด้วยความรู้สึก แต่ต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับประเมินผลของแผนกลยุทธ์ จะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1) การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหาร ที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง และสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การรายงานความก้าวหน้า เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลาแล้ว ยังมีหน้าที่ในการติดตามผลที่จะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งควรส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องเพื่อผู้รับผิดชอบแต่ละระดับจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

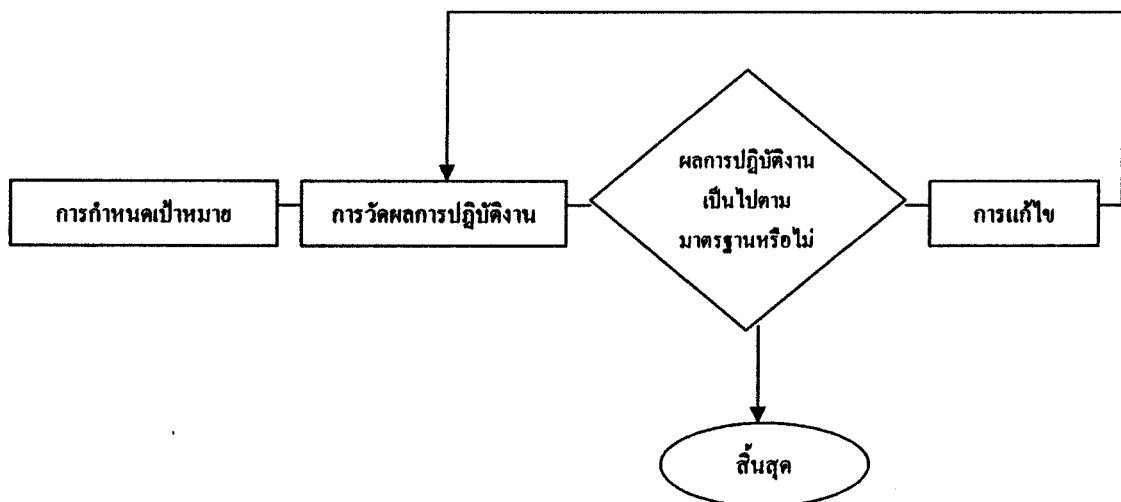
3) การวัดผลและประเมินผล จะประกอบด้วยกระบวนการย่อย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล การนำเสนอผลการประเมิน การวัดผล

และประเมินผลจะเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบต่อไปขององค์กร

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) เพื่อให้การควบคุมกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับที่รวดเร็วและนำมาเปรียบเทียบระหว่างผลที่เกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่วางแผนไว้ เพื่อแก้ไขการดำเนินกลยุทธ์ของสหกรณ์ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบไปด้วยการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย
2. การวัดผลการปฏิบัติงานจริง
3. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน
4. การแก้ไข

ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กระบวนการควบคุมกลยุทธ์

จะเห็นว่าการควบคุมกลยุทธ์นั้น การรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่ง ดังนั้น สหกรณ์ควรจะต้องกำหนดแบบรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้

เชาว์ โรจนแสง (2548 : 25) การควบคุมเป็นสิ่งที่สำคัญในการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ผู้บริหารต้องควบคุมกลยุทธ์ในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพกว้างให้เป็นตามวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์โดยมีตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator หรือ KPI) ที่ชัดเจน

2. วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร เมื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์แล้วเพื่อให้สามารถบอกได้ว่าได้มีการดำเนินการตามแผนหรือไม่ จะต้องวัดผลงานตามมาตรฐาน โดยตัวชี้วัดชี้วัด เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพและความคืบหน้าในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

3. เปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับค่ามาตรฐานเป็นการนำผลการปฏิบัติงานที่วัด หรือ ประเมินค่าได้มาเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้จะได้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานจริงว่า เป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. หากการวัดผลการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานแล้ว พบว่าผลการปฏิบัติงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานต้องพิจารณาที่สมมติฐานของแผนกลยุทธ์ว่ามีความถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพราะในบางกรณีสมมติฐานตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุได้ตามแผนทำให้ต้องกลับไปทบทวนประเด็นของกลยุทธ์และปรับปรุงให้เป็นไปได้

5. พิจารณาความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมที่จะให้สามารถบรรลุได้และมีความสอดคล้องกับภาวะการณ์ หากไม่เหมาะสมก็ควรต้องกำหนดขึ้นมาใหม่ให้เหมาะสมกับภาวะการณ์

6. พิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่นำมาดำเนินการ เป็นการพิจารณาความสอดคล้อง สนับสนุนวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์อย่างไร และพิจารณาความสอดคล้องกับสภาวะการณ์หรือไม่อย่างไร

7. การปรับปรุงแก้ไขอาจดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือแบบปฏิวัติ ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์และความจำเป็น

4. กรจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง

4.1 ข้อมูลสหกรณ์ในจังหวัดระนอง

ในปี 2550 จังหวัดระนอง มีสหกรณ์จำนวน 29 สหกรณ์ ประกอบด้วย

- สหกรณ์การเกษตร จำนวน 17 สหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรส่วนใหญ่ประสบปัญหาการขาดทุน เนื่องจากสหกรณ์มีหนี้ค้างชำระเป็นจำนวนมาก ขาดสภาพคล่องทางการเงิน

- สหกรณ์บริการ จำนวน 3 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์บริการเดินเรือ 2 สหกรณ์ ซึ่งจังหวัดระนองเป็นเมืองที่ติดทะเลและมีการสัญจรทางน้ำมาก ดังนั้นจึงมีสหกรณ์บริการเดินเรือมารับรองความต้องการของสมาชิก

- สหกรณ์ประมง จำนวน 2 สหกรณ์ สหกรณ์ประมงไม่ประสบผลสำเร็จมากนัก ซึ่งมีสหกรณ์หยุดดำเนินธุรกิจ 1 สหกรณ์

- สหกรณ์ออมทรัพย์ จำนวน 6 สหกรณ์ ส่วนใหญ่สหกรณ์ออมทรัพย์จะเป็นสหกรณ์ที่อยู่ในหน่วยงานราชการ มักประสบผลความสำเร็จ

- สหกรณ์ร้านค้า จำนวน 1 สหกรณ์ เป็นสหกรณ์ที่อยู่ในโรงพยาบาลระนองให้บริการกับสมาชิกและบุคคลภายนอก

4.2 สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ในจังหวัดระนอง

กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้มีการจัดทำโครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 เป็นต้นมาเพื่อให้สหกรณ์มีแผนกลยุทธ์ใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งในจังหวัดระนองมีสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 – 2549 จำนวน 15 สหกรณ์ แบ่งตามปีที่เข้าร่วมโครงการได้ดังนี้

ปี	จำนวน	ชื่อสหกรณ์
2546	1	สหกรณ์การเกษตรกระบุรี จำกัด
2547	8	1. สหกรณ์การเกษตรเมืองระนอง จำกัด 2. สหกรณ์การเกษตรละอุ่น จำกัด 3. สหกรณ์การเกษตรกะเปอร์ จำกัด 4. สหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินป่าน้ำขาว จำกัด 5. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบางแก้ว จำกัด 6. สหกรณ์กองทุนสวนยางคอดอดกระ จำกัด 7. สหกรณ์กองทุนสวนยาง จ.ป.ร. 3 จำกัด 8. สหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ระนอง จำกัด
2548	3	1. สหกรณ์ชาวสวนกาแฟกะเปอร์ จำกัด 2. สหกรณ์ชาวสวนกาแฟละอุ่น จำกัด 3. สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองใหญ่ จำกัด
2549	3	1. สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด 2. สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด 3. สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

หมายเหตุ ในปี 2548 มีสหกรณ์เล็กตามมาตรา 27 (3) ของพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และอยู่ระหว่างการชำระบัญชี จำนวน 1 สหกรณ์ คือ สหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านหนองใหญ่ จำกัด

4.3 โครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2549

โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง สำหรับปีงบประมาณ 2549 มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ชื่อโครงการการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง”
- 2) เจ้าของโครงการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดร่วมกับสหกรณ์
- 3) หลักการและเหตุผล

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ได้แก่ สมาชิก กรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการรวมทั้งข้าราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ในฐานะทีมที่ปรึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมกันจัดทำแล้วนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยกำหนดเป็นกิจกรรมแผนงาน โครงการและแผนงานปฏิบัติการ (Action Plan) ทำให้สหกรณ์มีกรอบทิศทางในการดำเนินงาน โดยสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงศักยภาพของสหกรณ์ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่สหกรณ์เผชิญอยู่ นอกจากนี้ข้าราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ยังสามารถใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมติดตามประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 – 2548 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง ได้ให้การสนับสนุนแก่สหกรณ์ที่สนใจจัดทำแผนกลยุทธ์ไปแล้ว รวมทั้งสิ้น 12 สหกรณ์ และในปีงบประมาณ 2549 ได้สนับสนุนให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์จำนวน 3 สหกรณ์

เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนองซึ่งเป็นหน่วยงานส่งเสริมสหกรณ์ในพื้นที่ เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการจัดทำเห็นควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสหกรณ์จะได้นำไปกำหนดโครงการ แผนงานและงบประมาณในการดำเนินงานตลอดจนสนับสนุนให้สหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4) วัตถุประสงค์

4.1 เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์บริหารงานโดยใช้แผนกลยุทธ์

4.2 เพื่อสนับสนุนให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.3 เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์ประกอบด้วย สมาชิก คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการ

4.4 สหกรณ์นำโครงการของแผนกลยุทธ์ไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติและกำหนดงบประมาณได้

5) เป้าหมาย

ผู้เข้าร่วมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ “การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์” ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกหรือผู้แทนสมาชิกของสหกรณ์การเกษตร สุขสำราญ จำกัด สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด และสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ - เกาะสอง จำกัด รวม 3 สหกรณ์ ๆ ละ 25 คน รวมทั้งสิ้น 75 คน

6) ระยะเวลา พฤศจิกายน 2548 — มกราคม 2549

7) วิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายร่วม

8) เนื้อหาวิชาการร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ 6 ชั่วโมง

9) งบประมาณค่าใช้จ่าย

งบประมาณประจำปี 2549 แผนงบประมาณปรับโครงสร้างภาคเกษตร ผลผลิต สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ได้รับจดทะเบียนจัดตั้งและส่งเสริม กิจกรรมหลัก ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร (การส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์) เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายการประชุมเชิงปฏิบัติการในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ และค่าตอบแทนวิทยากร รวม จำนวน 40,800 บาท มีรายละเอียดดังนี้

9.1 ค่าอาหาร (สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ) จำนวน 18,000 บาท

9.2 ค่าอาหารว่าง (สมาชิกหรือผู้แทนสมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและฝ่ายจัดการ) จำนวน 12,000 บาท

9.3 ค่าตอบแทนวิทยากร สหกรณ์ละ 6 ชั่วโมง ๆ ละ 600 บาท จำนวน 10,800 บาท

*หมายเหตุ (1) สหกรณ์จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ 1 ครั้ง ๆ ละ 1 วัน

(2) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสนับสนุนงบประมาณ จำนวน 4 ครั้ง หากการประชุมครั้งต่อไป สหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบในงบประมาณ

(3) ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการนอกจากที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณให้สหกรณ์เป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ค่าอาหาร .ค่าอาหารว่าง ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ ค่าเอกสารของผู้เข้าร่วมประชุม เป็นต้น

(4) ค่าใช้จ่ายของข้าราชการที่ให้คำแนะนำ ปรีกษาให้เบิกจ่ายจากต้นสังกัด

10) ผู้รับผิดชอบโครงการ

ที่ปรึกษาโครงการ สหกรณ์จังหวัด

ประธานคณะกรรมการสหกรณ์

ผู้บริหารโครงการ หัวหน้ากลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการ

เจ้าหน้าที่โครงการ เจ้าหน้าที่หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

11) การติดตามและประเมินผล

- ติดตามการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในการจัดทำแผนกลยุทธ์

- ติดตามการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

12) ผลที่คาดว่าจะได้รับ

สหกรณ์ในภาคการเกษตร ได้จัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ ในปี 2549 และมีการดำเนินงานตามแผนนั้น ๆ โดยมีข้าราชการที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์เป็นที่ปรึกษาในการจัดทำ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประจักษ์ เจริญศิลป์ (2549) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของจังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ในการดำเนินการเกิดความยุ่งยาก ปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ กล่าวคือ สหกรณ์ที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการแล้วไม่มีความพร้อมในด้านบุคลากรที่เข้าร่วมประชุม ขาดความพร้อมเพียง ทำให้การประชุมไม่ได้ข้อมูลของแต่ละฝ่ายอย่างแท้จริง ซึ่งอาจทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลเบี่ยงเบนได้ การจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะให้ความรู้ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ไม่สามารถกระทำได้นี้เนื่องจากมีค่าตอบแทนวิทยากรให้น้อย

ธวัช บริบูรณ์ (2549) ได้ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่า ปัญหาการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่คณะกรรมการยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝ่ายจัดการเห็นว่าแผนกลยุทธ์เป็นการเพิ่มภาระงานและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การโยกย้ายข้าราชการทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน

สุริย์รัช อวนสกุล (2549) ได้ศึกษาการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในสำนักงานส่งเสริมสหกรณ์พื้นที่ 1 ระหว่างปีงบประมาณ 2546 – 2548 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สหกรณ์จัดทำแผนกลยุทธ์ไว้ใช้เป็นกรอบทิศทางกำเนินงาน เพื่อให้สหกรณ์นำแผนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำไว้ไปสู่การปฏิบัติ ในการดำเนินงานส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นี้ มีข้อเสนอแนะให้กรมส่งเสริมสหกรณ์โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้นรวม 7 ประการ ดังนี้

1. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างกว้างขวาง เพื่อให้การส่งเสริมในเรื่องดังกล่าวแก่สหกรณ์ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการงานในความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานที่จะนำลงสู่สหกรณ์ในพื้นที่จะทำให้การส่งเสริมสหกรณ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์ ควรศึกษารูปแบบแผนกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละประเภทหรือกลุ่มธุรกิจ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสหกรณ์แต่ละประเภท
3. สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 สนับสนุนให้มีข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องนี้อย่างเต็มเวลา รวมทั้งเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถให้บริการแก่สหกรณ์ ขยายจำนวนให้กว้างขวางและต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น
4. สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกองคลัง ควรพิจารณาปรับปรุงวิธีการเบิกจ่ายเงิน โครงการฯ ให้มีความสะดวกต่อการปฏิบัติงานมากขึ้น
5. สำนักงานส่งเสริมสหกรณ์ พื้นที่ 1 ควรซักซ้อม ทำความเข้าใจกับบุคลากรอย่างเข้มข้น เพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องให้แก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการแนะนำ ส่งเสริม เพื่อเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้แก่สหกรณ์
6. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรจัดสรรเงินงบประมาณให้แก่หน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร โครงการ เช่น การประชุมชี้แจง การซักซ้อมวิธีดำเนินการ รวมถึงการประชุมสหกรณ์ที่เข้าร่วม โครงการเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลยุทธ์
7. กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรสนับสนุนให้ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานด้านนี้โดยเฉพาะรวมทั้งเพิ่มจำนวนให้มากขึ้น เพื่อดำเนินการติดตามประเมินผลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง รวมทั้งการแนะนำการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และนำไปสู่การศึกษาผลกระทบของแผนกลยุทธ์ที่มีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงคุณภาพของแผนกลยุทธ์และกำหนดนโยบายต่อไป

ศศิรินทร์ ดอกไม้เทศ (2549) ได้ศึกษาโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์ พ.ศ. 2546 – 2548 ในจังหวัดพะเยา พบว่า สหกรณ์การเกษตรปง จำกัด ได้จัดทำแผน กลยุทธ์และนำเสนอที่ประชุมใหญ่ออญุมัตติงประมาณไว้ดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติทุกแผนงาน และโครงการ จากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินจากงบดุลและงบกำไรขาดทุน พบว่าหลังจาก การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ส่วนใหญ่มีอัตราส่วนเพิ่มขึ้นจากปีก่อน บางอัตราส่วนเท่ากับ เกณฑ์เฉลี่ยมาตรฐานของสหกรณ์ภาคการเกษตรซึ่งนับเป็นผลดีแก่สหกรณ์ การวิเคราะห์แนวโน้ม สูงขึ้นและมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี มีเพียงธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ที่มีอัตรากำไรเฉพาะ ธุรกิจลดลง

ชัยวุฒิ มั่นทะนายนนท์ (2549) ศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ พบว่าการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เป็นขั้นตอนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่อาศัย การกำหนด เป้าหมาย และวิธีการที่เหมาะสมภายใต้การใช้ทรัพยากรที่เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการตัดสินใจ ล่วงหน้าถึงทิศทาง หรือ ความตั้งใจขององค์กร ในอนาคต โดยจะระบุถึง ภารกิจหลัก วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ มีขั้นตอน คือ 1. จัดตั้ง คณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ 2. ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากร และผู้เกี่ยวข้อง 3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน 4. ศึกษาสภาพของสหกรณ์และจัดทำภาพรวมของ สหกรณ์ 5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ 6. ประเมินสถานภาพของสหกรณ์ 7. จัดวาง ทิศทางของสหกรณ์โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสหกรณ์ 8. กำหนดกล ยุทธ์ 9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ 10. เผยแพร่ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ ทั้งนี้ แนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ คือ การมีส่วนร่วมในการดำเนินการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร สหกรณ์จะมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การจัดทำแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

อับดุลลอเซะ เจมะ (2549) ศึกษาการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จากการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ การกำหนดกลยุทธ์แผนงาน/ โครงการ/เป้าหมาย การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดยะลา ไปสู่การปฏิบัติจริง ที่ประสบ ผลสำเร็จแล้วมี 10 สหกรณ์ อีก 6 สหกรณ์ ได้นำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงแล้วแต่ประสบ ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการบางรายการ ส่วนอีก 5 สหกรณ์ได้เข้าร่วมโครงการการจัดทำแผนกล ยุทธ์ปี 2549 และได้จัดทำเป็นรูปเล่มตามหลักวิชาการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยจะนำสู่การปฏิบัติจริง ตั้งแต่ปี 2550 ถึง ปี 2552 ซึ่งมีข้อเสนอแนะ ควรให้มีการศึกษาอบรมแก่กรรมการดำเนินการฝ่าย จัดการเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ สหกรณ์ควรกำหนดแผนปฏิบัติการ

อย่างชัดเจนและแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการจากแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมาย สหกรณ์ควรนำมาทบทวนในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการและที่ประชุมใหญ่ หากปฏิบัติไม่ได้จริง ควรปรับแผนกลยุทธ์หรือปรับกลยุทธ์และลดจำนวนเป้าหมายลงตามความสามารถของสหกรณ์

จอมใจ สัตยชิตี (2549) ศึกษาโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดนราธิวาส พบว่าสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์นั้น ต่างก็ตระหนักดีว่าการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานให้มีประโยชน์มากที่สุดปรากฏในผลสำเร็จของงานในภาพรวม ซึ่งได้ถึงร้อยละ 80 ผู้เสนอผลงานจึงมีข้อเสนอแนะการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ระยะเวลาในการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ มีระยะเวลา 3 ปี เมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วในระยะเวลา 1 ปี ควรมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ว่ามีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันหรือไม่ และต้องการปรับปรุงแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติงานในปีต่อไป สหกรณ์ควรมีคณะทำงานติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์อย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุรสิทธิ์ ศิริโชคธนทรัพย์ (2549) ศึกษาเรื่องโครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ในจังหวัดอุดรธานี พบว่า มีปัญหาอุปสรรคคือ บุคลากรของสหกรณ์ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ข้าราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นที่ปรึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์มีภารกิจมาก ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์กับสหกรณ์ได้ทุกครั้ง การกำหนดวันประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ในวันที่ตรงกับวันทำการปกติของสหกรณ์ทำให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ไม่สามารถอยู่ร่วมประชุมได้อย่างต่อเนื่อง เพราะต้องให้บริการสมาชิกและผู้ที่มาใช้บริการสหกรณ์ด้วย หนึ่งปัญหายกยิมิตอันเนื่องมาจากอุทกภัยและโคลนถล่มที่เกิดขึ้นในจังหวัดอุดรธานี ได้ส่งผลกระทบทางอ้อมโดยทำให้บุคคลเป้าหมายที่จะต้องเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ตลอด เนื่องจากต้องไปช่วยงานศพเพื่อนฝูงและญาติพี่น้อง

นัคดา เตชะประสาน (2550) ศึกษาการส่งเสริมการขับเคลื่อนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติในจังหวัดกระบี่ สหกรณ์ในจังหวัดกระบี่ จำนวน 25 สหกรณ์ ที่เข้าโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ พ.ศ. 2546 – 2550 ซึ่งมีสหกรณ์บางส่วนที่ไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้เสนอผลงานได้มีส่วนร่วมในการติดตามผลการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ที่รับผิดชอบ ในจังหวัดกระบี่ แต่ปรากฏว่า สหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการ ได้ตามกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ส่งผลให้สหกรณ์

ดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานประจำปี ประกอบกับในภาวะการณ์ปัจจุบัน ประเทศไทยมีการแข่งขันมากขึ้นในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม และรวมถึงระบบสหกรณ์ ปัญหาดังกล่าวจึงเป็นผลกระทบต่อสหกรณ์อย่างมากในทางปฏิบัติ ดังนั้น หากสหกรณ์สามารถนำกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติได้ตามที่ร่วมกันกำหนดไว้ ก็จะเป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติงานและการสร้างความเข้มแข็งให้เกิดแก่สหกรณ์ และบุคลากร สหกรณ์จึงจำเป็นต้องเน้นการส่งเสริมเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ว่าเป็นรูปธรรมตามกระบวนการ และวิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเชิงพรรณนาเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนองที่เข้าร่วมโครงการในปีงบประมาณ 2549 โดยมีวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษาคือ สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2549 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 3 สหกรณ์ เนื่องจากปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่เริ่มดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ยังเป็นชุดเดิมและยังดำเนินธุรกิจ ประกอบกับสหกรณ์มีข้อมูลที่จะศึกษา จำนวน 3 สหกรณ์ประกอบด้วย

ชื่อสหกรณ์	คณะกรรมการ	ฝ่ายจัดการ	สมาชิกชั้นนำ	รวม
1. สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด	7	1	17	25
2. สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ-เกาะสอง จำกัด	11	-	14	25
3. สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด	7	-	18	25
รวม	25	1	49	75

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม โดยดำเนินการสร้างแบบสอบถามดังนี้

- 2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 2.2 สร้างแบบสอบถาม สร้างตามวัตถุประสงค์การศึกษา ประกอบด้วย 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา การได้รับการอบรม การดำรงตำแหน่ง เป็นแบบคำถามลักษณะปลายปิด (Close – ended Question) แบบหลายตัวเลือก

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นแบบมาตราประมาณค่า ให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นการสอบถามปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์ เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด (Open – ended Question)

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วนำไปทดลองใช้กับสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 30 ราย หลังจากนั้นนำมาตรวจสอบความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามตอนที่ 2 โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient method) ซึ่งเป็นวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

ผลการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามตอนที่ 2 ได้ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.9065 ดังนั้นแบบสอบถามฉบับนี้จึงนำไปใช้ได้

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้มาจาก 2 แหล่ง คือ

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการกรอกแบบสอบถามของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำ ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง และสัมภาษณ์ตัวแทนสหกรณ์ เกี่ยวกับกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สหกรณ์ละ 1 คน

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ ข้อมูลที่ได้จากรายงานการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ปีงบประมาณ 2549 จำนวน 3 สหกรณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์
สำรวจรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

4.1 แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบ
แบบสอบถามใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่
(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

4.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การ
ปฏิบัติ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยมี
หลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

มากที่สุด	เท่ากับ	5	คะแนน
มาก	เท่ากับ	4	คะแนน
ปานกลาง	เท่ากับ	3	คะแนน
น้อย	เท่ากับ	2	คะแนน
น้อยที่สุด	เท่ากับ	1	คะแนน

การแปลผล

ผู้ศึกษากำหนดเกณฑ์การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute
Criteria) คือ $(5-1) / 5 = 0.8$ แบ่งอัตรภาคชั้น (Class Interval) เป็น 5 ชั้น ทุกอัตรภาคชั้นมีความ
กว้างเท่ากัน คือ ชั้นละ 0.8 ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	การแปลความหมาย
4.21 – 5.00	ผลการประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้
1.00 – 1.80	ผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

4.3 แบบสอบถามตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่
การปฏิบัติของสหกรณ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่และร้อยละ

สำหรับการวิจัยเชิงพรรณนาใช้การวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์และรายงานการ
จัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการปีงบประมาณ 2549

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ได้ทำการสำรวจข้อมูลจากคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำของสหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ใน จังหวัดระนอง ในปีงบประมาณ 2549 จำนวน 3 สหกรณ์ ๆ ละ 25 คน รวม 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือแบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 75 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 และจากการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาจะได้ขอเสนอผลการศึกษาแยกเป็นรายสหกรณ์ดังนี้

1. สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด
2. สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด
3. สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

1. สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

1.1 ประวัติและการดำเนินงานของสหกรณ์

จดทะเบียนเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2521 เป็นสหกรณ์ที่ดำเนินกิจการ ให้บริการเดินรถซึ่งเดินรถระหว่างต้นทางโรงเรียนสตรีระนอง และสิ้นสุดที่หมู่บ้านปากคลอง ระยะทางประมาณ 15 กิโลเมตร ปัจจุบันมีสมาชิกจำนวน 40 คน สมาชิกสมทบ 9 คน ปัจจุบัน คณะกรรมการดำเนินงาน มีจำนวน 7 คน เป็นชุดที่ 29 และจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ 1 คน เป็น เจ้าหน้าที่บัญชี โดยจัดทำสัญญาจ้างและหลักประกันความเสียหายตามระเบียบว่าด้วยเจ้าหน้าที่และ การทำงาน จ้างลูกจ้างพล่อยรถ จำนวน 2 คน และลูกจ้างพิเศษปล่อยรถวันหยุด 1 คน มีการแบ่งแยก หน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน โดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่จัดจ้างและมอบหมาย คณะกรรมการการปฏิบัติงานอื่นร่วมด้วย และสหกรณ์ได้กำหนดระเบียบต่าง ๆ ไว้เพื่อเป็นแนวทาง ในการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย ซึ่งมีผู้ตรวจสอบกิจการตามกฎหมายและข้อบังคับเพื่อตรวจสอบ การดำเนินงานของสหกรณ์จำนวน 1 คน สหกรณ์มีทุนดำเนินงาน 1,735,328.89 บาท ความเพียงพอ ของเงินทุนต่อความเสี่ยงนับว่าเงินทุนเพียงพอที่จะไม่เกิดความเสี่ยง ซึ่งสหกรณ์ได้นำทุนดำเนินงาน ของสหกรณ์ส่วนใหญ่ให้กู้ยืมร้อยละ 54.91 ของทุนดำเนินงานทั้งสิ้น

ด้านความสามารถในการบริหารจัดการ สำหรับปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549 สหกรณ์มีมูลค่าธุรกิจรวมทั้งสิ้น 1,587,744.75 บาท เหลือเดือนละ 132,312.06 บาท การบริหารธุรกิจ แต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

- 1) ธุรกิจสินเชื่อ ระหว่างปีสหกรณ์ให้เงินกู้แก่สมาชิก 1,072,890.00 บาท ซึ่งมี ลูกหนี้จำนวน 48 ราย และค้างชำระจำนวน 29 ราย
 - 2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย สหกรณ์จัดหาสินค้ามาจำหน่ายเป็นการจำหน่าย เงินสดชำระโดยเงินกู้ในรูปวัสดุอุปกรณ์เกี่ยวกับรถยนต์ จำนวน 77,050.00 บาท โดยจำหน่ายสินค้า ให้กับสมาชิกทั้งจำนวน
 - 3) ธุรกิจให้บริการเดินรถ สหกรณ์ได้รับสัมปทานเส้นทางเดินรถโดยสารประจำ ทางจำนวน 1 สาย ในเส้นทางหมวด 1 สายที่ 6 หมู่บ้านปากคลอง – โรงเรียนสตรีระนอง ระยะเวลา ที่ได้สัมปทาน 7 ปี ตั้งแต่วันที่ 29 เมษายน 2549 ถึงวันที่ 29 เมษายน 2556 โดยมีรถโดยสารที่ใช้ ในการประกอบการขนส่งของสมาชิกวิ่งในเส้นทางรวม 40 คัน และมีการเก็บเงินรายได้ค่าบริการ เดินรถ รวมทั้งสิ้นเป็นเงินจำนวน 372,990.00 บาท
 - 4) ธุรกิจเงินรับฝาก ระหว่างปีสหกรณ์รับเงินฝากจากสมาชิกและบุคคลภายนอก 64,814.75 บาท
- สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2549 สหกรณ์มีกำไรสุทธิ จำนวน 70,615.25 บาท

1.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ จากการสัมภาษณ์นางพนิดา ห่อง หาย เจ้าหน้าที่บัญชีของสหกรณ์ พบว่าสหกรณ์มีกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

คณะกรรมการดำเนินการ ประธานกลุ่ม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทีมที่ปรึกษาของ สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ผลการ วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในครั้งนี้ จะชี้ให้เห็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายรัฐ และ ด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมดำเนินการทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสมาชิกสหกรณ์ หน่วยงาน สนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและการควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สำนักงาน และบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ และเก็บ

รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากสมาชิกสหกรณ์/ผู้เกี่ยวข้อง โดยสร้างแบบสอบถามให้คณะกรรมการ 7 คน และเจ้าหน้าที่ 1 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

หลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว ได้ร่วมกันกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินผลเพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์

หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว นำผลการวิเคราะห์มากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมาพิจารณา ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “เป็นสหกรณ์บริการประทับใจ รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” และกำหนดภารกิจและกลยุทธ์ไว้ในแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

1.3 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

สหกรณ์ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. พัฒนารธุรกิจ	1.1 เพื่อขยายการให้สินเชื่อ 1.2 เพื่อดำเนินธุรกิจซื้อ	1.1.1 ประชาสัมพันธ์สมาชิก 1.2.1 เพื่อดำเนินธุรกิจซื้อ
2. พัฒนาทุน	2.1 จัดหาทุนให้เพียงพอ 2.2 จัดการทุนให้มีประสิทธิภาพ	2.1.1 ระดมหุ้นและเงินฝาก 2.1.2 หาแหล่งเงินทุนเพิ่ม 2.2.1 ลดรายจ่าย-เพิ่มรายได้
3. พัฒนาคูคณากร	3.1 เพื่อให้การบริการที่ดี 3.2 เพื่อให้สมาชิกศรัทธาค่อสหกรณ์และรู้บทบาทหน้าที่	3.1.1 กรรมการชี้แจงรายคน 3.1.2 ให้รางวัลสมาชิกบริการดีเด่น 3.2.1 ประชาสัมพันธ์กับสมาชิก 3.2.2 เยี่ยมเยียนพบสมาชิก 3.2.3 จัดอบรมสมาชิก

1.4 การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

1.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ “เป็นสหกรณ์บริการประทับใจ รวมใจเป็นหนึ่งเดียว” จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์กำหนดโดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ คือ บริการประทับใจ และเมื่อพิจารณาที่กลยุทธ์ก็ได้กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในข้อ 3.1 เพื่อให้บริการที่ดี เพราะการให้บริการที่ดีก็จะทำให้ผู้รับบริการประทับใจ

1.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ปรากฏผลตามลำดับดังนี้

(1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผล ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	19	76
หญิง	6	24
รวม	25	100
2. อายุ		
20 – 30 ปี	4	16
31 – 40 ปี	11	44
41 – 50 ปี	3	12
51 – 60 ปี	5	20
61 ปี ขึ้นไป	2	8
รวม	25	100

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	2	8
สมรส	23	92
หย่า/หม้าย	-	-
รวม	25	100
4. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	10	40
มัธยมศึกษา	14	56
อนุปริญญา / ปริญญาตรี	1	4
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
รวม	25	100
5. การได้รับการอบรมในเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์		
เคย	25	100
ไม่เคย	-	-
รวม	25	100
6. ปัจจุบันท่านดำรงอยู่สถานะใดในสหกรณ์		
กรรมการดำเนินการ	7	28
ฝ่ายจัดการ	1	4
สมาชิก	17	68
รวม	25	100

จากตารางที่ 4.2 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง เพศชายจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 76 เพศหญิง จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 24 และส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 44 รองลงมาอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุระหว่าง 20 – 30 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วน

ใหญ่มีสถานภาพการสมรสจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 92 และ โสด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 56 รองลงมาระดับประถมศึกษา จำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 40 และระดับอนุปริญญา/ปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเคยได้รับการอบรมในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง และส่วนใหญ่ เป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 68 รองลงมาเป็นกรรมการดำเนินการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 28 และเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4

(2) การประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำ

ผู้ศึกษา ได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้านการปฏิบัติหน้าที่และด้านการบริหารจัดการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 การประเมินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	3.60	0.64	มาก
2. ท่านให้ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.80	0.70	มาก
3.ท่านมีความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.12	0.72	ปานกลาง
4. ท่านมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.16	0.55	มาก
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้	3.88	0.52	มาก
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	3.64	0.48	มาก
7. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นภาระที่ต้องกระทำเพิ่มจากงานประจำ	2.84	0.74	ปานกลาง
8. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทมากที่สุดในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.44	0.58	มาก
9. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีบทบาทในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.04	0.78	ปานกลาง

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
10. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยาก และไม่จำเป็นมากนัก	3.64	0.56	มาก
โดยรวม	3.51	0.62	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าในด้านการปฏิบัติหน้าที่ มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.16 คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมาเป็นข้อ 5 มีค่าเฉลี่ย 3.88 การจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้ และข้อ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.80 คณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำให้ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 7 มีค่าเฉลี่ย 2.84 การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นภาระที่ต้องกระทำเพิ่มจากงานประจำ ผลการประเมินอยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 4.4 การประเมินด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ตั้งอยู่บนสมมติฐาน ของความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง	3.84	0.85	มาก
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ สหกรณ์ไว้ชัดเจน เข้าใจง่าย	3.84	0.62	มาก
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ ไว้อย่างชัดเจนสามารถ ดำเนินการได้	3.80	0.57	มาก
4. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการไว้ชัดเจน	3.96	0.78	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของ สหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน	3.92	0.75	มาก
6. มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการอย่างเพียงพอ	1.88	0.66	พอใช้
7. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการเป็นประจำทุกเดือน เช่น การรายงานในที่ ประชุม	3.16	0.74	ปานกลาง
8. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์	3.40	0.64	ปานกลาง
9. มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลและติดตามประเมินผล	1.68	0.55	ต้องปรับปรุง
10. มีการศึกษาคูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	1.44	0.58	ต้องปรับปรุง
11. มีการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สมัยใหม่	1.68	0.74	ต้องปรับปรุง
12. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ	1.64	0.48	ต้องปรับปรุง
13. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มี การนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการ บริหารงาน	3.56	0.50	มาก
14. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มี ความเข้มแข็งและสามารถให้บริการแก่สมาชิก อย่างทั่วถึง	3.64	0.48	มาก
15. มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	3.64	0.56	มาก
โดยรวม	3.00	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าในด้านการบริหารจัดการ มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับ
ปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏ
ว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.96 สหกรณ์มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/
โครงการไว้ชัดเจน ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก รองลงมาข้อ 5 มีค่าเฉลี่ย 3.92 สหกรณ์มีการ

กำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของสหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 10 มีค่าเฉลี่ย 1.44 สหกรณ์มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ มีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

(3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
 ในส่วนนี้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.5 และ 4.6

ตารางที่ 4.5 ปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. สหกรณ์ยังไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ทำให้มีปัญหาหลายอย่าง เช่น ไม่สะดวกในการมาใช้บริการของสมาชิก เป็นต้น	5	20
2. สมาชิกขาดความเข้าใจในระบบสหกรณ์	3	12
3. ภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงราคาผลผลิตไม่แน่นอน	3	12
4. ขาดความร่วมมือจากสมาชิก	3	12
5. สมาชิกขาดความศรัทธาในสหกรณ์	2	8

จากตารางที่ 4.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุปัญหา คือ สหกรณ์ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง (ร้อยละ 20) รองลงมาเห็นว่าสมาชิกขาดความเข้าใจในระบบสหกรณ์ เท่ากับปัญหาภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงราคาผลผลิตไม่แน่นอน และปัญหาการขาดความร่วมมือจากสมาชิก (ร้อยละ 12)

ตารางที่ 4.6 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. สนับสนุนงบประมาณหรือสร้างจิตสำนึกในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่นระดมทุน เป็นต้น	5	20
2. จัดฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้	5	20
3. ประชาสัมพันธ์สมาชิกในเรื่องของระบบสหกรณ์	3	12
4. ช่วยผลักดันให้วิสาหกิจ พันธกิจ กลยุทธ์เข้าถึงสมาชิก	3	12

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการสนับสนุนงบประมาณหรือสร้างจิตสำนึกในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น ระดมทุน เป็นต้น และเสนอแนะว่าควรมีการจัดฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ คิดเป็นร้อยละ 20 เท่ากัน

2. สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด

2.1 ประวัติและการดำเนินงานของสหกรณ์

จดทะเบียนเมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2547 มีสมาชิกจำนวน 37 คน มีเรือให้บริการจำนวน 37 ลำ ปัจจุบันมีคณะกรรมการดำเนินงานชุดที่ 4 จำนวน 11 คน ผู้ตรวจกิจการ จำนวน 1 คน มีธุรกิจให้บริการเดินเรือ ระหว่างท่าเรือปากน้ำของจังหวัดระนองสิ้นสุดท่าเรือเกาะสอง ประเทศพม่า มีทุนเรือนหุ้นจำนวน 34,100 บาท ระหว่างปีสหกรณ์มีรายได้ค่าบริการเดินเรือจำนวน 8,720 บาท และมีกำไรสุทธิ สำหรับงวด 1 ปี สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2550 จำนวน 10,921.59 บาท

2.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

จากการสัมภาษณ์นายจรูญ ขอสันติกุล ตำแหน่ง ประธานกรรมการ ปราบกฏผล
ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทีมที่ปรึกษาของสหกรณ์เดินเรือปากน้ำ - เกาะสอง จำกัด ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในครั้งนี้ จะชี้ให้เห็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของ

สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ - เกาะสอง จำกัด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายรัฐ และ ด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมดำเนินการทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสมาชิกสหกรณ์ หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้าและพันธมิตรทางธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและการควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สำนักงาน และบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากสมาชิกสหกรณ์/ผู้เกี่ยวข้องโดยสร้างแบบสอบถามให้คณะกรรมการ 11 คน และสมาชิกชั้นนำอีก 14 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

หลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว ได้ร่วมกันกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินผลเพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์

หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว นำผลการวิเคราะห์มากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ โดยการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมาใช้ ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ คือ “เป็นสหกรณ์บริการประทับใจ โปร่งใสซื่อสัตย์ พัฒนาก้าวหน้า ยั่งยืน” กำหนดภารกิจและกลยุทธ์

2.3 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

สหกรณ์ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ - เกาะสอง จำกัด

ภารกิจ - วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
ภารกิจที่ 1 : พัฒนาธุรกิจ วัตถุประสงค์ 1. เพื่อดำเนินธุรกิจสินเชื่อ วัตถุประสงค์ 2. เพื่อดำเนินธุรกิจซื้อ-บริการ	1.1.1 สํารวจความต้องการและคัดเลือกสมาชิก 1.1.2 ดำเนินธุรกิจซื้อ เปิดร้านของสหกรณ์

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ภารกิจ - วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
ภารกิจที่ 2 : พัฒนากุณ วัตถุประสงค์ 1. จัดหาทุนให้เพียงพอ วัตถุประสงค์ 2. จัดทุนให้มีประสิทธิภาพ	2.1.1 ระดมทุนเพิ่มหุ้นและเงินฝาก 2.1.2 หาแหล่งเงินทุน 2.2.1 ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้
ภารกิจที่ 3 : พัฒนาคณาจารย์ วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้บริการที่ดีมีคุณภาพ ปลอดภัย วัตถุประสงค์ 2. เพื่อเพิ่มความรู้ทางภาษาอังกฤษ และเป็นมัคคุเทศก์	3.1.1 เข้ารับการอบรม 3.2.1 เรียนระยะสั้น

2.4 การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

2.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ “เป็นสหกรณ์บริการประทับใจ โปร่งใสซื่อสัตย์ พัฒนาก้าวหน้า ยั่งยืน” จากการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์กำหนดคำนึงถึงความต้องการของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ คือ บริการประทับใจ และเมื่อพิจารณาที่ภารกิจก็ได้กำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในภารกิจที่ 3 พัฒนาคณาจารย์ วัตถุประสงค์เพื่อให้บริการที่ดีมีคุณภาพปลอดภัย โดยมีกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า ให้เข้ารับการอบรม แต่การกำหนดวิสัยทัศน์อื่นไม่สอดคล้องกับภารกิจของสหกรณ์

2.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

การประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปรากฏผลตามลำดับดังนี้

(1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ-เกาะสอง จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	25	100
หญิง	-	-
รวม	25	100
2. อายุ		
20 – 30 ปี	2	8
31 – 40 ปี	7	28
41 – 50 ปี	8	32
51 – 60 ปี	5	20
61 ปี ขึ้นไป	3	12
รวม	25	100
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	2	8
สมรส	20	80
หย่า/หม้าย	3	12
รวม	25	100
4. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	13	52
มัธยมศึกษา	9	36
อนุปริญญา/ปริญญาตรี	3	12
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
รวม	25	100
5. การได้รับการอบรมในเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์		
เคย	25	100
ไม่เคย	-	-
รวม	25	100

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6. ปัจจุบันท่านดำรงอยู่สถานะใดในสหกรณ์		
กรรมการดำเนินการ	11	44
ฝ่ายจัดการ	-	-
สมาชิก	14	56
รวม	25	100

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเป็นเพศชายจำนวน 25 คน ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 32 รองลงมาอยู่ระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 28 อายุระหว่าง 51 – 60 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 80 หย่า/หม้าย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12 และโสด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 8 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 52 รองลงมาจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 36 และระดับอนุปริญญา/ปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเคยได้รับการอบรมในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง และส่วนใหญ่อยู่ในสถานะเป็นสมาชิกสหกรณ์ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 56 และกรรมการดำเนินการ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 44

(2) การประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการดำเนินการฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำ

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้านการปฏิบัติหน้าที่และด้านการบริหารจัดการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.9 และ 4.10

ตารางที่ 4.9 การประเมินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	3.24	0.83	ปานกลาง
2. ท่านให้ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.16	0.68	ปานกลาง
3. ท่านมีความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์	2.60	0.50	พอใช้
4. ท่านมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ	3.84	0.55	มาก
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้	3.40	0.76	ปานกลาง
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	3.32	0.62	ปานกลาง
7. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นภาระที่ต้องกระทำเพิ่มจากงานประจำ	3.48	0.58	มาก
8. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทมากที่สุดในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.52	0.58	มาก
9. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีบทบาทในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.40	0.64	ปานกลาง
10. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยากและไม่จำเป็นมากนัก	3.56	0.65	มาก
โดยรวม	3.35	0.63	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ในด้านการปฏิบัติหน้าที่ มีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.84 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมาเป็นข้อ 10 มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตอบว่าการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยากและไม่จำเป็นมากนัก และข้อ 8 มีค่าเฉลี่ย 3.52 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทมากที่สุดในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 มีค่าเฉลี่ย 2.60 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้

ตารางที่ 4.10 การประเมินด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ-เกาะสอง จำกัด

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ตั้งอยู่บน สมมติฐานของความสามารถหรือศักยภาพที่มีอยู่ อย่างแท้จริง	3.00	0.76	ปานกลาง
2. มีการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ สหกรณ์ไว้ชัดเจน เข้าใจง่าย	3.48	0.50	มาก
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ ไว้อย่าง ชัดเจนสามารถ ดำเนินการได้	2.92	0.75	ปานกลาง
4. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการไว้ชัดเจน	3.68	0.69	มาก
5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของ สหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน	3.84	0.68	มาก
6. มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการอย่างเพียงพอ	1.48	0.50	ต้องปรับปรุง
7. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการเป็นประจำทุกเดือน เช่น การรายงานในที่ ประชุม	1.44	0.50	ต้องปรับปรุง
8. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์	1.48	0.50	ต้องปรับปรุง
9. มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลและติดตามประเมินผล	1.48	0.50	ต้องปรับปรุง
10. มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	1.52	0.50	ต้องปรับปรุง
11. มีการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สมัยใหม่	1.36	0.48	ต้องปรับปรุง
12. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ	1.72	0.45	ต้องปรับปรุง
13. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มี การนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการ บริหารงาน	3.40	0.50	ปานกลาง

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
14. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง	2.68	0.69	ปานกลาง
15. มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	1.60	0.50	ต้องปรับปรุง
โดยรวม	2.34	0.57	พอใช้

จากตารางที่ 4.10 พบว่าในด้านการบริหารจัดการมีผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ มีค่าเฉลี่ย 2.34 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่า ข้อ 5 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.68 สหกรณ์มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของสหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือข้อ 4 มีค่าเฉลี่ย 3.68 สหกรณ์มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการไว้ชัดเจน สามารถดำเนินการได้ และข้อ 2 มีค่าเฉลี่ย 3.48 สหกรณ์ มีการกำหนดควิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ไว้ชัดเจน เข้าใจง่าย สำหรับข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ข้อ 11 มีค่าเฉลี่ย 1.36 สหกรณ์มีการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่ มีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

(3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

ในส่วนนี้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.11 และ 4.12

ตารางที่ 4.11 ปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ –
เกาะสอง จำกัด

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. ขาดเงินทุน	9	36
2. สหกรณ์ยังไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง	8	32
3. สมาชิกขาดความศรัทธาในสหกรณ์	5	20
4. ขาดความร่วมมือจากสมาชิก	5	20
5. สมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์	5	20

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าปัญหาที่สหกรณ์ไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้เนื่องจากขาดเงินทุน (ร้อยละ 36) รองลงมาสหกรณ์ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง (ร้อยละ 32)

ตารางที่ 4.12 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดมทุนจากสมาชิกหรือขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล	10	40
2. จัดฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้	5	20
3. ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังจึงจะเกิดทักษะในการทำงาน	1	4
4. สหกรณ์ต้องเร่งในการสร้างจิตสำนึกในการเป็นสมาชิกที่ดี	1	4

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการระดมทุนจากสมาชิกหรือขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ (ร้อยละ 40) รองลงมาต้องจัดฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้ (ร้อยละ 20)

3. สหกรณ์การเกษตรสุพรรณบุรี จำกัด

3.1 ประวัติและการดำเนินงานของสหกรณ์

จดทะเบียนเมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2537 ที่ตั้งบ้านนายขอม จันทร์ทองอ่อน เลขที่ 29 หมู่ที่ 5 ตำบลนาตา อำเภอสุพรรณบุรี จังหวัดระนอง จัดตั้งขึ้นตามนโยบายกรมส่งเสริมสหกรณ์ เพื่อให้มีสหกรณ์การเกษตรระดับอำเภอขึ้น สำหรับข้อมูล ณ วันที่ 31 มีนาคม 2550 สหกรณ์มีจำนวนสมาชิก 127 คน มีคณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 7 คน มีทุนเรือนหุ้น 63,540 บาท ส่วนใหญ่สมาชิกประกอบอาชีพทำการเกษตร

3.2 กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

จากการสัมภาษณ์นายขอม จันทร์-ทองอ่อน ตำแหน่ง ประธานกรรมการ ปรากฏผลดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อม

คณะกรรมการ ประธานกลุ่ม เจ้าหน้าที่สหกรณ์ ทีมที่ปรึกษาของสหกรณ์ การเกษตรสุพรรณบุรี จำกัด ร่วมกันวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในครั้งนี้ จะชี้ให้เห็น โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์การเกษตรสุพรรณบุรี จำกัด โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านกฎหมาย ด้านนโยบายรัฐ และ ด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมดำเนินการทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสมาชิกสหกรณ์ หน่วยงานสนับสนุน คู่แข่งทางการค้า ธุรกิจคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด 8 ด้าน ได้แก่ ข้อบังคับ โครงสร้างองค์กร ระบบงานและการควบคุมภายใน การเงิน คณะกรรมการดำเนินงาน เจ้าหน้าที่สหกรณ์ สำนักงาน และบริการ/ธุรกิจของสหกรณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิจากสมาชิกสหกรณ์/ผู้เกี่ยวข้อง โดยสร้างแบบสอบถามให้คณะกรรมการ 7 คน และสมาชิกชั้นนำจำนวน 18 คน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

หลังจากการวิเคราะห์สถานการณ์การดำเนินงานของสหกรณ์แล้ว ได้ร่วมกันกับทุกฝ่ายเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยสร้างแบบสอบถามให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินผลเพื่อนำผลการประเมินมาเป็นข้อมูลในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์

หลังจากได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว นำผลการวิเคราะห์มากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ โดยการนำเอาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคมาใช้ ซึ่งสหกรณ์ได้กำหนด

วิสัยทัศน์ คือ “เป็นสหกรณ์ก้าวหน้า สมาชิกพัฒนาถูกทาง ศูนย์กลางเพื่อการเกษตร” กำหนดภารกิจและกลยุทธ์

3.3 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

สหกรณ์ได้กำหนดแผนกลยุทธ์ไว้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แผนกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

ภารกิจ	วัตถุประสงค์	กลยุทธ์
1. พัฒนาธุรกิจ	1.1 เพื่อดำเนินธุรกิจซื้อ 1.2 เพื่อขยายธุรกิจ สินเชื่อ	1.1.1 สํารวจความต้องการของสมาชิก 1.1.2 หาแหล่งเงินทุนใหม่
2. พัฒนาคุณภาพหนี้	2.1 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การชำระหนี้ 2.2 เพื่อติดตามเร่งรัดหนี้ ให้มีประสิทธิภาพ	2.1.1 ปรับปรุงโครงสร้างหนี้ 2.2.1 แต่งตั้งอนุกรรมการและทีมงานเร่งรัดหนี้
3. พัฒนาสมาชิก	3.1 เพื่อสร้างความเข้าใจ และศรัทธา 3.2 เพื่อให้สมาชิกรู้ บทบาทหน้าที่	3.1.1 ให้การศึกษอบรมเรื่องอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ 3.2 1 ให้การศึกษอบรมบทบาทหน้าที่
4. พัฒนาทุน	4.1 เพื่อจัดหาทุนให้ เพียงพอ ในการ ดำเนินธุรกิจ	4.1.1 ระดมทุนก้อนเพิ่ม 4.1.2 หาแหล่งเงินทุน

3.4 การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

3.4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ

สหกรณ์ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นสหกรณ์ก้าวหน้า สมาชิกพัฒนาถูกทาง ศูนย์กลางเพื่อการเกษตร” เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ไม่สอดคล้องกับภารกิจ อย่างเช่น กำหนดไว้ว่าศูนย์กลางเพื่อการเกษตรแต่ภารกิจที่ 1 พัฒนาธุรกิจ มีกลยุทธ์แค่สำรวจความต้องการของสมาชิกและระดมหุ้น ซึ่งไม่สามารถปฏิบัติจริงได้ เป็นต้น

3.4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม
ปรากฏผลตามลำดับดังนี้

(1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามปรากฏผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	12	48
หญิง	13	52
รวม	25	100
2. อายุ		
20 – 30 ปี	1	4
31 – 40 ปี	3	12
41 – 50 ปี	10	40
51 – 60 ปี	6	24
61 ปี ขึ้นไป	5	20
รวม	25	100
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	-	-
สมรส	22	88
หย่า/หม้าย	3	12
รวม	25	100
4. ระดับการศึกษา		
ประถมศึกษา	19	76
มัธยมศึกษา	6	24
อนุปริญญา/ปริญญาตรี	-	-
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
รวม	25	100

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. การได้รับการอบรมในเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์		
เคย	25	100
ไม่เคย	-	-
รวม	25	100
6. ปัจจุบันท่านดำรงอยู่สถานะใดในสหกรณ์		
กรรมการดำเนินการ	7	28
ฝ่ายจัดการ	-	-
สมาชิก	18	72
รวม	25	100

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 52 เพศชาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 48 ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41 – 50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 40 รองลงมาอยู่ระหว่าง 51 - 60 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 24 อายุ 61 ปีขึ้นไป จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพการสมรสจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 88 และหย่า/หม้าย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 12 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับประถมศึกษา จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 76 และจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 24 ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมดเคยได้รับการอบรมในเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ อย่างน้อยคนละ 1 ครั้ง และส่วนใหญ่มีสถานะเป็นสมาชิก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 72 และกรรมการดำเนินการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 28

(2) การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำ

ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ด้านการปฏิบัติหน้าที่และด้านการบริหารจัดการ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.15 และ 4.16

ตารางที่ 4.15 การประเมินด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์การเกษตรสุพรรณบุรี จำกัด

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการ จัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์	3.36	0.70	ปานกลาง
2. ท่านให้ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์	3.00	0.76	ปานกลาง
3. ท่านมีความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์	2.48	0.50	พอใช้
4. ท่านมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะ ปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความ รับผิดชอบ	3.92	0.75	มาก
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้	3.64	0.58	มาก
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ	3.64	0.63	มาก
7. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นภาระที่ต้องกระทำเพิ่ม จากงานประจำ	3.40	0.81	ปานกลาง
8. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทมาก ที่สุดในการนำแผน กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	3.24	0.66	ปานกลาง
9. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีบทบาทในการนำแผนกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ	3.36	0.70	ปานกลาง
10. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยาก และไม่จำเป็นมากนัก	3.68	0.69	มาก
โดยรวม	3.37	0.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.15 พบว่าในด้านการปฏิบัติหน้าที่ มีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อปรากฏว่าข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.92 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ รองลงมาเป็นข้อ 10 มีค่าเฉลี่ย 3.68 การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยากและไม่จำเป็นมากนัก และข้อ 5 คือ การจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้ และข้อ 6 การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.64 สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้อ 3 มีค่าเฉลี่ย 2.48 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำมีความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้

ตารางที่ 4.16 การประเมินด้านการบริหารจัดการของสหกรณ์การเกษตรสุราษฎร์ธานี จำกัด

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
1. การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ตั้งอยู่บน สมมติฐานของความสามารถหรือ ศักยภาพที่มีอยู่ อย่างแท้จริง	3.20	0.76	ปานกลาง
2. มีการกำหนดควัस्थ्यทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของ สหกรณ์ไว้ชัดเจน เข้าใจง่าย	3.48	0.71	มาก
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ แผนงาน/โครงการ ไว้อย่าง ชัดเจนสามารถ ดำเนินการได้	3.28	0.67	ปานกลาง
4. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการไว้ชัดเจน	3.68	0.55	มาก
5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของ สหกรณ์และแผนงาน/ โครงการชัดเจน	3.56	0.58	มาก
6. มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการอย่างเพียงพอ	1.00	0.00	ต้องปรับปรุง
7. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/ โครงการเป็นประจำทุกเดือน เช่น การรายงานในที่ ประชุม	1.52	0.50	ต้องปรับปรุง
8. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์	2.28	0.54	พอใช้
10. มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	1.56	0.50	ต้องปรับปรุง
11. มีการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ สมัยใหม่	1.56	0.50	ต้องปรับปรุง
12. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงานตาม แผนงาน/โครงการ	1.00	0.00	ต้องปรับปรุง
13. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มี การนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการ บริหารงาน	3.36	0.63	ปานกลาง

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อความ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับ
14. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มี ความเข้มแข็ง สามารถให้บริการสมาชิกอย่าง ทั่วถึง	2.44	0.71	พอใช้
15. มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง	1.60	0.50	ต้องปรับปรุง
รวม	3.02	0.51	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ในด้านการบริหารการจัดการ มีผลการประเมิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.02 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.68 สหกรณ์มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของสหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก รองลงมาข้อ 5 มีค่าเฉลี่ย 3.56 สหกรณ์มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการไว้ชัดเจน สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อ 6 และ ข้อ 12 มีค่าเฉลี่ย 1.00 เท่ากัน สหกรณ์มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเพียงพอ และมีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอในการปฏิบัติงานตามแผนงาน/โครงการ ซึ่งมีผลการประเมินอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

(3) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
ในส่วนนี้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและ
ข้อเสนอแนะ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17 และ 4.18

ตารางที่ 4.17 ปัญหาในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

ปัญหา	จำนวน	ร้อยละ
1. ขาดเงินทุน	11	44
2. สหกรณ์ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง	10	40
3. ขาดความร่วมมือจากสมาชิก	8	32
4. สมาชิกมีหนี้ค้ำกับสหกรณ์จำนวนมาก ทำให้ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะมาพัฒนาสหกรณ์	6	24
5. สมาชิกขาดความเข้าใจในเรื่องของระบบสหกรณ์	5	20
6. สมาชิกขาดความศรัทธาในสหกรณ์	4	16
7. ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาบริหารสหกรณ์	3	12

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าสหกรณ์ขาดเงินทุนมากที่สุด (ร้อยละ 44) รองลงมาสหกรณ์ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ร้อยละ 40 และ สหกรณ์ขาดความร่วมมือจากสมาชิก (ร้อยละ 32)

ตารางที่ 4.18 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
1. ระดมทุนจากสมาชิกหรือขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล	10	40
2. เร่งให้สหกรณ์ออกติดตามหนี้อย่างจริงจัง	6	24
3. จัดฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้	5	20
4. ระดมทุนจากสมาชิก	5	20
5. ประชาสัมพันธ์ในเรื่องของสหกรณ์	1	4

จากตาราง 4.18 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือการขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล (ร้อยละ 40) รองลงมาเห็นว่าควรให้สหกรณ์เร่งติดตามหนี้ค้ำอย่างจริงจัง (ร้อยละ 24) และจัดฝึกอบรมสมาชิกในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความรู้และระดมทุนจากสมาชิก (ร้อยละ 20)

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาการประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนองที่เข้าโครงการในปีงบประมาณ 2549 ครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจและเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการและประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนอง ประชากรที่ศึกษาคือ สหกรณ์ที่เข้าร่วมโครงการฯ ปีงบประมาณ 2549 จำนวน 3 สหกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ การสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์ตัวแทนของสหกรณ์สหกรณ์ ละ 1 คน และใช้แบบสอบถาม คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการ และสมาชิกชั้นนำสหกรณ์ละ 25 คน รวม 75 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 75 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลเมื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแยกเป็นรายสหกรณ์ได้ดังนี้

1.1 สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษามัธยมศึกษาและเคยได้รับการอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ครั้ง และส่วนใหญ่อยู่ในฐานะสมาชิกของสหกรณ์

2) การประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ พบว่ามีผลการประเมินในด้านการปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.51 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.62 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.16 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบมาก และผลการประเมินด้านการบริหารจัดการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่าข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.96 คือ สหกรณ์มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ไว้ชัดเจน ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนใหญ่ระบุว่าสหกรณ์ยังไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ทำให้มีปัญหาหลายอย่าง เช่น ไม่สะดวกในการที่สมาชิกมาติดต่อขอให้บริการ แนวทางแก้ไข คือการสนับสนุนงบประมาณหรือสร้างจิตสำนึกในการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่นระดมทุน เป็นต้น

1.2 สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยทั้งหมดเป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาประถมศึกษา อายุระหว่าง 41 – 50 ปี เคยได้รับการอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ครั้ง และส่วนใหญ่อยู่ในฐานะสมาชิกของสหกรณ์

2) การประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติหน้าที่ พบว่าผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.35 และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.63 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.84 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และด้านการบริหารจัดการจัดการ ผลการประเมินโดยรวมอยู่ในระดับพอใช้ มีค่าเฉลี่ย 2.34 และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.57 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ปรากฏว่า ข้อ 5 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.84 คือ สหกรณ์มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของสหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ส่วนใหญ่ระบุว่าสหกรณ์ขาดเงินทุนมาใช้ในการบริหารสหกรณ์ (ร้อยละ 36) และมีแนวทางแก้ไขปัญหา คือ ระดมทุนจากสมาชิกหรือขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล (ร้อยละ 40)

1.3 สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงส่วนใหญ่ อายุระหว่าง 41 – 50 ปี สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาประถมศึกษา เคยได้รับการอบรมการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างน้อย 1 ครั้ง ส่วนใหญ่อยู่ในฐานะสมาชิกของสหกรณ์

2) การประเมินการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติหน้าที่ ผลการประเมิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 3.92 คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และด้านการบริหารจัดการจัดการ ผลการประเมิน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 3.02 และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4 มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3.68 คือสหกรณ์ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของสหกรณ์และแผนงาน/โครงการชัดเจน ผลการประเมินอยู่ในระดับมาก

3) ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ระบุ สหกรณ์ขาดเงินมาใช้ในการบริหารสหกรณ์ (ร้อยละ 44) และมีแนวทางแก้ไขปัญหา คือการระดมทุนจากสมาชิกหรือขอเงินสนับสนุนจากรัฐบาล (ร้อยละ 40)

2. อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 สหกรณ์รณนตโดยสภาระนอง จำกัด ด้านการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์มากเท่าที่ควร ซึ่งสหกรณ์ยังคิดว่าเป็นภาระที่ต้องกระทำเพิ่มจากงานประจำ ด้านการบริหารจัดการ สหกรณ์ยังขาดงบประมาณมาสนับสนุน แผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของสหกรณ์ ขาดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน และไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง สมาชิกยังขาดการศึกษาอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่และการศึกษาดูงานสหกรณ์ที่มีการพัฒนาและประสบผลสำเร็จ

2.2 สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำขาดความรู้ในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารจัดการ สหกรณ์ขาดเงินทุน ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ซึ่งสหกรณ์เป็นสหกรณ์ขนาดเล็กมีสมาชิกเพียง 37 คน มีเงินทุนน้อย ไม่มีเงินสนับสนุนในการจัดทำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของสหกรณ์ เช่น การกำหนดภารกิจในการพัฒนาธุรกิจ สินเชื่อและธุรกิจซื้อโดยการเปิดร้าน สหกรณ์ รวมทั้งไม่สามารถดำเนินการได้ เป็นต้น สมาชิกยังขาดการศึกษาอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่และการศึกษาดูงานสหกรณ์ที่มีการพัฒนาและประสบผลสำเร็จ รวมทั้งขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

2.3 สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำขาดความรู้ในเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์ ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับปานกลาง ด้านการบริหารจัดการ สหกรณ์ขาดเงินทุน ไม่มีสำนักงานเป็นของตนเอง ขาดวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้สำนักงาน ไม่มีเงินสนับสนุนในการจัดทำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของสหกรณ์

เช่น กำหนดภารกิจในการพัฒนาธุรกิจ โดยการหาแหล่งเงินทุนใหม่ ซึ่งสหกรณ์ไม่สามารถทำได้อาจเป็นเพราะว่าสหกรณ์ขาดสภาพคล่องทางการเงินและสมาชิกมีหนี้ค้ำมากส่วนใหญ่มีอายุของสัญญากู้เงินเกิน 10 ปี และขาดการติดตามของคณะกรรมการดำเนินการเป็นเวลานาน ซึ่งในปัจจุบันคณะกรรมการดำเนินการชุดนี้มีความตั้งใจที่จะติดตามหนี้อย่างจริงจัง แต่ก็มีส่วนใหญ่ที่ไม่สามารถติดตามได้เพราะย้ายออกจากพื้นที่แล้ว เป็นต้น สมาชิกยังขาดการศึกษาอบรมเพิ่มพูนความรู้ใหม่และการศึกษาแรงงานสหกรณ์ที่มีการพัฒนาและประสบผลสำเร็จ และสหกรณ์ขาดการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุปผลการศึกษาสอดคล้องกับผลงานวิชาการของสุรสิทธิ์ สิริโชคธนทรัพย์ (2549: บทคัดย่อ) ซึ่งพบว่า ปัญหาอุปสรรคในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์คือ บุคลากรของสหกรณ์ไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ และมีภารกิจมากไม่สามารถเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์กับสหกรณ์ได้ทุกครั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นัศดา เตชะประสาน (2550 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าสหกรณ์ไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ส่งผลให้สหกรณ์ดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานประจำปีและสอดคล้องกับ ธวัช บริบูรณ์ (2549 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์มีปัญหาอุปสรรคคือ คณะกรรมการดำเนินการยังไม่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์ ฝ่ายจัดการเห็นว่าจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นการเพิ่มภาระงานและการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปัญหาด้านอื่น ๆ ได้แก่ การไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆ ในการเข้าร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของสหกรณ์ทำให้ขาดการต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 สหกรณ์ควรเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ให้สมาชิกได้ เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของแผนกลยุทธ์ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจ และมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมกับสหกรณ์มากขึ้น ซึ่งเจงบบาททหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกให้เข้าใจและให้ความร่วมมือกันในการทำกิจกรรมของสหกรณ์ในด้านต่าง ๆ สหกรณ์ควรมีการติดตามประเมินผลอยู่เสมอ เช่น มีการรายงานผลความก้าวหน้าของโครงการในที่ประชุม คณะกรรมการประจำทุกเดือน และควรระดมทุนเพื่อให้มีทุนมาใช้ในการบริหารสหกรณ์ โดยระดมเงินฝากหรือระดมหุ้น สหกรณ์ควรปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการให้ทันกับสภาพแวดล้อม

และสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ให้มีประสิทธิภาพและตรงตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายมากที่สุด โดยการระดมความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินการ ฝ่ายจัดการและสมาชิกชั้นนำ เพื่อหาแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.1.2 เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ต้องกระตุ้นให้สหกรณ์นำแผนงานที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดประโยชน์กับสมาชิกมากขึ้น พร้อมทั้งควรติดตามประเมินผลของแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ทราบว่า การดำเนินแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

3.1.4 สำนักงานสหกรณ์จังหวัดควรกระตุ้นให้สหกรณ์จัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้กับสมาชิกอยู่เสมอและแนะนำให้ไปดูงานสหกรณ์ที่มีความสำเร็จเพื่อนำมาปรับใช้กับสหกรณ์ของตน

3.1.3 กรมส่งเสริมสหกรณ์ ควรให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริม ติดตามความก้าวหน้าของสหกรณ์

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ครั้งนี้ เป็นการเลือกศึกษาบางส่วน of สหกรณ์ที่จัดทำแผนกลยุทธ์ไปแล้ว โอกาสในการพัฒนางานวิจัยครั้งต่อไปมีความน่าสนใจที่จะทำการศึกษาสหกรณ์ทั้งหมดที่ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ในจังหวัดระนอง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าปัญหาอุปสรรคและความก้าวหน้าของการจัดทำแผนกลยุทธ์ได้ผลมากน้อยเพียงใดในการพัฒนาสหกรณ์

3.2.2 ควรศึกษาวิจัยและสร้างเป็น โมเดล (Model) ของสหกรณ์ที่ประสบผลสำเร็จในการจัดทำแผนกลยุทธ์ว่ามีวิธีการอย่างไรจึงจะทำให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3.2.3 ควรศึกษาประเมินการดำเนินงานตามโครงการที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ (2545) "แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หน้าที่ 1 หน้า 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
- ขอม จันทร์ทองอ่อน (2551, 22 มีนาคม) ประธานกรรมการสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ สัมภาษณ์โดย จันทร์จิรา สมบุญ สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด
- จุฑาทิพย์ ภัทราวาท (2546) คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์สหกรณ์ กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- จรูญ ขอสกุล (2551, 22 มีนาคม) ประธานกรรมการสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด สัมภาษณ์โดย จันทร์จิรา สมบุญ สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ – เกาะสอง จำกัด
- จอมใจ สัตยชาติ (2549) โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก <http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- ชัยวุฒิ มั่นทะนานนท์ (2549) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก <http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- ชัยสิทธิ์ เจริญมีประเสริฐ (2546) ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติ กรุงเทพมหานคร ธนรัชการพิมพ์
- เขาว์ โรจนแสง (2548) "การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" ใน เอกสารการสอนชุดวิชาบริหารธุรกิจสหกรณ์ หน้าที่ 3 หน้า 6,10,17-18,24-25 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์และคณะ (2547) คู่มือการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการกลุ่มผลิตภัณฑ์ชุมชน กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
- ธานี พิทักษ์ผล (2536) "การมีส่วนร่วมของสมาชิกกับผลการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรของไทย" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- ธวัช บริบูรณ์ (2549) การศึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในพื้นที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก <http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>

- นัคดา เตชะประสาน (2550) ส่งเสริมการขับเคลื่อนกลยุทธ์สหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติในจังหวัดกระบี่
 สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก
<http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- ประจักษ์ เจริญศิลป์ (2549) การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อ
 วันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก <http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- พนิดา ห่องหาย (2551, 24 มีนาคม) เจ้าหน้าที่บัญชีสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง สัมภาษณ์
 โดย จันทรจิรา สมบุญ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง
- “พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542” (2542, 23 เมษายน) ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอน 30
 ก หน้า 2
- ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2536) นโยบายและกลวิธีการมีส่วนร่วมของชุมชนยุทธศาสตร์การพัฒนา
 ปัจจุบัน. ในการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนา : ศูนย์ศึกษา นโยบาย
 สาธารณสุข. มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มูลนิธิปริญญาโทนักบริหารรัฐกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2548) คู่มือการมีส่วนร่วมของ
 ประชาชน สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2551 จาก
<http://www.dialoguecircle.com>
- มหาวิทยาลัยศรีปทุม (2551) การจัดการเชิงกลยุทธ์ สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 15
 มีนาคม 2551 จาก <http://www.rfu.pantown.//wbj.igetweb.com/?mo=3&art=136425>
- ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2536) การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร บางกอก
 บล๊อค
- วันชัย โกลละสุด (2549) การมีส่วนร่วมของประชาชน สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 15
 มีนาคม 2551 จาก <http://www.policyresearch.gc.ca>
- ศศิรินทร์ ดอกไม้เทศ (2549) โครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สาระสังเขป
 ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก
<http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545) องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่)
 กรุงเทพมหานคร ธรรมสาร
- สัญญา ฐวโชติ (2536) การพัฒนาชนบท กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิชย์
- สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง (2546) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรกระบี่ จำกัด สำนักงาน
 สหกรณ์จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์

- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรเมืองระนอง จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรละอุ่น จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง
หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรกะเปอร์ จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรในเขตปฏิรูปที่ดินป่าน้ำขาว จำกัด สำนักงาน
สหกรณ์จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์กองทุนสวนยางบ้านบางแก้ว จำกัด สำนักงานสหกรณ์
จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์กองทุนสวนยางคอคอดกระ จำกัด สำนักงานสหกรณ์
จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์กองทุนสวนยาง จ.ป.ร. 3 จำกัด สำนักงานสหกรณ์
จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2547) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรเพื่อการตลาดลูกค้า ธ.ก.ส. ระนอง จำกัด
สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2548) กลยุทธ์ของสหกรณ์ชาวสวนกาแฟกะเปอร์ จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2548) กลยุทธ์ของสหกรณ์ชาวสวนกาแฟละอุ่น จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2549) กลยุทธ์ของสหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2549) กลยุทธ์ของสหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ-เกาะสอง จำกัด สำนักงาน
สหกรณ์จังหวัดระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- (2549) กลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด สำนักงานสหกรณ์จังหวัด
ระนอง หน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์
- สุพานี สฤณภูวนิช (2540) การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี กรุงเทพมหานคร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- สุรียัษฐีย์ ศิริโชคธนทรัพย์ (2549) โครงการส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์
 สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก
<http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- สุรียัษฐีย์ อวนสกุล (2549) การส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ใน สสพ.1 สาระสังเขป
 ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก
<http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กลยุทธ์การแข่งขันของรัฐกิจ กรุงเทพมหานคร มติชน
- อับดุลลอเซาะ เจมะมะ (2549) การส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ สาระสังเขป ออนไลน์
 ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551 จาก
<http://www.cpd.go.th/210.246.196.54/ewt/intra/new.html>
- หรั่ง (2551) กระบวนการจัดการกลยุทธ์ สาระสังเขป ออนไลน์ ค้นคืนเมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2551
 จาก <http://www.sorporror.org/excel/web2.doc>
- โอภาวดี เข้มทอง (2548) "การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์" ใน เอกสารการสอนชุดวิชา
 บริหารธุรกิจสหกรณ์ หน่วยที่ 1 หน้า 47- 48 นนทบุรี
 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์
- Arthur A. Thompson, Jr. and A.J. Strickland III (1999) *"The Five Tasks of Strategic Management"*
Strategic Management Concepts and Cases 11th Edition McGraw-Hill Singapore

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินผลการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ในจังหวัดระนองที่เข้าร่วม
โครงการในปีงบประมาณ 2549

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () เพียงข้อละ 1 คำตอบ

1. เพศ

- () 1.1 ชาย () 1.2 หญิง

2. อายุ

- () 2.1 20-30 ปี () 2.2 31-40 ปี
() 2.3 41-50 ปี () 2.4 51-60 ปี
() 2.5 60 ปีขึ้นไป

3. สถานภาพการสมรส

- () 3.1 โสด
() 3.2 สมรส
() 3.3 หย่า/หม้าย

4. ระดับการศึกษา

- () 4.1 ประถมศึกษา
() 4.2 มัธยมศึกษา
() 4.3 อนุปริญญา / ปริญญาตรี
() 4.4 สูงกว่าปริญญาตรี ระบุ.....

5. ท่านเคยได้รับการอบรมในเรื่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์หรือไม่

- () 5.1 เคย ระบุจำนวนครั้ง.....
() 5.2 ไม่เคย

6. ปัจจุบันท่านดำรงอยู่สถานะใดในสหกรณ์

- () 6.1 กรรมการดำเนินการสหกรณ์
() 6.2 ฝ่ายจัดการของสหกรณ์
() 6.3 สมาชิก

ตอนที่ 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปสู่การปฏิบัติ

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

ด้านการปฏิบัติหน้าที่	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ท่านได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของ สหกรณ์					
2. ท่านให้ความสำคัญของการจัดทำแผนกลยุทธ์					
3. ท่านมีความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์					
4. ท่านมีความมุ่งมั่นและศรัทธาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติภารกิจเพื่อผลสัมฤทธิ์ของหน้าที่ความรับผิดชอบ					
5. การจัดทำแผนกลยุทธ์สามารถพัฒนาสหกรณ์ได้					
6. การจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ					
7. การจัดทำกลยุทธ์เป็นภาระที่ต้องกระทำเพิ่มจากงานประจำ					
8. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีบทบาทมากที่สุดในการนำ แผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
9. เจ้าหน้าที่สหกรณ์มีบทบาทในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ					
10. การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องยุ่งยากและไม่จำเป็นมากนัก					

ด้านการบริหารจัดการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความสามารถหรือ ศักยภาพที่มีอยู่อย่างแท้จริง					
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ไว้ชัดเจน เข้าใจง่าย					
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ ไว้อย่างชัดเจนสามารถดำเนินการได้					
4. มีการกำหนดกรอบระยะเวลาดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการไว้ชัดเจน					
5. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการของสหกรณ์และแผนงาน/โครงการ ชัดเจน					
6. มีงบประมาณที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการอย่างเพียงพอ					
7. มีการรายงานความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ เป็นประจำทุกเดือน เช่น การรายงานในที่ประชุม เป็นต้น					
8. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและอื่นๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกลยุทธ์					
9. มีการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและติดตามประเมินผล					
10. มีการศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ					
11. มีการจัดฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสมัยใหม่					
12. มีวัสดุ อุปกรณ์เพียงพอในการทำงาน					
13. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มีการนำหลักการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารงาน					

ด้านการบริหารจัดการ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
14. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติส่งผลให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งและสามารถให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง					
15. มีการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง					

ตอนที่ 3 ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติคืออะไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงของสหกรณ์อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมโครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์

สหกรณ์รถยนต์โดยสารระนอง จำกัด

วันที่ 19 - 22 ธันวาคม 2548

ที่	ชื่อ - สกุล
1	นายวิโรจน์ สรรพกุล
2	นายมงคล สมกำลัง
3	นายสมหวัง พรมน้อย
4	นายบุญมี แซ่ถิ่ม
5	นายธรรพร ลือเกียรติอัมพร
6	นายปานศักดิ์ คงประไพ
7	นายจินดา สมเลข
8	นางเขาวดี แซ่ตัน
9	นางพนิดา ห้องหาย
10	นายธวัช คงประไพ
11	นายเกรียงศักดิ์ ดันพิพัฒน์โชค
12	นายสุชาติ พรหมสุวรรณ
13	นายธวัชชัย บุตรี
14	นายประยูร จันทิ
15	นายสมศักดิ์ การุณเจริญพาณิชย์
16	นายกิตติศักดิ์ ภูมิรักษ์
17	นางบุญเจือ แซ่ขอ
18	นายสมทิพย์ สาระโบก
19	นายกิมเซ่ง แซ่ขอ
20	นายนิยม เทพรักษ์
21	นางภววรรณตรี พรมน้อย
22	นางทับทิม สมเลข
23	นายพิบูลย์ มุณีนิล
24	นายวิชัย รัตนปิยะสุนทร
25	น.ส.เพียงพิศ มากนุ้ย

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม โครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์
สหกรณ์บริการเดินเรือปากน้ำ - เกาะสอง จำกัด

ที่	ชื่อ - สกุล
1	นายจรูญ ขอสันติกุล
2	นายสุรศักดิ์ แซ่ลิ่ม
3	นายเต็กสุน สุขสันติกมล
4	นายสงัดร รักเกียรติ
5	นายคำ ตามชอบ
6	นายสมยศ จุฬพรสกุล
7	นายสำเร็จ ขอบใจ
8	นายสุรินทร์ เพ็ชรสวี
9	นายชิต สมทบ
10	นายมานพ แซ่ลิ่ม
11	นายสมปอง พรหมเดช
12	นายธรรมรัตน์ อ่องสกุล
13	นายศิริเดช ศิริสาร
14	นายทอง เย็นวงศ์
15	นายสุชาติ นิลนาม
16	นายมนตรี ชื่นสงวน
17	นายทรงศักดิ์ แซ่เต็ง
18	นายสมเจตน์ แก้วกล้าหาญ
19	นายมณูญ ขอสันติกุล
20	นายสมนึก แพร์รักษา
21	นายเล็ก แซ่เต้
22	นายวิรัช ประคต
23	นายอารี จำเริญญ
24	นายปรีชา พรหมเกศ
25	นายจเร จำเริญญ

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม โครงการการจัดทำแผนกลยุทธ์
สหกรณ์การเกษตรสุขสำราญ จำกัด

ที่	ชื่อ - สกุล	
1	นายขอม	จันทร์ทองอ่อน
2	นายมานิตย์	นวลปาน
3	นางประทุม	พวงพินิจ
4	นายประจวบ	บัวเข็ม
5	นางมะลิ	ทองพร้อม
6	นางเพ็ญศรี	จันทร์เรืองฤทธิ์
7	นางละอ	หนูเล็ก
8	นายเสงี่ยม	นวลปาน
9	นางสุนีย์	วิจารณ์
10	นายสมจิตร	ศิลาพรหม
11	นางบิน	พานไรสง
12	นายไสว	พรมบุตร
13	นายสถิต	สำเนียงหวาน
14	นางสมวงศ์	ชายเขียว
15	นายสมมุง	ไชยทิพย์
16	นายศุภชัย	พุทธศรี
17	นางคาริน	ศรีสุข
18	นางวาสนา	ยังมีมาก
19	นายน้อม	จำพิมาย
20	นายเสนอ	ร่วมแก้ว
21	นายเจริญ	ขุนแก้ว
22	นางสุคนธ์	สังข์ทอง
23	นางปรีดา	นวลแก้ว
24	นางระบาย	จันทร์ทองอ่อน
25	นางถาวร	ขาว่อม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจันทร์จิรา สมบุญ
วัน เดือน ปีเกิด	31 มีนาคม 2515
สถานที่เกิด	อำเภอท่าแซะ จังหวัดชุมพร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตร์บัณฑิต (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) พ.ศ. 2538 สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช ศิลปศาสตร์บัณฑิต (รัฐศาสตร์) พ.ศ. 2541 มหาวิทยาลัยรามคำแหง
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดระนอง เลขที่ 15 ถนนลู่วัง ตำบลเขานิเวศน์ อำเภอเมือง จังหวัดระนอง
ตำแหน่ง	นักวิชาการสหกรณ์ 4