

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน
ของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

นาถประภา ยอดแก้ว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม

หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2563

Factors Affecting the Sustainable Performance of Rice Cooperative in Thailand

Nartprapa Yodkaew

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
For the Degree of Doctor of Business Administration Program**

College of Innovative Business and Accountancy

Dhurakij Pundit University

2020



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต

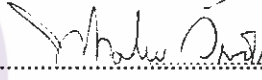
หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว
ในประเทศไทย


เสนอโดย นาดประภา ยอดแก้ว
หลักสูตร บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต


อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสรณ์ พงษ์ชัยหล้า

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม

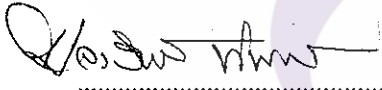
ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว



..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิภคร์ผจง วัฒนสินธุ์)


..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิสรณ์ พงษ์ชัยหล้า)

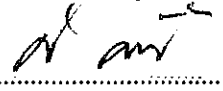

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลีลา เตี้ยงสูงเนิน)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส)


..... กรรมการ
(ดร.สุรวี คุณาลัย)

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชีรับรองแล้ว


..... คณบดีวิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม)

วันที่ 27, M.A., 63

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร สินค้าข้าวในประเทศไทย
ผู้เขียน	นาถประภา ยอดแก้ว
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม
หลักสูตร	บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
ปีการศึกษา	2563

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุ และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 440 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการดำเนินงาน พบว่า (1) ด้านสภาพแวดล้อมองค์กรภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีการดำเนินงานด้านโครงสร้างมากที่สุด (2) กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการดำเนินงานด้านโครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด (3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด และ (4) ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด 2) สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเกิดจากสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จ ร้อยละ 71 และ 3) อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน พบว่า (1) สภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (2) กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางอ้อม

ต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (3) ปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน และ (4) สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า มีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ



Thesis Title	Factors Affecting the Sustainable Performance of Rice Cooperative in Thailand
Author	Nartprapa Yodkaew
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Adilla Pongyeela
Co-Thesis Advisor	Assistant Professor Dr. Siridech Kumsuprom
Department	Doctor of Business Administration
Academic Year	2020

ABSTRACT

This research aims to 1) To study the level of operations related to the organizational environments, the activities of the value chain, and the critical success factors on the sustainable performance of Rice Cooperatives in Thailand. 2) To study the causal effects 3) To study total effect direct effect and indirect effect between the environments, the activities of the value chain, and the critical success factors on the sustainable performance of Rice Cooperatives in Thailand. The sample size is 440, including the action committees and management staff of those cooperatives, were collected data by means of a well-designed questionnaire. Data were analyzed by path analysis.

The results show that 1) The level of operations found that (1) The overall organizational environment performance were high level with the most operations in the organizational environment. (2) The overall value chain activities operations were high level with the most operating infrastructure value chain activities. (3) The overall factors of success is very level with the most learning and development. And (4) The overall the Sustainable Performance were high level with the most sustainable performance in engagement with stakeholders. 2) The organizational environments, the activities of the value chain, and the critical success factors have influence on the sustainable performance. Additionally, it was found that the variation in the sustainable performance of cooperatives, arising from the organizational environment, the primary activities of the value chain, the support activities of the value chain, and the success factors, was about seventy percent. 3) The causal effects between the organizational environments, the activities of the value chain, and the critical success factors have influence on the sustainable performance found that

(1) The organizational environments and the support activities of the value chain have both direct and indirect effects on sustainable performance, (2) The primary activities of the value chain have indirect effects on sustainable performance, (3) The critical success factors have a direct effect on sustainable performance, and (4) The organizational environments, the primary activities of the value chain, and the support activities of the value chain have a direct influence on the success factors.



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงอย่างสมบูรณ์ โดยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช คำสุพรหม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อวิทยานิพนธ์เล่มนี้อย่างยิ่ง ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.พัศตร์พจน วัฒนสินธุ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิยะวิทย์ ทิพรส ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลีลา เตียงสูงเนิน ดร.สุรวี ศุนาลัย กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะในการแก้ไขวิทยานิพนธ์ที่มีประโยชน์ต่อผู้วิจัย และกราบขอบพระคุณ ดร.สุรพิศ พรหมสิทธิ์ ดร.วรรณ โฉมทองสุวรรณ นางสาวปรานอม จันทรใหม่ และขอขอบพระคุณนางสาวอุบลวรรณ พัฒนลาก และ ดร.เจษฎาภรณ์ สถาปัตยกรรมที่ท่านสละเวลาในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการดำเนินงาน และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือ และร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ชนิกานต์ พนมอุปถัมภ์ ดร.อุบลวรรณ สุวรรณภูสิทธิ์ ดร.สมสมัย ดวงแข เพื่อนนักศึกษาปริญญาเอกที่ไม่ได้กล่าวนามที่คอยให้คำแนะนำ และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา ขอกราบขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา กรมส่งเสริมสหกรณ์ ที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ขอขอบพระคุณนางสาวหนึ่งภา เจริญพร และเพื่อนร่วมงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์ที่เป็นกัลยาณมิตรต่อกัน และให้กำลังใจด้วยดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อนิพนธ์ และคุณแม่วัลย์รัตน์ เพชรประยูร ที่คอยอบรมเลี้ยงดู เป็นแรงผลักดันให้กำลังใจ ให้ความรักความห่วงใยที่ดีตลอดมา ขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ ยอดแก้วที่ให้คำปรึกษา คอยเป็นกำลังใจและห่วงใยเสมอมา รวมทั้งลูกสาว นางสาวนนท์หทัย ยอดแก้ว หรือน้องนนท์ ที่คอยเป็นกำลังใจและห่วงใย ทำให้ข้าพเจ้ามุ่งมั่น อดทน พินิจอุปสรรคจนสำเร็จการศึกษา รวมทั้งบุคคลที่ไม่ได้กล่าวไว้ ณ ที่นี้ โดยคุณค่าและประโยชน์ต่อการศึกษา และสังคมอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนุชาแต่พระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนางานวิชาการให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนสืบไป

นาถประภา ยอดแก้ว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	๗
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	๖
กิตติกรรมประกาศ.....	๗
สารบัญ	๗
สารบัญตาราง	๘
สารบัญภาพ	๘
บทที่	
1. บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามของการวิจัย	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ	6
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	7
1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร	7
1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา	8
1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา	8
1.6 นิยามเชิงปฏิบัติการ	8
2. แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.....	12
2.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.....	12
2.1.2 ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร.....	14
2.1.3 โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร	14
2.1.4 สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว.....	15
2.1.5 สภาพแวดล้อมธุรกิจสินค้าข้าวสหกรณ์.....	17
2.1.6 ธุรกิจแปรรูปข้าวสหกรณ์	22
2.1.7 ข้อมูลจำนวนธุรกิจสหกรณ์	23

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร.....	24
2.2.1 ความหมายและความสำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กร	25
2.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	26
2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร	35
2.2.4 สภาพแวดล้อมองค์กรกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	42
2.2.5 สภาพแวดล้อมองค์กรกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	44
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า.....	46
2.3.1 ความหมายและความสำคัญของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	46
2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า.....	46
2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	52
2.3.4 กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับปัจจัยแห่งความสำเร็จ.....	56
2.3.5 กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน.....	58
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร.....	59
2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กร	59
2.4.2 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กร	61
2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	68
2.4.4 ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	75
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	77
2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	77
2.5.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	78
2.5.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	84
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	87
3. วิธีดำเนินการวิจัย	90
3.1 ประชากรและแผนการสุ่มตัวอย่าง	90
3.1.1 ประชากร	90
3.1.2 แผนการสุ่มตัวอย่าง.....	90

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	93
3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	93
3.2.2 ผลการตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)	94
3.2.3 รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	95
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	102
3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	103
4. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	106
4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์	108
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	112
4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	119
4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้า ข้าวในประเทศไทย	131
4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้า ข้าวในประเทศไทย	136
4.6 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรม ห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	141
4.7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวใน ประเทศไทย	156
4.8 ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	160

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	163
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	163
5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	163
5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงาน ที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	169
5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จ ของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย.....	170
5.2 อภิปรายผล	171
5.2.1 การอภิปรายผลระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	171
5.2.2 การอภิปรายผลอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงาน ที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	176
5.2.3 การอภิปรายผลอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จ ของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย.....	177
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	178
5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบ	178
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	182

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
บรรณานุกรม	184
ภาคผนวก	198
ก. รายนามผู้เชี่ยวชาญและผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ.....	199
ข. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	207
ประวัติผู้เขียน	220



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 จำนวนสหกรณ์ในประเทศไทย.....	23
2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร	37
2.3 ตัวแปรที่วัดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า.....	51
2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารห่วงโซ่คุณค่า	54
2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดคู่ค้า.....	73
2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน.....	81
2.7 ตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	86
3.1 ประชากรและขนาดตัวอย่าง และความคลาดเคลื่อน (e)	92
3.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับตรวจสอบความเชื่อมั่นของ แบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร.....	95
3.3 รายละเอียดของชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้ จำนวนข้อคำถาม ระดับและลักษณะ การวัด และที่มาของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
3.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	105
4.1 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล.....	108
4.2 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์.....	110
4.3 ภาพรวมสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ในแต่ละด้าน	113
4.4 สภาพแวดล้อมด้านนโยบายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย..	114
4.5 สภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย...	115
4.6 สภาพแวดล้อมด้านกระบวนการของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย .	116
4.7 สภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศขององค์กรสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย .	117
4.8 สภาพแวดล้อมองค์กรด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร สินค้าข้าวในประเทศไทย	118
4.9 ภาพรวมกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ในแต่ละด้าน	120
4.10 กิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย	121

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.11 กิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่าด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	122
4.12 กิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	123
4.13 กิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่าด้านด้านการตลาดและการขายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	124
4.14 กิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	126
4.15 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	127
4.16 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	128
4.17 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	129
4.18 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	130
4.19 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	131
4.20 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	132
4.21 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	133
4.22 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	134
4.23 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	135
4.24 ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน	136

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.25 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย.....	137
4.26 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย .	138
4.27 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ของสหกรณ์การเกษตรสินค้า ข้าวในประเทศไทย	139
4.28 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย.....	140
4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมองค์กร.....	141
4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านกิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า ...	142
4.31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า	143
4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ...	144
4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	144
4.34 ค่าสถิติของตัวแบบตามกรอบแนวคิดของสมมติฐานการวิจัยกับตัวแบบของ ข้อมูลเชิงประจักษ์สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุน ห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย	153
4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรม พื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จ ของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย.....	155
4.36 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุภายในตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรม พื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของ สหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวใน ประเทศไทย.....	157
4.37 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	159
5.1 องค์ความรู้ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยให้มี ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	179

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 องค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างภายในของสหกรณ์.....	15
2.2 กระบวนการผลิตข้าวสารของธุรกิจข้าวสาร.....	22
2.3 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดสภาพแวดล้อมองค์กรกับปัจจัยความสำเร็จ ...	44
2.4 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดสภาพแวดล้อมองค์กรกับผลการดำเนินงาน...	45
2.5 ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ Michael E. Porter	47
2.6 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับปัจจัยความสำเร็จ ...	57
2.7 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับผลการดำเนินงาน ..	59
2.8 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดปัจจัยความสำเร็จกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	77
2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย	89
4.1 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องสภาพแวดล้อมองค์กร	145
4.2 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องกิจกรรมพื้นฐานห่วงโซ่คุณค่า.....	147
4.3 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า.....	148
4.4 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	149
4.5 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	150
4.6 ตัวแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย (ก่อนปรับตัวแบบ).....	151
4.7 ตัวแบบสมการ โครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย (หลังปรับตัวแบบ)	152

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สหกรณ์เป็นองค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้า หรือบริการตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์ โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์โคนม (กฎ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมายว่าด้วยสหกรณ์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) รวมทั้งตามพระราชดำรัสพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระราชดำรัสว่า “สหกรณ์” เป็นองค์กรที่ทุกคนมีการอยู่ร่วมกัน มีความปรองดอง สามัคคี ซื่อสัตย์ซึ่งกัน และร่วมกันดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเป็นปึกแผ่น มั่นคง โดยระบบสหกรณ์ได้รับการสถาปนาขึ้นในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 เป็นสหกรณ์การเกษตร ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ จังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด และระบบสหกรณ์มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งเป็น 2 ประเภทสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร มีทั้งหมด 7 ประเภท ตามลักษณะอาชีพ หรือกิจการร่วมกันของสมาชิก สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ที่มีสถานะดำเนินการและยังไม่เริ่มดำเนินการ (Active) จำนวน 6,877 สหกรณ์ ทั้งนี้ในปี พ.ศ. 2561 มีจำนวนสหกรณ์ทั้งสิ้น 5,709 สหกรณ์ สมาชิกรวมทั้งสิ้น 11,636,166 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 2,187,606 ล้านบาท โดยแบ่งเป็น สหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม จำนวน 3,654 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 53.13 ของจำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศ สมาชิกจำนวน 6,667,500 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 0.342 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.64 ของจำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรมีจำนวน 3,489 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 50.73 ของจำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศ จำนวนสมาชิกรวมทั้งสิ้น 6,472,591 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 0.326 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.91 ของจำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศ สหกรณ์นอก

ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์เครดิต ยูเนียน จำนวน 3,223 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 46.87 ของจำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศ สมาชิกจำนวน 4,958,666 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 1.845 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 84.36 ของจำนวนสหกรณ์ทั่วประเทศ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

สหกรณ์จึงเป็นองค์กรที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และพัฒนา เศรษฐกิจฐานรากของประเทศ ตลอดจนมีการกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ภาครัฐได้ สนับสนุน ส่งเสริมและคุ้มครองระบบสหกรณ์ แต่สังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นระบบระหว่าง ประเทศในการสะสมทุนระดับโลกที่มีการแข่งขันภายใต้มาตรฐานเดียวกัน และก่อให้เกิด ประโยชน์ทางการค้าระหว่างประเทศที่ชาวตะวันตกได้พัฒนาขึ้นจากรากฐานทฤษฎีการค้าระหว่าง ประเทศของอดัม สมิท และเดวิด ริคาร์โด (Smith, 1991) ในมุมมองทางการตลาดนั้น เป็น กระบวนการที่เป็นพลวัตในการผลักดันตลาดภายใน แต่ละประเทศ ในเรื่องสินค้า บริการ และ สินทรัพย์เข้าสู่ตลาดโลก เมื่อโลกาภิวัตน์ทำให้สังคมเกิด การเปลี่ยนแปลงโดยมีความกลมกลืนกัน ทางวัฒนธรรม มีระบบเศรษฐกิจแบบปิดไปสู่สังคมที่มี ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และมี ระบบเศรษฐกิจเสรี (Kotler, Kartajaya, & Huan, 2007) อันเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การขนส่ง และคมนาคมสื่อสารที่มีความสะดวก รวดเร็ว ส่งผลต่อสังคมที่เกิดสภาพการแข่งขัน และการแข่งขันผลประโยชน์ที่ทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยเฉพาะในสังคมไทยที่ขาดความรู้ที่ ซาญฉลาดเท่าทันสังคม โลกที่พัฒนา อันจะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความผันผวนในเชิงเศรษฐกิจและ สังคม เกิดความเหลื่อมล้ำ และความเป็นธรรมที่ตัดโอกาสทางเศรษฐกิจในห่วงโซ่คุณค่าตามวิถีชีวิต ที่มีแนวโน้มทำให้การดำรงชีวิตของประชาชนเกิดความยากจน ยากไร้ มีความยากลำบากในการ ดำเนินชีวิตเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สหกรณ์จึงมีความสำคัญและเป็นกลไกที่จำเป็นใน การขับเคลื่อน เป็นทางเลือกของประชาชนได้มีโอกาสใช้สหกรณ์เป็นช่องทางเข้าถึงแหล่งทุน เข้าถึงตลาดและแก้ปัญหาความยากจนบนพื้นฐานหลักการพึ่งพาตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

จากที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (ปี 2560-2579) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร โดยการ พัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นให้สหกรณ์ รวมถึงกลุ่มเกษตรกรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพ มีบุคลากร มืออาชีพ เป็นองค์กรที่นำระบบบริหารจัดการทันสมัย เทคโนโลยี และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ ในการดำเนินงาน สามารถพึ่งพาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นศูนย์กลาง เศรษฐกิจและสังคม ในระดับฐานรากของประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามแนวทางปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะทำให้สหกรณ์

และกลุ่มเกษตรกรซึ่งเป็นสถาบันเกษตรกรเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิตโดยการวัดความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ การจัดการองค์กร และการบริหารงาน จึงเป็นปัญหาและมีความท้าทายในการที่จะพัฒนา และเพิ่มศักยภาพสหกรณ์การเกษตรให้เป็นกลไกหลักขับเคลื่อนภาคการเกษตร และสร้างสรรค์ให้เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจชุมชน ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่รวมกลุ่มของผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตร และส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน แก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก ช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) ให้บริการสินเชื่อเพื่อการเกษตรในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และรับฝากเงินจากสมาชิก 2) จัดหาวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง และเมล็ดพันธุ์พืชมาจำหน่าย 3) จัดหาตลาดเพื่อจำหน่ายผลผลิตโดยไม่ต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลาง 4) ส่งเสริมให้ความรู้เรื่องการเกษตรแผนใหม่ 5) ให้การศึกษา อบรม และทัศนศึกษา ฐานะเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์แก่สมาชิก ดังนั้นสมาชิกสหกรณ์ทุกคนต้องเข้าใจ คุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์ และหลักการสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างถูกต้อง ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจรวบรวมสินค้าข้าว รวมจำนวนทั้งสิ้น 454 แห่ง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

ปัจจุบันสินค้าข้าวเป็นพืชอาหารที่สำคัญที่สุด เป็นพืชอาหารของประชากรโลกที่บริโภคข้าวเป็นอาหารหลักโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชีย การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ย่อมมีผลต่อการผลิตและการตลาด ประเทศไทยมีผลผลิตข้าว ประมาณปีละ 30.51 ล้านตันข้าวเปลือก (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2561) โดยสหกรณ์การเกษตรเป็นผู้รวบรวมสินค้าข้าวประมาณ 2.05 ล้านตันข้าวเปลือก คิดเป็นร้อยละ 6 ของผลผลิตรวมของประเทศ ซึ่งสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวเป็นองค์กรที่เป็นศูนย์กลางการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรโดยตรง ต้องมีความสามารถจัดการสหกรณ์และมีผลการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง และเป็นองค์กรหลักที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก เพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้วยเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคง ในการดำเนินชีวิตให้กับสมาชิก เกษตรกร และสร้างความมั่งคั่งให้กับภาคการเกษตร

ทั้งนี้คณะทำงานของสหกรณ์จะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะดำเนินกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ เนื่องจาก

ความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment) เพราะการดำเนินงานในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้นการปรับตัวของกิจการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมของสภรณ์ ซึ่งจากการศึกษาของ รัชนิกร รัตนวิวัฒน์กุล (2550) พบว่า นักบัญชีของสภรณ์ออมทรัพย์ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน และจากผลการศึกษาของ Ajvaz, Mulolli, and Mustafa (2018) พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองคำขอใด ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้ปัจจัยภายในธุรกิจ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่าปัจจัยอุตสาหกรรม และผลการศึกษาของ Cizmaş, Szidónia, Dumitrița, & Silvia (2020) พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจำกัดความของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรอาจแตกต่างกันไปตามการประเมินและเมตริกเฉพาะองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานของสภรณ์นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จากงานวิจัยของนิติ รัตนปรีชาเวช (2553) พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรจะช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเงิน และเพิ่มผลิตภาพองค์กร ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า หรืออาจจะเป็นผลการดำเนินงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งงานวิจัยของ Acharyulu and Shekhar (2012, P.25) ได้ใช้ตัวแปรด้านความเชื่อมั่น ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านสินทรัพย์ ด้านต้นทุน ด้านรายได้ ด้านความพึงพอใจของผู้บริโภค ด้านความยั่งยืน และด้านความปลอดภัย เพื่อวัดผลการดำเนินงาน ในขณะที่การประเมินองค์กรแบบดุลดัชนี (Balance Scorecard : BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งพัฒนาโดย Kaplan and Norton (1992) ซึ่งมีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Business Process) 3) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) และเป็นแนวคิดการประเมินองค์กรแบบดุลดัชนีที่นิยมกันอย่างแพร่หลายเพราะเป็นเครื่องมือใหม่ทางระบบวัดผลกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง นำไปสู่การยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ขยายไปสู่การวัดได้ทุกระดับขององค์กรและทุกประเภทธุรกิจ (दनัย เทียนพุด, 2547, P. 11) นอกจากนี้ในหลายองค์กรยังนิยมใช้ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ มีวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์หรือ

บริการ (Porter, 1985) ไม่เว้นแม้แต่สหกรณ์การเกษตร โดยได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายใน ห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การจัดการแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูป ตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือ บริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าในแต่ละกิจกรรม และสร้าง มูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการนั้น ทั้งนี้ การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่า ช่วยให้สามารถเชื่อมโยงสมมติฐานที่นำมาใช้ของกลยุทธ์ระดับองค์กรกับกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดีขึ้นและให้ความเป็นไปได้ที่จะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมในการ จัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะของ ห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมด (Marian1, Manuela, & Neonila, 2018, p. 22)

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ศักยภาพความสำเร็จ ความเข้มแข็ง ทั้งขององค์กร บริษัท สหกรณ์และหน่วยธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน พบว่ามีปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ศักยภาพความสำเร็จ และการสร้างความ เข้มแข็งของการดำเนินกิจการของสหกรณ์การเกษตรนั้น อาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ การจัดการห่วงโซ่คุณค่า รวมถึงกิจกรรมการวัดผลการดำเนินงาน ดังนั้นการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังให้ ความสำคัญกับการสนับสนุนระบบบริหารคุณภาพของสหกรณ์อย่างถูกต้องและเหมาะสมตาม ศักยภาพที่แท้จริง โดยมุ่งศึกษาปัจจัยการจัดการธุรกิจที่มีผลต่อความสำเร็จการจัดการสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของ การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอย่าง ยั่งยืน อันจะส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาเชิงสังคม และเศรษฐกิจฐานรากของประเทศไทยอย่างยั่งยืน ในอนาคต

1.2 คำถามของการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้า ข้าวในประเทศไทย มีประเด็นคำถามของการวิจัย ดังนี้

1.2.1 ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยมีการดำเนินงานเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ และผลการดำเนินงาน ที่ยั่งยืนอยู่ในระดับใด

1.2.2 สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มี อิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยหรือไม่

1.2.3 สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยหรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

1.3.2 เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

1.3.3 เพื่อศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.4.1 ผลการวิจัยในครั้งนี้ทำให้ทราบระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย รวมถึงอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

1.4.2 ผลการวิจัยในครั้งนี้คาดว่าสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว และกรมส่งเสริมสหกรณ์สามารถนำข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน รวมถึงยกระดับมาตรฐานระดับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยให้ผู้บริหารหน่วยงานสหกรณ์ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

1.4.3 เกษตรกรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นสารสนเทศในการตัดสินใจเข้าร่วมขับเคลื่อนการดำเนินงานของสหกรณ์หรือเป็นทางเลือกในการใช้สหกรณ์เพื่อเข้าถึงแหล่งทุน เข้าถึงตลาดและแก้ปัญหาความยากจนบนพื้นฐานหลักการพึ่งพาตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นใจในการดำเนินชีวิตให้กับสมาชิก เกษตรกร และสร้างความมั่นคงให้กับภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน

1.4.4 สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยได้ข้อมูลเพื่อนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวให้มีประสิทธิภาพ อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามศักยภาพที่แท้จริง รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน สำหรับเป็นองค์กรหลักที่จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนภาคการเกษตรให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพที่จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากต่อไป

1.4.5 กรมส่งเสริมสหกรณ์และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการ การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว เพื่อนำสู่ผลสำเร็จของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความยั่งยืนต่อไป

1.4.6 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการองค์กรภายใต้หน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบ รวมทั้งสนับสนุน ส่งเสริม ผลักดันให้การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวมีประสิทธิภาพและความยั่งยืนต่อไป

1.4.7 รัฐบาลสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้เกิดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างกระทรวงต่าง ๆ ให้สหกรณ์การเกษตรซึ่งเป็นองค์กรในระดับชุมชนเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ เพื่อส่งผ่านการดำเนินการของภาครัฐสู่เกษตรกรโดยตรง ยกกระดับคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของเกษตรกร ให้ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และการอนามัย มีความมั่นคงและยั่งยืนในการประกอบอาชีพ

1.4.8 ภาคเอกชน และหน่วยงานการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการสนับสนุน ผลักดัน และให้องค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ให้สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพและความยั่งยืนต่อไป

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้กระบวนการในการดำเนินการวิจัยมีความชัดเจน จึงกำหนดขอบเขตด้านประชากรด้านเนื้อหา และด้านระยะเวลา ดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ คือสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยมีตัวแทน ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ที่จดทะเบียนจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ จำนวน 454 แห่ง (ข้อมูลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2563)

1.5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้นอกจากจะศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยแล้ว ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย กิจกรรมเบื้องต้น ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน

ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ โดยใช้แนวคิดชุดดัชนี (Balanced Scorecard: BSC) ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลเพื่อจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ในระหว่างเดือนมกราคม - ตุลาคม พ.ศ. 2563

1.6 นิยามเชิงปฏิบัติการ

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำศัพท์ ดังนี้

1.6.1 สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

1.6.2 สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว หมายถึง สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยที่มีการดำเนินธุรกิจรวบรวมสินค้าข้าวเปลือก ตั้งแต่การวัดความชื้น เปอร์เซ็นต์ต้นข้าว การคัดคุณภาพข้าวข้าวปลอมปน และสิ่งเจือปนอื่นที่ติดมากับข้าว และรับซื้อข้าวอื่นๆ เช่น ข้าวไรซ์เบอรี่ ข้าวหอมมะลิ ข้าวกล้อง เป็นต้น เพื่อเก็บไว้แปรรูปในโรงสีของสหกรณ์เพื่อให้ได้ผลผลิตข้าวที่มีคุณภาพ

1.6.3 สภาพแวดล้อมองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมของสหกรณ์ที่มีผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และ พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

1.6.4 กิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร สินค้าข้าวในกิจกรรมเบื้องต้น (Primary Activities) จำนวน 5 กิจกรรม ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ของ Porter (1985) โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการผลิตสินค้า/บริการโดยตรง การส่งมอบให้กับลูกค้า รวมทั้งบริการหลังการขาย และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คอยสนับสนุน หรือทำให้กิจกรรมเบื้องต้นสามารถดำเนินงานไปโดยสะดวกและมีประสิทธิภาพ จำนวน 4 กิจกรรม รวมทั้งสิ้น 9 กิจกรรม ดังนี้

1.6.4.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการจัดเก็บและการกระจายปัจจัยการผลิตสำหรับสินค้าหรือบริการ ได้แก่ การจัดหา (Sourcing) การจัดเก็บ (Storing) สินค้าคงคลัง (Inventory) และการขนส่ง (Shipping)

1.6.4.2 การผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมที่แปลงปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการขั้นสุดท้าย ได้แก่ การรักษาเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging)

1.6.4.3 การกระจายสินค้า (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ การเก็บรักษาและการกระจายสินค้าสำเร็จรูปไปให้กับลูกค้า ได้แก่ การปฏิบัติตามคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) การขนส่ง (Transportation) และการจัดจำหน่าย (Distribution)

1.6.4.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่จะทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงสินค้า และซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ๆ ได้แก่ การบริหารตราสินค้า (Brand Management) การส่งเสริมการขาย (Promotion) การตั้งราคา (Pricing) และการขาย (Selling)

1.6.4.5 การบริการลูกค้า (Customer Service) เป็นกิจกรรมที่ช่วยเพิ่มหรือรักษามูลค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการ ได้แก่ การติดตั้ง (Installation) การฝึกอบรม (Training) การซ่อมบำรุง (Repair) และการบริการหลังการขาย (Support)

1.6.4.6 การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement input) เพื่อมาใช้ในกิจกรรมเบื้องต้น การจัดหา หรือการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ

1.6.4.7 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

1.6.4.8 การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน

1.6.4.9 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

1.6.5 ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตร หมายถึง การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และมุมมองด้านการเงิน ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ตามแนวคิดชุดดัชนี (Balance Scorecard) (Kaplan & Norton, 2007) จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

1.6.5.1 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน

1.6.5.2 มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร (Internal Business Process Perspective) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผลิตสินค้าได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา และมีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า

1.6.5.3 มุมมองด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม (Customer, Social and Environment Perspective) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การรักษาลูกค้าเก่า ความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม

1.6.5.4 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) หมายถึง การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย และการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ

1.6.6 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainable Performance) หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุตามเป้าหมายการพัฒนา และการเสริมสร้างความยั่งยืนของสหกรณ์ จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

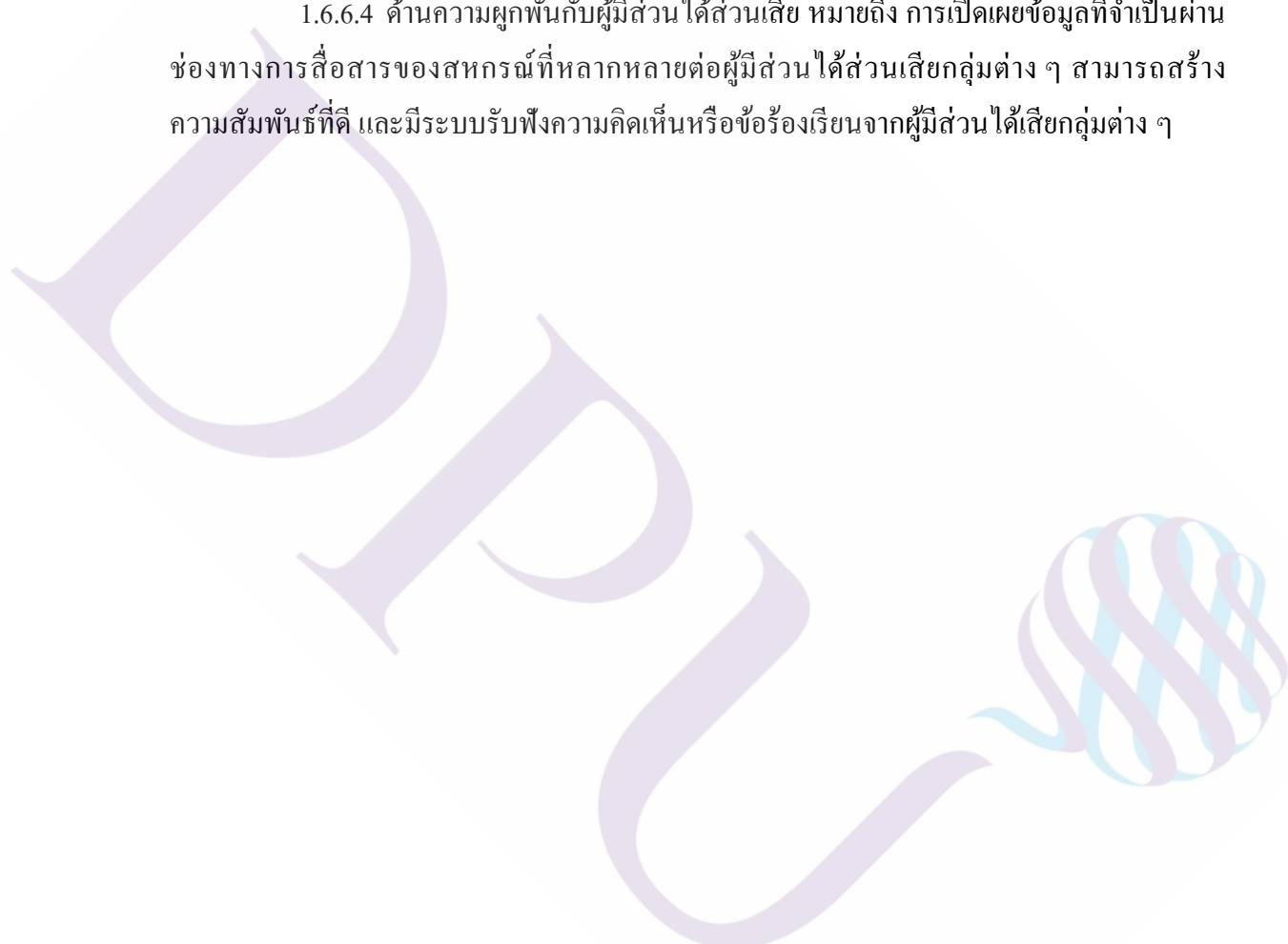
1.6.6.1 ด้านเศรษฐกิจ หมายถึง การดำเนินงานที่ทำให้สหกรณ์มีรายได้ ผลกำไร ลูกค้าเพิ่มขึ้นและมีต้นทุนลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีความพร้อมรับมือต่อความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที

1.6.6.2 ด้านสังคม หมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์ที่มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม และเคารพสิทธิมนุษยชน การพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญ

กับความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชนโดยรอบอย่างต่อเนื่อง ทำให้อัตราการลาออกของสมาชิกและพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง

1.6.6.3 ด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง การดำเนินงานของสหกรณ์ โดยตระหนักถึงการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยสามารถลดของเสียจากการผลิต ลดการใช้ทรัพยากรในการผลิต ลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน จนสามารถได้รับรองมาตรฐานหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

1.6.6.4 ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นผ่านช่องทางการสื่อสารของสหกรณ์ที่หลากหลายต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และมีระบบรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนวรรณกรรม ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดและสร้างเป็นกรอบแนวคิด ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

2.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

สหกรณ์ แปลว่า การทำงานด้วยกัน หมายถึง ผนึกกำลังผู้ทำงานเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกี่ยวข้องกันนั้นให้ปรักพร้อมกันทุกด้าน และต้องกระทำงานนั้นด้วยความรู้ความสามารถด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ด้วยความเมตตาหวังดีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กันและกัน จึงจะเป็นสหกรณ์แท้ ซึ่งมิแต่ความเจริญก้าวหน้า และอำนวยความสะดวกอันพึงประสงค์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561) เมื่อประชาชนชาวไทยมีการผนึกกำลังในการทำงานร่วมส่งเสริมช่วยเหลือในวิชาชีพเดียวกันที่เรียกว่า สหกรณ์ และหนึ่งในประเภทสหกรณ์ที่สำคัญคือ สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2459 ชื่อว่า สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้ ในจังหวัดพิษณุโลก เป็นสหกรณ์การเกษตรชนิดไม่จำกัด มีขนาดเล็กในระดับ

หมู่บ้าน ตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่มีรายได้น้อยและมีหนี้สินมากมีสมาชิกแรกตั้ง จำนวน 16 คน
 ทุนดำเนินงาน จำนวน 3,080 บาท เป็นค่าธรรมเนียมแรกเข้า จำนวน 80 บาท และเป็นทุนจากการ
 กู้แบงก์สยามกัมมาจล (ธนาคารไทยพาณิชย์ในปัจจุบัน) จำนวน 3,000 บาท ปัจจุบันสหกรณ์
 การเกษตร มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิก
 ดำเนินธุรกิจร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันและช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม
 อันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี
 ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) ให้บริการสินเชื่อเพื่อการเกษตรในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และรับฝากเงินจากสมาชิก
- 2) จัดหาวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาฆ่าแมลง และเมล็ดพันธุ์พืชมาจำหน่าย
- 3) จัดหาตลาดเพื่อจำหน่ายผลผลิตโดยไม่ต้องพึ่งพาพ่อค้าคนกลาง
- 4) ส่งเสริมให้ความรู้เรื่องการเกษตรแผนใหม่
- 5) ให้การศึกษา อบรม และทัศนศึกษาดูงาน เกี่ยวกับกิจการสหกรณ์แก่สมาชิก

ดังนั้นสหกรณ์การเกษตร จึงหวังสร้างประโยชน์ ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น
 สามารถกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมี
 ที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต ตั้งแต่การใช้พันธุ์พืช
 พันธุ์สัตว์ การใช้ปุ๋ย การใช้ยาปราบศัตรูพืชการเก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลผลิตที่ได้เป็นไป
 ตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้ง
 ทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการศึกษา และการอนามัย ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรมีการจดทะเบียนตาม
 พระราชบัญญัติสหกรณ์ ดังนั้นสมาชิกสหกรณ์ทุกคนต้องเข้าใจ คุณค่าสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์
 และหลักการสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานอย่างถูกต้อง (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2557) ดังนี้

คุณค่าสหกรณ์ “การที่สหกรณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือตนเอง ความ
 รับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรม และมีความเป็น
 เอกภาพ และในขณะเดียวกัน สมาชิกสหกรณ์ก็มีความเชื่อมั่นในความสุจริต ความเปิดเผย ความ
 รับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น โดยมีการปฏิบัติสืบทอดกันมาจากผู้ริเริ่มการ
 สหกรณ์”

อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology) คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเอง
 และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรม
 และสันติสุขในสังคม

หลักการสหกรณ์ คือ แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์ เกิดผล
 เป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญรวม 7 ประการ กล่าวคือ

หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)

หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)

หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)

หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)

หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)

หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation among Cooperatives)

หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

2.1.2 ลักษณะการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร

การดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ธุรกิจสินเชื่อ เป็นธุรกิจที่สหกรณ์เป็นผู้ให้เงินกู้หรือสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิกตามระเบียบและหลักเกณฑ์การให้เงินกู้ เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพหรือใช้จ่ายที่จำเป็น โดยมีการแบ่งเงินกู้ออกตามระยะเวลาการให้เงินกู้ ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้น เงินกู้ระยะปานกลาง และเงินกู้ระยะยาว

2) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เป็นธุรกิจที่สหกรณ์จัดหาหรือจัดซื้อเครื่องมือเครื่องใช้ และวัสดุอุปกรณ์การเกษตร เช่น ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เครื่องจักรกลการเกษตร ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น เพื่อนำมาจำหน่ายให้แก่สมาชิก ทั้งนี้โดยจำหน่ายในราคาที่เหมาะสมเป็นธรรม ชนิดและคุณภาพสินค้าเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

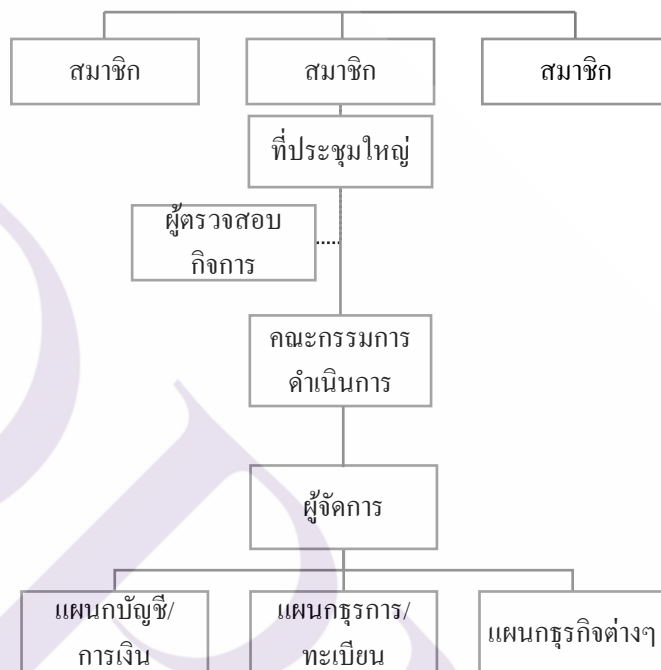
3) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตรและการผลิตสินค้า เป็นธุรกิจที่นำผลผลิตที่สหกรณ์รวบรวม จัดหามาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายต่อ ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกผลิตสินค้าเพื่อนำมาขายตามที่กำหนดไว้ในระเบียบสหกรณ์

4) ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร เป็นธุรกิจที่เกิดจากการที่สหกรณ์ให้บริการช่วยเหลือเกษตรกรในด้านการเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร การวางแผนการเพาะปลูก ตลอดจนการให้บริการเครื่องจักรกลแก่สมาชิก

2.1.3 โครงสร้างของสหกรณ์การเกษตร

สหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่ทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ จึงต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ

เป็นผู้บริหารงานแทนสมาชิกทุกคน มีอำนาจหน้าที่ เป็นผู้แทนดำเนินกิจการสหกรณ์ได้อย่างกว้างขวาง และให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง คณะกรรมการก็จะจัดจ้างผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานในกิจการของสหกรณ์ เพื่อช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงปริมาณธุรกิจและการประหยัด



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างภายในของสหกรณ์

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2557)

2.1.4 สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว

สหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันที่เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ เช่น การรวบรวม โดยการรับซื้อผลผลิตข้าวเปลือกจากสมาชิกหรือเกษตรกรทั่วไป เพื่อเป็นการสร้างอำนาจต่อรองในการขายผลผลิตในตลาด ยกเว้นราคาผลผลิต ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสมาชิกให้ขายผลผลิตข้าวได้ในราคาที่เป็นธรรม และไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นการดำเนินธุรกิจข้าวของสหกรณ์การเกษตร จึงเป็นธุรกิจที่สำคัญ ซึ่งสหกรณ์ที่จะทำธุรกิจข้าวไม่จำเป็นต้องมีโรงสีข้าวเป็นของตนเอง แต่ต้องมีความรู้ในเรื่องขบวนการรวบรวมข้าวเปลือก (การวัดความชื้น เปอร์เซ็นต์ต้นข้าว การคัดคุณภาพข้าว ข้าวปลอมปน และสิ่งเจือปนอื่นที่ติดมากับข้าว) หรือสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ทักษะ และความชำนาญในการรวบรวมข้าวเปลือก เพื่อการเก็บไว้แปรรูปในโรงสี

ของสหกรณ์ หรือส่งต่อให้ภาคเอกชน เพื่อการแปรรูปข้าวให้ได้ผลผลิตข้าวสารที่มีคุณภาพ โดยสหกรณ์ที่มีโรงสีก็จะแปรรูปข้าวได้ตรงตามความต้องการของตลาด และสามารถขยายปริมาณธุรกิจแข่งขันกับภาคเอกชนได้ ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรกลุ่มข้าว ต้องมีความรู้เบื้องต้นการ Surveyor ข้าวสาร (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561) ดังนี้

1) ความรู้ในการเก็บรักษาข้าว ให้มีการสูญเสียของข้าวในขณะเก็บรักษาน้อยที่สุด ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ในด้านปริมาณมีการสูญเสียน้ำหนัก เนื่องจาก นก หนู แมลง ในโรงเก็บ และการหายใจของเมล็ด ส่วนด้านคุณภาพ เช่น เกิดข้าวเมล็ดเหลือง เกิดกลิ่นเหม็นอับ และมีสิ่งสกปรกเจือปนมาก การเก็บรักษาข้าวโดยทั่วไป ควรเก็บรักษาไว้ในสภาพหรือโรงเก็บที่มีความชื้นสัมพัทธ์และอุณหภูมิของอากาศต่ำ (ในที่แห้งและเย็น)

2) วิธีการเก็บรักษาเพื่อให้ได้ข้าวที่มีคุณภาพ การเก็บรักษาข้าวโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 4 วิธี ดังนี้

(1) การเก็บในสภาพปกติ หมายถึง การเก็บข้าวไว้ในโรงเก็บปกติที่ไม่มีการควบคุมอุณหภูมิ และความชื้นสัมพัทธ์ภายในโรงเก็บ เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอยู่เป็นส่วนใหญ่ เพราะมีการลงทุนน้อย และเสียค่าใช้จ่ายต่ำ แต่โอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระหว่างการเก็บรักษามีสูง เช่น การเก็บในโรงเก็บหรือยุ้งฉางของเกษตรกร โรงสีหรือโกดังส่งออกข้าวขนาดใหญ่ ๆ

(2) การเก็บในสภาพที่มีการควบคุมอุณหภูมิเพียงอย่างเดียว เช่น การเก็บข้าวไว้ในตู้แช่ ตู้เย็น หรือในไซโลเก็บข้าวที่มีการเป่าลมเย็น เป็นต้น การเก็บในสภาพที่มีอุณหภูมิต่ำ ช่วยชะลอการสูญเสียทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ เนื่องจากการเข้าทำลายของแมลงลดลง และการหายใจของเมล็ดน้อยลง

(3) การเก็บในสภาพที่มีการควบคุมความชื้นสัมพัทธ์ของอากาศ ได้แก่ การเก็บข้าวไว้ในภาชนะเก็บที่มีมิดชิด สามารถป้องกันการเคลื่อนที่ผ่านเข้าออกของอากาศได้ เช่น การเก็บเมล็ดพันธุ์ไว้ในปี๊บสังกะสี หรือ Polyethylene Bags เป็นต้น การเก็บข้าวในสภาพปิดเช่นนี้ ความชื้นของข้าวจะเป็นตัวกำหนดความชื้นสัมพัทธ์ของอากาศภายในภาชนะที่เก็บ ถ้าความชื้นของข้าวต่ำ ความชื้นสัมพัทธ์ภายในภาชนะบรรจุก็จะต่ำ ข้าวที่เก็บจะเกิดความเสียหายน้อย ถ้าความชื้นสัมพัทธ์ของข้าวสูง ความชื้นสัมพัทธ์ภายในภาชนะบรรจุก็จะสูง ข้าวที่เก็บจะเกิดความเสียหายสูง ดังนั้นการเก็บรักษาข้าวด้วยวิธีนี้ ข้าวควรมีความชื้นก่อนเก็บต่ำ ทั้งนี้ขึ้นกับระยะเวลาที่ต้องการเก็บรักษา อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปความชื้นไม่ควรเกิน 10% วิธีนี้เป็นวิธีที่ได้ผลดี และมีค่าใช้จ่ายต่ำ

(4) การเก็บในสภาพที่มีการควบคุมอุณหภูมิและความชื้นสัมพัทธ์ของอากาศ วิธีนี้เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพดีที่สุด สามารถป้องกันและลดความเสียหายของข้าวได้ดี เก็บรักษาข้าว

ให้คงคุณภาพดีได้เป็นเวลานาน แต่มีการลงทุน และเสียค่าใช้จ่ายในการดูแลสูง เช่น การเก็บอนุรักษ์ เชื้อพันธุ์ข้าวในธนาคารเชื้อพันธุ์

3) คุณภาพข้าว จะขึ้นกับวัตถุประสงค์ของการใช้ประโยชน์หรือการบริโภคข้าว ส่วนใหญ่มักค้าขาย และบริโภคกันในรูปของเมล็ดข้าวที่หุงต้มทั้งเมล็ด ดังนั้น คุณภาพทางกายภาพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญ นอกจากนี้ความนิยมในการบริโภคข้าวก็เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกข้าว ในการค้ามักพิจารณาจากคุณลักษณะทางกายภาพเป็นหลัก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ปรากฏเด่นชัด

4) มาตรฐานสินค้าข้าว เช่น หอมมะลิไทย จะเป็นข้าวกล้อง ข้าวขาวที่แปรรูปมาจาก ข้าวเปลือกเจ้าพันธุ์ข้าวหอมที่ไวต่อช่วงแสง ซึ่งผลิตในประเทศไทยในฤดูนาปี และกรมวิชาการ เกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกาศรับรองว่าเป็นพันธุ์ข้าวหอมมะลิ 105 และพันธุ์ กข.15 ซึ่งมีกลิ่นหอมตามธรรมชาติ ขึ้นอยู่กับว่าเป็นข้าวใหม่ หรือข้าวเก่า เมื่อหุงเป็นข้าวสวยแล้วเมล็ดข้าวสวย จะอ่อนนุ่ม

5) หลักเกณฑ์และวิธีการการจัดให้มีการตรวจสอบมาตรฐานสินค้าข้าว เช่น ข้าวหอมมะลิไทย ตามประกาศกระทรวงพาณิชย์เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการการจัดให้มีการตรวจสอบมาตรฐานสินค้าและการตรวจสอบมาตรฐานสินค้าข้าวหอมมะลิไทย พ.ศ. 2545

2.1.5 สภาพแวดล้อมธุรกิจสินค้าข้าวสหกรณ์

การทำธุรกิจข้าว จำเป็นต้องมีการจัดการสินค้าและวัตถุดิบที่มีความสำคัญในการดำเนินงาน การเก็บวัตถุดิบ ขึ้นส่วนการผลิต สินค้าระหว่างผลิตและสินค้าสำเร็จรูปไว้ในการผลิตเป็นเรื่องจำเป็นสำหรับธุรกิจโดยทั่วไป แต่ต้องมีปริมาณที่เหมาะสมต่อการใช้ เพราะถ้าขาดวัตถุดิบในการผลิตเครื่องจักรและพนักงานจะต้องหยุดงาน โรงงานจะเกิดความเสียหาย แต่ถ้าเป็นผู้จำหน่าย ถ้าไม่มีสินค้าให้ลูกค้า สหกรณ์ก็จะเสียโอกาส แต่ถ้าสินค้านั้นมีมากเกินไป จะทำให้เสียดุลการค้าและทุนจม มูลค่าสินค้าลดลง สินค้าเสื่อมสภาพ และสินค้าอาจเกิดการเสียหาย ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจข้าวจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าคงคลัง

ในปัจจุบัน ธุรกิจส่วนใหญ่หันมาใช้เทคโนโลยีด้านการจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อลดต้นทุนในองค์กรกันมาก ตั้งแต่การใช้คอมพิวเตอร์เข้ามาจัดการสินค้า ใช้บาร์โค้ด ใช้ซอฟต์แวร์ ช่วยควบคุมต่าง ๆ เพื่อให้สินค้าคงคลังมีปริมาณที่เหมาะสมและเกิดการประหยัดในการสั่งซื้อ (Economic Quantity Order) สินค้าที่ลูกค้าต้องการ หรือสหกรณ์มีความจำเป็นต้องรวบรวม ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับเวลา ปริมาณที่เหมาะสมในการซื้อ และมีการจัดซื้อที่ถูกต้อง เมื่อสินค้าถูกส่งมา จัดซื้อจะต้องมีการตรวจสอบสินค้าเข้าให้ถูกต้อง ถูกหลักมาตรฐาน มีการจัดเก็บดูแลรักษาถูกต้อง ถูกที่ถูกสุขลักษณะ ถูกวิธีในการเก็บรักษา และมีต้นทุนในการเก็บรักษาที่ถูก และสามารถที่จะจัดส่งให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การจัดซื้อหรือรวบรวมข้าว ถือเป็นสิ่งสำคัญที่

สหกรณ์สามารถทำให้ธุรกิจเกิดกำไรได้ ถ้าสหกรณ์สามารถซื้อได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยสามารถพิจารณาวัตถุประสงค์ในการรวบรวมจัดซื้อ เพื่อให้สหกรณ์สามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความคาดหวังเกี่ยวกับเป้าหมาย (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561) ดังนี้

- 1) คุณภาพที่ถูกต้อง หมายถึง สหกรณ์การเกษตรต้องมีการตรวจสอบคุณภาพในคอนรวมรวมอย่างถูกต้อง เป็นธรรมชาติ
- 2) ปริมาณที่ถูกต้อง หมายถึง สหกรณ์ต้องชั่งน้ำหนักข้าวให้ถูกต้องครบถ้วน ตามความเป็นจริง
- 3) เวลาที่ถูกต้อง หมายถึง สหกรณ์ต้องวิเคราะห์ตรวจสอบเวลาที่ต้องการรวบรวมข้าวเปลือก เวลาที่จะรับข้าวเปลือกต้องเหมาะสม
- 4) แหล่งขายที่ถูกต้อง หมายถึง ซื้อจากสมาชิกเป็นผู้ขายที่แท้จริง มีความรับผิดชอบ
- 5) ราคาที่ถูกต้อง หมายถึง สหกรณ์ต้องไม่เอาเปรียบสมาชิกโดยกตราคาซื้อที่ถูกต้องที่สุด สหกรณ์ต้องมีความเป็นธรรม โดยยอมจ่ายราคาที่เป็นธรรม

นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์กลุ่มสินค้าข้าวสหกรณ์ ต้องพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ในการพัฒนาธุรกิจข้าวสหกรณ์ในเรื่องสินค้าคงคลัง ประกอบด้วย
 - (1) ความเสี่ยงที่เกิดจากอค์สิทธ์ในคลังสินค้า
 - (2) ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม
 - (3) ความเสี่ยงจากสินค้าถูกโจรกรรมหรือสูญหาย
 - (4) ความเสี่ยงภัยจากการเก็บผิดวิธี
- 2) สิ่งที่สหกรณ์ต้องทำการพัฒนาธุรกิจข้าวสหกรณ์ในเรื่องสินค้าคงคลัง ประกอบด้วย
 - (1) การเช็คความต้องการของสหกรณ์ที่แท้จริงในการรวบรวมจัดซื้อ
 - (2) การเก็บรักษาให้ได้มาตรฐาน ถูกต้องเหมาะสม
 - (3) การเก็บรักษาในปริมาณที่เหมาะสมกับความต้องการและเหมาะสมกับต้นทุนสินค้า
 - (4) การกระจายสินค้าเก่า การรักษาสินค้าใหม่ (ทำให้สินค้าหมุนเวียน)
 - (5) การมีวิธีการก่อนซื้อ ตอนซื้อ และหลังซื้ออย่างถูกต้อง
 - (6) การทำฐานข้อมูลการรับสินค้าและทำบัญชีสินค้าข้าวให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ
 - (7) การมีวิธีการเก็บรักษาและการดูแลรักษาสินค้าที่ถูกต้องถูกวิธี
 - (8) การมีวิธีการนำออกไปผลิตหรือขายต่อ ต้องมีการตัดบัญชีที่ถูกต้องเหมาะสม

- 3) การบริหารสินค้าคงคลังธุรกิจข้าวสหกรณ์ ประกอบด้วย
 - (1) วัตถุดิบ เช่น ข้าวเปลือก ข้าวกล้อง ข้าวสาร ปลายข้าว
 - (2) สินค้าคงคลังที่อยู่ในรูปของสินค้าที่อยู่ระหว่างการผลิต เช่น ข้าวเปลือก ข้าวกล้อง ข้าวสาร ปลายข้าว รำข้าว
 - (3) สินค้าสำเร็จรูป เช่น ข้าวกล้อง ข้าวสาร ปลายข้าว รำ
 - (4) สินค้าคงคลังที่อยู่ในระหว่างการกระจายสินค้า
 - (5) สินค้าคงคลังสำหรับการซ่อมบำรุง
 - (6) บรรจุภัณฑ์ เช่น กระสอบ ถุงพลาสติก
- 4) กิจกรรมเบื้องต้นของการจัดการสินค้าคงคลังธุรกิจข้าว ประกอบด้วย
 - (1) การบริหารสินค้าคงคลังธุรกิจข้าว
 - (2) การบริหารต้นทุนสินค้าคงคลังธุรกิจข้าว

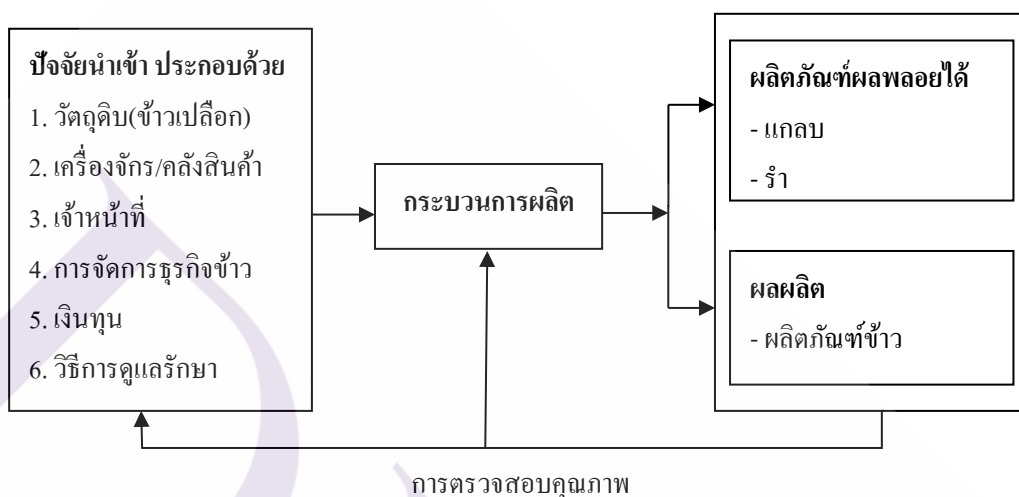
การบริหารต้นทุนสินค้าคงคลังธุรกิจข้าว (Inventory Carrying Cost) เป็นการบริหารจัดการธุรกิจข้าว เพื่อให้มีการถือครองสินค้าคงคลังข้าวในปริมาณ และต้นทุนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ข้าว ณ ช่วงเวลานั้น ในขณะที่มีการถือครองสินค้าคงคลังอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ในปริมาณต่ำที่สุด
- 5) การบริหารต้นทุนสินค้าคงคลังธุรกิจข้าว ประกอบด้วย
 - (1) มีการจัดซื้อข้าวในปริมาณและราคาที่ถูกต้องเหมาะสม โดยการติดตาม สถานการณ์ ข้าวอยู่เสมอ
 - (2) คัดและตรวจสอบคุณภาพข้าวที่รับเข้าคลังอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะ เรื่องความชื้นข้าว
 - (3) แยกจัดเก็บข้าวเป็น Lot ตามชั้นคุณภาพและต้นทุน
 - (4) ลดปริมาณสินค้า Dead Stock ให้ต่ำที่สุดเพราะจะทำให้ต้นทุนรวมสูง
 - (5) มีการระบายข้าวในปริมาณและราคาตามสถานการณ์ตลาดข้าว
- 6) การบริหารต้นทุนการเก็บสินค้าคงคลังธุรกิจข้าว ประกอบด้วย
 - (1) ต้องมีการเก็บรักษาข้าวไว้ในสภาพหรือโรงเก็บที่มีสภาพเหมาะสม
 - (2) ต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานการรับ-จัดเก็บวัตถุดิบข้าวสารในโกดัง
 - (3) ต้องมีการลดปริมาณสินค้า Dead Stock ให้ต่ำที่สุดเพราะจะทำให้เสียโอกาส ด้านพื้นที่จัดเก็บ
 - (4) ต้องใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่สามารถลดค่าขนย้ายข้าว
- 7) ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพข้าวสหกรณ์ในคลัง ประกอบด้วย

- (1) ระยะเวลา ในการจัดเก็บ
 - (2) การจำแนกประเภทของข้าว
 - (3) การดูแลทำความสะอาดและธรมยา
 - (4) การหมุนเวียนข้าวและการระบายอากาศ
- 8) ปัจจัยที่มีผลต่อคุณลักษณะของเมล็ดข้าว ประกอบด้วย
- (1) ความชื้นของข้าว ในช่วงจัดเก็บ
 - (2) ประเภทข้าว (ข้าวเปลือก ข้าวกล้อง ข้าวสาร)
 - (3) ระดับการขัดสีของข้าว
 - (4) ความสะอาดของเมล็ดข้าว
- 9) ปัจจัยที่มีผลต่อสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกโกดังที่มีผลต่อคุณภาพข้าวในโรงเก็บ ประกอบด้วย
- (1) ปัจจัยทางกายภาพ ได้แก่อุณหภูมิและความชื้นของอากาศ
 - (2) ปัจจัยทางชีวภาพ แมลง ไร เชื้อรา นก และหนู ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่า แมลงเป็นศัตรูที่สำคัญและทำความเสียหายให้ข้าวหลังการเก็บเกี่ยวมากที่สุด
- สหกรณ์การเกษตรบางสหกรณ์จะมีโรงสีข้าว เพื่อบริการสมาชิกและแปรรูปข้าวสารเพื่อจำหน่ายทั่วไป ซึ่งสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยการปฏิบัติที่ดีสำหรับโรงสีข้าว ดังนี้
- 1) ปัจจัยการปฏิบัติที่ดี คือ ทำเลที่ตั้งของโรงสี ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) อยู่ในพื้นที่ ที่ไม่ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชุมชน
 - (2) อยู่ในบริเวณที่ไม่ทำให้ผลิตภัณฑ์ข้าวเกิดการปนเปื้อน
 - (3) อาคารและพื้นที่ปฏิบัติงานมีความเหมาะสม
 อาคารและพื้นที่ปฏิบัติงานโรงสีข้าว ควรเป็นพื้นคอนกรีต ที่เรียบ สะอาดไม่มีน้ำขัง และไม่มีสิ่งปฏิกูล กรณีเป็นลานตากที่ไม่ใช่พื้นคอนกรีตเมื่อดากข้าวเปลือกต้องรองพื้นด้วยวัสดุที่สามารถป้องกันการปนเปื้อนได้ และมีการป้องกันสัตว์เลื้อย และสัตว์พาหะนำเชื้อ และ/หรือมีรั้วล้อมรอบพื้นที่เก็บข้าวเปลือกผลิตภัณฑ์ข้าวและผลพลอยได้
 - 2) ปัจจัยการปฏิบัติที่ดีในการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ข้าวในสภาพปกติ ซึ่งประกอบด้วย
 - (1) กำหนดพื้นที่การจัดเก็บ แยกเป็นสัดส่วนป้องกันการปะปนและการปนเปื้อนได้
 - (2) โครงสร้างแข็งแรง ทำความสะอาดง่ายและสะดวกต่อการบำรุงรักษา
 - (3) ป้องกันแมลงและสัตว์พาหะนำเชื้อได้
 - (4) ป้องกันความชื้นได้
 - (5) ต้องถ่ายเทอากาศได้ดี

- 3) ปัจจัยการปฏิบัติที่ดีในการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ข้าวในไซโล ซึ่งประกอบด้วย
- (1) ต้องออกแบบและสร้างกลไกให้ข้าวเปลือกหรือผลิตภัณฑ์ข้าวที่เข้าก่อนไหลออกก่อนและไม่มีเหลือตกค้างในไซโล
 - (2) โครงสร้างแข็งแรง ทำความสะอาดง่ายและสะดวกต่อการบำรุงรักษา
 - (3) ป้องกันแมลงและสัตว์พาหะนำเชื้อได้
 - (4) ป้องกันความชื้นได้
 - (5) ต้องมีระบบถ่ายเทอากาศหรือควบคุมอุณหภูมิและความชื้นสัมพัทธ์ของอากาศได้
- 4) ปัจจัยการปฏิบัติที่ดีในการเก็บผลิตภัณฑ์ข้าว ซึ่งประกอบด้วย
- (1) จัดเรียงกองผลิตภัณฑ์ข้าวอย่างเป็นระเบียบ แยกเป็นหมวดหมู่ ไม่ปะปนกัน และมีป้ายชี้บ่งที่ชัดเจน
 - (2) ไม่เก็บรักษาผลิตภัณฑ์ข้าวร่วมกับวัตถุอันตรายทางการเกษตร ปุ๋ยหรือสารเคมีอื่นที่เป็นอันตรายต่อการบริโภค
 - (3) ไม่วางหรือกองผลิตภัณฑ์ข้าวสัมผัสกับพื้นโดยตรง
- การเก็บผลิตผลพลอยได้จากข้าว (ลำ, ปลายข้าว) โดยป้องกันผลิตผลพลอยได้ไม่ให้ปนเปื้อนผลิตภัณฑ์ข้าว
- 5) ปัจจัยด้านการขนส่ง พาหนะที่ใช้ขนส่งต้องสะอาด ปิดมิดชิดและป้องกันน้ำ การบำรุงรักษาและสุขาภิบาล ประกอบด้วย
- (1) การทำความสะอาดและบำรุงรักษา ต้องทำความสะอาด และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ รวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักร และอุปกรณ์ อย่างสม่ำเสมอ
 - (2) การควบคุมแมลงและสัตว์พาหะนำเชื้อ ป้องกันแมลงและสัตว์พาหะนำเชื้อปนเปื้อนผลิตภัณฑ์ข้าว
- 6) ปัจจัยด้านการจัดการของเสียหรือสิ่งของที่ไม่ใช้แล้ว ประกอบด้วย
- (1) แยกผลิตภัณฑ์ข้าวที่ไม่ได้คุณภาพออกไม่ให้ปนเปื้อนผลิตภัณฑ์ข้าวที่ได้คุณภาพ
 - (2) จัดการของเสียและขยะ ออกนอกบริเวณผลิต รวมทั้งจัดเก็บและการจัดอย่างถูกสุขลักษณะ
 - (3) เก็บเครื่องมือ เครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ไม่ใช้แล้ว ออกนอกบริเวณผลิต

2.1.6 ธุรกิจแปรรูปข้าวสหกรณ์

สหกรณ์ต้องให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตธุรกิจข้าว โรงสีที่ต้องพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าที่ดี กระบวนการผลิตที่ถูกต้อง และผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เหมาะสม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการผลิตข้าวสารของธุรกิจข้าวสาร

ที่มา: ดัดแปลงจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561)

กระบวนการการผลิตที่มีมาตรฐาน เช่น มาตรฐาน โรงงานที่ดี GMP, HACCP, Q และมาตรฐานคุณภาพ ISO9001:2008 ที่เป็นมาตรฐานสากล ทำให้ผลิตภัณฑ์ข้าวสหกรณ์สามารถสร้างประสิทธิภาพในกระบวนการแปรรูปข้าวสารและคลังสินค้าข้าวที่มีคุณภาพ

ผลลัพธ์ หรือผลผลิต คือ ผลิตภัณฑ์ข้าวที่ดีเป็นที่ต้องการของการตลาด การที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ต้องการของตลาดได้นั้น จะต้องให้ความสำคัญกับส่วนประสมทางการตลาด 4P's

ระบบการผลิตเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร โรงงาน เทคโนโลยีและทรัพยากรอื่น ๆ ส่งเข้าไปในระบบการผลิต โดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งในธุรกิจผลิตสินค้าเรียกว่าการผลิต (Production) ส่วนในธุรกิจบริการมักจะเรียกว่าการปฏิบัติการ (Operations) ที่จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) นอกจากนี้ควรมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อควบคุมระบบการผลิตให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ข้อมูลย้อนกลับนี้ได้มาจากการวัดค่าต่าง ๆ ของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านดีและด้านเสีย ถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารการผลิตจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตาม ในระบบการผลิตอาจมีสถานะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการ

ผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารการผลิตไม่สามารถควบคุมสถานะแวดล้อมภายนอกเหล่านั้นได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ ภาวะการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น แต่ผู้บริหารการผลิตต้องติดตามสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตตามความเหมาะสมและสามารถทำได้ทันเวลา ก่อนที่จะเกิดความเสียหายอย่างมากแก่ธุรกิจของสหกรณ์ (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561)

2.1.7 ข้อมูลจำนวนธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์ในประเทศไทยแบ่งเป็น 2 ประเภทสหกรณ์ ได้แก่ สหกรณ์ภาคการเกษตร และสหกรณ์นอกภาคการเกษตร มีทั้งหมด 7 ประเภท ตามลักษณะอาชีพ หรือกิจการร่วมกันของสมาชิก สหกรณ์และชุมนุมสหกรณ์ที่มีสถานะดำเนินการและยังไม่เริ่มดำเนินการ (Active) จำนวน 6,877 สหกรณ์ สมาชิกรวมทั้งสิ้น 11,636,166 คน 5,709 สหกรณ์ มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 2.187 ล้านล้านบาท โดยแบ่งเป็นสหกรณ์ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม จำนวน 3,654 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 53.13 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ สมาชิกจำนวน 6,667,500 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 0.342 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 15.64 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ โดยสหกรณ์การเกษตรมีจำนวน 3,489 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 50.73 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ จำนวนสมาชิกรวมทั้งสิ้น 6,472,591 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 0.326 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.91 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์เครดิตยูเนียน จำนวน 3,223 สหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 46.87 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ สมาชิกจำนวน 4,958,666 คน มูลค่าในระบบธุรกิจสหกรณ์มีมูลค่าทั้งสิ้น 1.845 ล้านล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 84.36 ของจำนวนสหกรณ์ทั้งประเทศ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 จำนวนสหกรณ์ในประเทศไทย

ประเภทธุรกิจ	สหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ	สมาชิก		ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)	ร้อยละ
			(คน)	(สหกรณ์)		
สหกรณ์นอกภาคการเกษตร	3,223	46.87	4,958,666	2,753	1,845,633.00	84.37
สหกรณ์ออมทรัพย์	1,413	20.55	3,020,182	1,665	1,788,629.29	81.76
สหกรณ์ร้านค้า	138	2.01	645,544	178	5,181.18	0.24
สหกรณ์บริการ	1,092	15.88	489,829	270	16,188.61	0.74
สหกรณ์เครดิตยูเนียน	580	8.43	803,111	640	35,633.91	1.63

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

ประเภทธุรกิจ	สหกรณ์ (แห่ง)	ร้อยละ	สมาชิก		ปริมาณธุรกิจ (ล้านบาท)	ร้อยละ
			(คน)	(สหกรณ์)		
สหกรณ์ภาคการเกษตร	3,654	53.13	6,677,500	2,956	341,973.37	15.63
สหกรณ์การเกษตร	3,489	50.73	6,472,591	2,851	326,393.56	14.92
สหกรณ์ประมง	78	1.13	15,128	54	1,493.31	0.07
สหกรณ์นิคม	87	1.27	189,781	51	14,086.50	0.64
รวมทั้งสิ้น	6,877	100	11,636,166	5,709	2,187,606	100

ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์ (2561)

นอกจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จะกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะทำให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เป็นสถาบันเกษตรกรเข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศ สร้างความสามารถทางการแข่งขัน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิตโดยการวัดความสามารถในการให้บริการสมาชิก ประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ประสิทธิภาพในการจัดการองค์กร ประสิทธิภาพของการบริหารงานแล้ว ยังคงต้องการที่จะพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้สหกรณ์การเกษตรเป็นกลไกหลักขับเคลื่อนภาคการเกษตร เป็นกลไกสร้างสรรค์ให้เกิดการหมุนเวียนเศรษฐกิจชุมชน หน่วยธุรกิจอย่างสหกรณ์ภาคการเกษตร ซึ่งมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของไทยและเกี่ยวข้องกับคนไทยจำนวนมาก เป็นสถาบันเกษตรกรขั้นต้นที่สร้างความเข้มแข็งให้กับบุคคล ชุมชน และประเทศชาติ ซึ่งรวมกลุ่มกันของเกษตรกรที่ประกอบอาชีพเกษตรกรรวมทั้งยังทวีความสำคัญ และมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้นด้วยการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรให้เป็นองค์กรที่ช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งกับสมาชิกเกษตรกร ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตอย่างยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต สร้างความสามารถทางการแข่งขันบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

การประกอบธุรกิจนั้น ผู้ประกอบการต้องสามารถที่จะหาวิธีวัดความสำเร็จทางธุรกิจให้ได้ เช่น การวัดผลประกอบการจากยอดขาย กำไร หรือส่วนแบ่งตลาด ซึ่งไม่ว่าจะประกอบธุรกิจของตนเอง การทำงานในองค์กรธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ หรือเป็นผู้ที่รับผิดชอบสายงาน

ทางด้านบริหารธุรกิจ ก็นับว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายทั้งในด้านของการทำงาน การมีส่วนร่วมทางสังคม รวมถึงแรงจูงใจหรือรางวัล ซึ่งจะเป็นผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ดังนั้นถ้าต้องการเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ก็จะต้องศึกษาการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ จะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะจัดตั้งและดำเนินธุรกิจของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร(Organizational Environment) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้นการปรับตัวของธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะต้องติดตามและทำความเข้าใจเพื่อจะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.1 ความหมายและความสำคัญของสภาพแวดล้อมขององค์กร

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจ โดยกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ดังนี้

Kim and Lim (2018) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นบรรยากาศขององค์กร หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานอยู่รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม เช่น ทัศนคติค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานในองค์กรที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Mangundjaya (2019) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรและสามารถควบคุมได้คือ ระบบงาน ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวก และวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับความสำคัญของสภาพแวดล้อมนักวิชาการหลายท่าน กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กัน ดังนี้

Naveed, Haris, and Riaz (2018) ได้เรียบเรียงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายในครอบครัว ครอบครัวเป็นสถาบันแรกที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในการสร้างและพัฒนาอารมณ์ บุคลิกภาพ ความเชื่อ เจตคติ

2) สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เมื่อสถานศึกษา เป็นสถาบันที่มีความสำคัญ เพราะเป็นสถาบันที่อบรมสั่งสอน ให้ความรู้ และพัฒนาจิตวิญญาณแนวคิดในการทำงานทางวิชาชีพ เพื่อการดำรงชีวิตในสังคม

3) สภาพแวดล้อมในสังคมและชุมชน ได้แก่กลุ่มเพื่อน สื่อมวลชน ศาสนาและลัทธิความเชื่อ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมความเชื่อถือ

ในขณะที่ Kim and Lim (2018) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม (Abstract Environment) ได้แก่ ระบบบุคคลที่มีคุณค่าที่ควรยึดถือ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่ม ลังคม ข่าวสารความรู้ความคิด ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดและทัศนคติต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นของตนเอง หรือคนอื่นก็ตาม

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานของธุรกิจ หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร และผลกระทบจากการดำเนินงานของธุรกิจ ความสำคัญของ สภาพแวดล้อมในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมนามธรรมก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) หมายถึง ภูมิอากาศ พื้นที่ ภูมิประเทศ และอุณหภูมิเป็นสิ่งที่ไม่มีชีวิต เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญในแง่ของการเป็น รูปแบบการปฏิสัมพันธ์กับมนุษย์ ในการทำงาน

2.2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environments) เป็นแรงผลักดันภายในธุรกิจที่มี อิทธิพลต่อการจัดการและการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจสามารถควบคุมและจัดการ สภาพแวดล้อมลักษณะนี้ ให้เป็นไปตามแนวทางที่ต้องการได้ ในการจัดการผู้บริหารต้อง ทำการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weakness) ของ องค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร บุคลากร วัฒนธรรม องค์กร เป็นต้น (Islam & Tariq, 2018; Nogueira, Sousa, Guedes, Santos, Turrini, & Cruz, 2018; Mangundjaya, 2019)

นอกจากนี้ การศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน องค์กร ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจการเป็นอย่างยิ่ง โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ รายละเอียดของปัจจัยภายในองค์กรเพิ่มเติม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย (Pyylampi, 2019; Naveed, Haris, & Riaz, 2018; Tran, Ghabour, Nguyen, & Daróczy, 2019; Chou, Horng, Liu, & Gan, 2018; Islam & Tariq, 2018) สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภายในองค์กรแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ มีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านลักษณะเฉพาะของนโยบาย องค์กรหรือหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบการ บริหารที่ดี ผู้บริหารและผู้นำคนนโยบายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและนโยบายหรือ กุศโลบายที่กำหนดขึ้น เพื่อการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน นโยบายหรือกุศโลบาย ขององค์กรจะมีลักษณะที่ดีเป็นที่พึงประสงค์ (Chou, Horng, Liu, & Gan, 2018; Islam & Tariq, 2018) โดยมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

(1) นโยบายจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร และสามารถที่จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ได้

(2) นโยบายจะต้องกำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นจริง มีความใหม่ทันสมัยตามความเหมาะสม

(3) นโยบายจะต้องได้รับการกำหนดขึ้นก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยการกำหนดกลวิธีและจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมแก่การดำเนินงาน

(4) นโยบายควรกำหนดขึ้นเพื่อสนองหรือส่งผลประโยชน์ให้กับบุคคลโดยส่วนรวม และจะต้องมีการพิจารณาว่านโยบายใดควรทำก่อน ควรทำหลัง โดยการจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็น

(5) นโยบายจะต้องเป็นถ้อยคำหรือข้อความที่กระชับรัด ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย และแถลงไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ทุกคนในหน่วยงาน สามารถเข้าใจนำไปปฏิบัติได้

(6) นโยบายจะต้องมีขอบเขตและระยะเวลาในการใช้

(7) นโยบายจะต้องเป็นศูนย์ประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร สามารถใช้นโยบายเป็นหลักการในการปฏิบัติการกิจขององค์กร และสามารถประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น ซึ่งมีการกิจที่แตกต่างกันออกไปได้เสมอ

(8) นโยบายจะต้องกำหนดขึ้นโดยให้คลุมไปถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(9) นโยบายจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกองค์กร คือ จะต้องสอดคล้องกับระเบียบ กฎหมาย และข้อบังคับต่าง ๆ ของสังคมโดยรวม และความคิดเห็นของสาธารณชน (Public Interests)

2) ด้านโครงสร้างองค์กร องค์กรทุกองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามโครงสร้างที่วางไว้ (Pyylampi, 2019; Naveed, Haris, & Riaz, 2018; Tran, Ghabour, Nguyen, & Daróczy, 2019) ทั้งนี้ Pyylampi (2019) ได้กล่าวว่า ทุกองค์กรจะต้องมีโครงสร้าง ซึ่งส่วนสำคัญของโครงสร้างขององค์กรดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ (Objective) ก่อนจัดตั้งองค์กร จะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันว่า องค์กรทำการจัดตั้งขึ้นเพื่ออะไร

(2) ภารกิจหน้าที่ (Function) องค์กรทุกประเภทที่จัดตั้งขึ้น ย่อมจะมีหน้าที่ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง บางองค์กรเมื่อปฏิบัติการกิจสำเร็จแล้วให้องค์กรสลายตัวซึ่งอาจเรียกว่าเป็นองค์กรเฉพาะกิจ แต่โดยทั่วไปแล้วภารกิจหรือหน้าที่ขององค์กรจะกำหนดไว้อย่างถาวรมากกว่าจะกำหนดไว้ชั่วคราว

(3) การแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หมายถึง การแบ่งงานหรือจัดกลุ่มงาน แล้วมอบหมายแต่ละคน หรือแต่ละหน่วยงานรับผิดชอบอย่างเป็นทางการและเป็นกิจจะลักษณะ และจัดให้มีการประสานงานกันอย่างเป็นระบบ

(4) สายการบังคับบัญชา (Hierarch) หมายถึงความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแสดงให้เห็นว่าใครมีอำนาจหน้าที่มากกว่ากันอย่างไร สายการบังคับบัญชาจะบอกให้ทราบว่าตำแหน่งใดมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันอย่างไร โดยมีสายงานหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้ร่วมงาน

(5) ช่วงการควบคุม (Span of Control) คือสิ่งที่แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมีขอบเขตแห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเพียงไร มีผู้ใต้บังคับบัญชาที่คน เพราะหากว่าช่วงการควบคุมกว้างหรือยาวเกินไปอาจทำให้การปกครองบังคับบัญชาหรือการควบคุมงานไม่ทั่วถึงได้

(6) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หมายถึง อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาซึ่งรวมอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือคณะหนึ่งบุคคลใดอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้การปฏิบัติหน้าที่ก้าวก่ายกัน และมุ่งทำให้เกิดเอกภาพในการบริหาร

ในขณะที่ Naveed, Haris, and Riaz (2018) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กรว่า องค์กรส่วนใหญ่ใช้ทฤษฎี “ประเพณี” (Classical Organization Theory) ในการสร้างโครงสร้างขององค์กร เพราะว่าทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบที่แน่นอน เช่น มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และสามารถที่จะมีการแก้ไขปรับปรุงโครงสร้างให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้โครงสร้างขององค์กร คือ แผนภูมิที่แสดงถึงตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งหมดในองค์กร แสดงความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน หรือแสดงตำแหน่งต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกันทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ทฤษฎีประเพณีนิยมจัดโครงสร้างโดยถือหลักว่าลักษณะงานที่มีความคล้ายกันจะอยู่ในกลุ่มเดียวกันเป็นกรม กอง หรือแผนกเดียวกัน เพื่อการรับทราบข่าวสารข้อมูล การรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งการรับผิดชอบไม่ว่าเป็นองค์กรในรูปแบบใด ถ้าเป็นองค์กรรูปนี้ โครงสร้างจะมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชา (Tran, Ghabour, Nguyen and Daróczy, 2019) ทั้งนี้องค์กรที่มีประสิทธิภาพจะต้องกำหนดโครงสร้างขององค์กรไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการบริหารงานตามสายงานบังคับบัญชา และเป็นตัวกำหนดรูปแบบ กิจกรรม ตามพันธกิจขององค์กร เพื่อแสดงให้เห็นว่าส่วนงานต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันควรแสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และตำแหน่งของบุคคลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์กร

3) ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน สภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ให้อยากทำงาน หรือทำให้เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

ดังนั้นการจัดสภาพแวดล้อมในองค์กรให้เอื้อต่อการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข ในเรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพนี้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรธุรกิจควรเข้าใจในความหมายและความสำคัญของสภาพแวดล้อมในองค์กรที่จะทำให้เกิดประโยชน์ โดยองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร Tran, Ghabour, Nguyen, and Daróczy (2019) กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นลักษณะหรือสิ่งที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกปลอดภัย และมั่นใจในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงานที่เป็นสัดส่วน มีระเบียบ ถ้าจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดอันตราย เกิดภาวะเสี่ยงต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

(2) สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารที่มีความชัดเจน มีมาตรฐาน มีรูปแบบและแนวทางในการสื่อสารที่ชัดเจน มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และสหสาขาวิชาชีพ รวมทั้งการทำงานเป็นทีม

(3) สภาพแวดล้อมทางจิตใจ โดยการยอมรับความสามารถ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือ การเคารพซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพ

4) ด้านกระบวนการจัดการ (Management Process) คือ การทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร การจัดการประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสรรหาบุคลากร การนำหรือการตั้งการ และการควบคุมองค์กรหรือความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย การใช้งานและการจัดวางทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรเทคโนโลยี และทรัพยากรธรรมชาติ และยังช่วยการบริหารให้กับองค์กรต่าง ๆ เจริญรุ่งเรือง หรือกระบวนการจัดการ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจมีหน้าที่ในเรื่องของการจัดการ ที่มีกระบวนการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน (Mangundjaya, 2019; Pyylampi, 2019; Naveed, Haris, & Riaz, 2018) ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) เป็นกิจกรรมที่สำคัญอันดับแรกของผู้บริหาร ที่จะต้องมีการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เพื่อการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เช่น มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ เช่น องค์กรธุรกิจจะขยายกิจการลงทุน โดยการสร้างโรงงานใหม่ หวังเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ

ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบและรัดกุม

(2) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกิจกรรมเพื่อให้เป้าหมายของธุรกิจที่วางแผนไว้ล่วงหน้าประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กร มีการแบ่งงาน มอบหมายงาน จัดพนักงานในการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การนำ (Leading) เป็นกิจกรรมการสั่งการ การชี้แนะ ของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานตามคำสั่งหรือคำแนะนำของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วง ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง

(4) การควบคุม (Controlling) เป็นกิจกรรมขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผล ปัจจุบันเกณฑ์การประเมินผลที่ธุรกิจใช้กันมากก็คือ การใช้ Benchmark กับกิจการคู่แข่งชั้นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร จะต้องเสาะแสวงหาหรือเชิญชวน (ดึงดูด) บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกันในองค์กร มีการจูงใจรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และพิจารณาถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อความก้าวหน้าในอาชีพให้บุคลากรเกิดความสุขความพึงพอใจในองค์กร

5) ด้านบรรยากาศขององค์กร คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กร มีการรับรู้ที่มีความเกี่ยวข้องในการเข้าใจลักษณะสภาพขององค์กร มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร รู้ถึงลักษณะสภาพองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และสามารถอธิบายบ่งชี้ ความแตกต่างขององค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง กล่าวคือ บุคลากรย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์กรหรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์กรหรือหน่วยงาน (Chou, Horng, Liu, & Gan, 2018; Mangundjaya, 2019) ในขณะที่ Nogueira, Sousa, Guedes, Santos, Turrini, and Cruz (2018) อธิบายว่าบรรยากาศขององค์กรเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวัง และแรงจูงใจของแต่ละบุคคล บรรยากาศองค์กรเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ที่สามารถใช้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์อธิบายได้ และบรรยากาศในรูปขององค์ประกอบต่าง ๆ หรืออาจเป็นเรื่องความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกหรือพนักงานที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกนึกคิดดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นค่านิยม ทักษะคติ และ

พฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งเป็นผลผลิตมาจากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรที่มีอิทธิพลกระทบต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดของพวกเขา (Islam & Tariq, 2018) สอดคล้องกับ Pyylampi (2019) ให้ความเห็นสนับสนุนว่าการบรรยายในรูปขององค์ประกอบจะทำให้สามารถนำไปวัดความรู้ของสมาชิกในองค์กรได้ชัดเจนว่าการกล่าวถึงบรรยากาศโดยรวม เนื่องจากองค์กรมีความซับซ้อน ทำให้บรรยากาศองค์กรมีความหลากหลายและแตกต่างกัน อีกทั้งเป็นการรับรู้เรื่องที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์กรที่กำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์กรในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน

นอกจากนี้บรรยากาศองค์กร ซึ่งเป็นสภาวะอันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างรูปแบบพฤติกรรมต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกและรับรู้จากการปฏิบัติได้โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตั้งใจและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารธุรกิจจึงควรเข้าใจบรรยากาศองค์กรและต้องคำนึงถึงอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่มีต่อการทำงานของบุคลากรในองค์กร ซึ่ง Naveed, Haris, and Riaz (2018) ได้ศึกษาและพบว่า องค์กรที่มีบรรยากาศการบริหารงานแบบใช้อำนาจ กล่าวคือ อำนาจการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีบุคลากรรักใคร่สามัคคีกัน และบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สภาพบรรยากาศในองค์กรดังกล่าว จะมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำและในองค์กรที่มีบรรยากาศมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลผลิตสูงบรรยากาศแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน จึงมีผลทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงาน งานบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร เพราะเป็นเงื่อนไขกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความพอใจที่อยู่ในองค์กร ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนปรับปรุงองค์กร (Pyylampi, 2019) รวมถึงเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลความแตกต่างของบุคคลในองค์กร คือ ด้านความพึงพอใจในงานจะมีสูงเมื่อบุคคลในองค์กรมีการปรึกษาหารือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อีกทั้งผู้บริหารมีการแสดงความเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และในด้านผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หากบรรยากาศภายในองค์กรมีความเป็นมิตรกันฉันท์พี่น้องส่งผล

ให้ทัศนคติต่อกลุ่มทำงานเป็นไปในทางบวก และองค์กรต้องเน้นให้บุคลากรปฏิบัติงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงาน และยังนำไปสู่ความพึงพอใจในงานสูง จึงเห็นว่าบรรยากาศองค์กรที่ดีย่อมส่งผลให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร (Kim & Lim, 2018)

บรรยากาศองค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางประชาธิปไตยนิยม ที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, น. 151-152) กล่าวไว้ว่า แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร ย่อมมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์กร ในลักษณะของการตัดสินใจ ในลักษณะของการบริหารเพื่อควมมีประสิทธิภาพในลักษณะเสริมสร้างกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ในลักษณะของการแสดงภาวะผู้นำและในลักษณะการใช้แรงจูงใจ กล่าวคือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากองค์กรแบบราชการเป็นองค์กรแบบวิชาชีพ จากการตัดสินใจเดี่ยวสู่การตัดสินใจร่วม จากประสิทธิผลที่เน้นปัจจัยป้อนออกเป็นการเน้นทั้งระบบ จากกระบวนการกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารที่เน้นแบบทางการเป็นเน้นแบบไม่เป็นทางการมากขึ้น จากการแสดงภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมเป็นประชาธิปไตยนิยม จากการมุ่งการบริหารเพื่อการจัดการเป็นมุ่งการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการจูงใจด้วยการตอบสนองความต้องการระดับต่ำเป็นระดับสูงมากขึ้น ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรก็มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ ซึ่งเน้นความมีประสิทธิภาพความเสถียรภาพ ความมั่นคง ความเป็นเหตุเป็นผล ไปสู่วัฒนธรรมเชิงก้าวหน้าที่เน้นความริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าเสี่ยง ความมุ่งสู่ความเติบโตก้าวหน้ามากขึ้น และบรรยากาศองค์กรก็มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากบรรยากาศองค์กรแบบปิด ไปสู่บรรยากาศองค์กรแบบเปิด หรือจากองค์กรที่เน้นการปกครองผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นมนุษย์มากขึ้น แนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในทิศทางประชาธิปไตยนิยม และเป็นไปในลักษณะของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการตัดสินใจจากการบริหาร จากกระบวนการตัดสินใจเก่าไปสู่กระบวนการตัดสินใจใหม่ เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารในยุคที่สังคมทุกระดับมีการเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกัน

ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร Chou, Horng, Liu, and Gan (2018) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร (Organization Climate) กับการปฏิบัติงานขององค์กรในแง่ของประสิทธิผลโดยจำลองออกมาเป็นรูปลักษณะ นอกจากนี้ Nogueira, Sousa, Guedes, Santos, Turrini, and Cruz (2018) กล่าวว่า บรรยากาศการทำงานในองค์กรแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข (Defensive Climate) ประกอบด้วย (1) การวิพากษ์วิจารณ์ (Evaluation) ผู้บริหารวิพากษ์วิจารณ์ ต่ำหนีดิเตียน สั่งสอน และตัดสินใจผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งไม่ยอมรับคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา (2) การบังคับควบคุม (Control)

ผู้บริหารสั่งงานในลักษณะเผด็จการ ถืออำนาจบาตรใหญ่ของตน และพยายามจะเปลี่ยนแปลง ผู้ใต้บังคับบัญชาไปตามอำเภอใจของตน (3) การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ (Strategy) ผู้บริหารใช้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตนเอง พุดอะไรออกไปแล้วก็ไม่ปฏิบัติตามที่พูด หรือไม่ก็บิดเบือน หรือตีความหมายอย่างผิด ๆ (4) ความเฉยเมย (Neutrality) ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เฉยเมยต่อสารทุกข์สุขดิบของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือคิดว่าธุระไม่ใช่ ไม่อยากยุ่งเรื่อง ส่วนตัวของใครมีทัศนคติว่า วัวของใครก็เข้าคอกคั้นนั้น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาส่วนตัวหรือ ความขัดแย้งใด ๆ ก็ไม่ใส่ใจที่จะช่วยเหลือ (5) การมีอำนาจเหนือกว่า (Superiority) ผู้บริหารคอย ควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ติดตามการทำงาน และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า บกพร่องอยู่เสมอ และ (6) ความคือคิง (Certainty) ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบและ ไม่เต็มใจที่ยอมรับความคิดใด ๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้ในองค์กรธุรกิจที่มีบรรยากาศไม่เป็นสุข พนักงานจะมี ลักษณะดังนี้ การทำงานแบบตัวใครตัวมัน เมื่อทำงานผิดชอบแก้ตัว การทำงานที่ขาดขวัญและ กำลังใจต่ำ และ 2) บรรยากาศที่มีการสนับสนุน ประกอบด้วย (1) ความยืดหยุ่น (Provisionalism) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยืดหยุ่นในการทดลองทำอะไรใหม่ ๆ และส่งเสริม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (2) ความเข้าใจ (Empathy) ผู้บริหารพยายามทำความเข้าใจและฟังปัญหา ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งยอมรับนับถือความรู้สึกและค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย (3) ความ เสมอภาค (Equality) ผู้บริหารไม่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีปมด้อย ไม่เอาตำแหน่งหรือ สถานภาพของตนมาควบคุมสถานการณ์ และยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น รวมทั้งมีความเสมอ ดันเสมอปลายในการปฏิบัติตนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน (4) ความเปิดเผยจริงใจ (Spontaneity) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้น มีลักษณะจริงใจ ปราศจากแรงจูงใจอื่น ๆ ที่ซ่อนเร้น ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ (5) เน้นที่การแก้ปัญหา (Problem Orientation) ผู้บริหารทำหน้าที่อธิบายปัญหามากกว่าจะให้ข้อสรุปของปัญหา เปิดโอกาสให้มีการ อภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกันและไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นด้วย และ (6) การสื่อ ความหมายชัดเจน (Descriptive) การสื่อความหมายของผู้บริหารนั้นชัดเจนแจ่มแจ้ง อธิบาย สถานการณ์อย่างเป็นธรรมและแสดงการรับรู้ของเขาเองในองค์กรที่มีบรรยากาศสนับสนุนเช่นนี้ พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกัน และช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้บรรยากาศ องค์กรสามารถจำแนกได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับความต้องการ สภาพแวดล้อม วัตถุประสงค์ของ กลุ่มบุคคลที่จะจัดตั้งองค์กร เพื่อจะให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อย เพียงใดขึ้นอยู่กับ การเลือกบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสม

6) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน สิ่งสำคัญเกิดจากบุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่องค์กร ต้องพิจารณาให้ความสำคัญในการเลือกทีมงานที่จะเข้าร่วมงาน เพราะบุคลิกภาพจะพัฒนา

เป็นพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องเข้าใจเรื่องพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยต้องเข้าใจความหมายของพฤติกรรมในการทำงาน ทั้งนี้นักวิชาการ ให้ความหมายพฤติกรรมการทำงานดังนี้ Ford, Agosta, Huang, and Shannon (2018) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานไว้ว่า สิ่งที่บุคคลแสดงออกเพื่อตอบโต้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสังเกตวัดได้ตรงกัน ไม่ว่าจะการแสดงออกหรือการตอบสนองนั้นจะเกิดขึ้นภายในหรือภายนอกร่างกายก็ตาม พฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกอาจเป็นไปได้ทั้งในด้านจิตใจ (Psychological Withdrawal) เช่น นั่งฝันกลางวันไปเรื่อยไม่ตั้งใจทำงาน หรือการแสดงออกด้วยการกระทำ (Physical Withdrawal) เช่น การขาดงานโดยพลการ กลับบ้านก่อนเวลา หยุดพักงานนานเกินไป (อุ้งาน) ทำงานช้าลง แสดงพฤติกรรมก้าวร้าว รุนแรง จนถึงขั้นลาออก ส่วนพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกในแง่ดีก็มีเช่นกัน เช่น ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มที่และทำงานให้มากกว่าที่ได้รับมอบหมาย สอดคล้องกับ Delmas and Pekovic (2018) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการทำงานว่า คือพฤติกรรมและการกระทำของพนักงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จต่องานของเขาโดยตรงและพฤติกรรมนั้นยังรวมไปถึงการแสดงออกของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในสังคมที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เช่น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเข้าร่วมการฝึกอบรม

จากพฤติกรรมการทำงานที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปว่า การแสดงออกของพนักงานในระหว่างการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร อันอาจเกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน และลักษณะของพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ผู้วิจัยทำการแยกรายละเอียด มีประเด็นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการทำงานที่จะทำให้ได้ผลงานดีขึ้น ทั้งนี้ Kiazad, Kraimer, and Seibert (2018) อธิบายถึง ปัจจัยที่ส่งผลและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้ (1) อายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย (2) ตำแหน่ง บุคคลที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่า ซึ่งผลการวิจัยในเรื่องนี้สอดคล้องกันในประเทศต่อไปนี้ได้แก่รัสเซีย สหรัฐอเมริกา เยอรมัน อิตาลีสวีเดน และนอร์เวย์ (3) สภาพการทำงานในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเปรียบเทียบวิถีชีวิตของพวกเขาว่า สอดคล้องกับสภาพขององค์กรหรือไม่ และ (4) การได้รับผลป้อนกลับ เป็นการตรวจสอบผลหรือบ่งบอกว่าการทำงานของพนักงานทำงานได้ดีหรือไม่ดีเพียงใด ส่วน Ford, Agosta, Huang and Shannon (2018) ได้อธิบายแบ่งประเภทของพฤติกรรมปฏิบัติงานในหน้าที่สำคัญ ๆ เป็น 6 ประเภท ได้แก่ ความรอบรู้และวิจารณญาณ ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านการปฏิบัติงาน ทักษะด้านการเป็นผู้นำความรับผิดชอบที่มีต่องาน และแรงจูงใจในการทำงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์กรมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จ ทำให้องค์กรต้องเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมอันจะนำไปสู่การพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

ผลการวิจัยการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ รัชนิกร รัตนวิวัฒนกุล (2550) ได้ศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี: กรณีศึกษาสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตสำนักงาน ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ที่ 4 กับผู้จัดทำบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตสำนักงาน ตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ที่ 4 ประกอบด้วย จังหวัดอุบลราชธานี ยโสธร มุกดาหาร ศรีสะเกษ ร้อยเอ็ด กาฬสินธุ์ และอำนาจเจริญ จำนวน 55 สหกรณ์ พบว่า นักบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาปริญญาตรี อายุอยู่ระหว่าง 21-30 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานด้านบัญชีหรือเกี่ยวข้องกับงานบัญชีต่ำกว่า 5 ปี รายได้เฉลี่ยที่ได้รับต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท และสหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตสำนักงานตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ที่ 4 ส่วนใหญ่มีจำนวนพนักงานต่ำกว่า 30 คน จำนวนทุนต่ำกว่า 5 ล้านบาท ระยะเวลาในการดำเนินงานอยู่ระหว่าง 3-6 ปี จ่ายเงินปันผลต่อหุ้นอยู่ระหว่าง 5-7 บาท ต่อหุ้น นักบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมกลุ่ม ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล และด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นความเป็นลำดับ ประสิทธิภาพของข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ด้านความเชื่อถือได้ และด้านความทันเวลา รวมถึงความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร นักบัญชีของสหกรณ์ออมทรัพย์ที่มีทุนจดทะเบียนระยะเวลาในการดำเนินงาน และจำนวนพนักงานแตกต่างกัน ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ประสิทธิภาพของข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี รวมถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน และวัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี สำหรับสิ่งแวดลอมองค์กรไม่มีความสัมพันธ์เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้นความเป็นลำดับ มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้านความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ วัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผลมีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้านความเชื่อถือได้ และวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมกลุ่ม ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้น

ความมีเหตุผล รวมถึงวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการพัฒนาฝีมือพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้านความทันเวลา

นอกจากนี้ยังได้มีงานวิจัยที่ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการใช้งานโปรแกรมระบบรายงานอัจฉริยะ (Business Intelligence) ของ SMEs ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลของ ชนุดพร ศรีชัย (2555) โดยการนำ Business Intelligence (BI) มาใช้ในการจัดการสารสนเทศในองค์กรธุรกิจได้รับความสนใจและมีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างมาก กลุ่มตัวอย่างวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ผู้ประกอบการ 131 องค์กร พบว่า สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ มิติวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์ต่อการใช้ BI ในเชิงบวกผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการใช้ BI สำหรับองค์กรประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น คือ วัฒนธรรม หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการใช้ BI ที่สูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะที่มิติด้านอื่น ๆ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการใช้ BI ขององค์กรทั้งในเชิงบวกและลบ และผลการศึกษาสภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ของสิรินดา ทวนสุวรรณ (2559) พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ เงินเดือน ($\mu = 2.53$) สภาพ การทำงาน ($\mu = 2.42$) นโยบายการบริหารและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\mu = 2.14$) และการบังคับบัญชา ($\mu = 2.00$) และปัจจัยสภาพแวดล้อมของงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านสภาพการทำงาน และด้านเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และงานวิจัยของปีทมา กัลยาคุณาภรณ์ (2558) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์ จังหวัดสระแก้ว พบว่า ระดับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายละเอียดรายด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ย ในระดับมาก ด้านปัจจัยจูงใจ และรายด้านย่อยก็มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านลักษณะงาน มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือด้านความสำเร็จในงานที่ทำ ด้านความ ได้รับการยกย่องนับถือ และด้านย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้า ส่วนด้านปัจจัยค่าจูน มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามราย

ด้านย่อย มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการปกครอง บังคับบัญชา รองลงมาคือด้านความมั่นคงในงาน ด้านสถานะทาง อาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านนโยบายและ การบริหารงาน ด้านสภาพเงื่อนไขในการทำงาน ด้านเงินเดือน และด้านย่อยที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อย ที่สุด คือ ด้านโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าในอนาคต โดยผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย พบว่า ประชาชนที่มีระดับรายได้แตกต่างกันมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ บุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสระแก้ว แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประชาชนที่มีเพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และอายุราชการ แตกต่างกันมี ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานสหกรณ์จังหวัด สระแก้ว ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

โดยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรดังแสดงในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
รัชนิกร รัตนวิวัฒนกุล (2550)	ผลกระทบของ วัฒนธรรมองค์กรที่มี ต่อประสิทธิภาพของ ระบบข้อมูล สารสนเทศทางการ บัญชี	วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ประสิทธิภาพระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี สำหรับสิ่งแวดล้อมองค์กรไม่มีความสัมพันธ์ เมื่อ พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและ ตัวแปรตามเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้าน วัฒนธรรมมุ่งเน้นการพัฒนา ด้านวัฒนธรรมมุ่งเน้น ความเป็นลำดับ มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพ ของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้านความ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ วัฒนธรรมมุ่งเน้นความมี เหตุผลมีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพของระบบ ข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้านความเชื่อถือได้ และวัฒนธรรมองค์กรด้านวัฒนธรรมกลุ่ม ด้าน วัฒนธรรมมุ่งเน้นความมีเหตุผล รวมถึงวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นการพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกกับประสิทธิภาพ ของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้านความ ทันเวลา

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
ชญุตพร ศรีชัย (2555)	สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการใช้งานโปรแกรมระบบรายงานอัจฉริยะ (Business Intelligence) ของ SMEs ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	สภาพแวดล้อมขององค์กร ได้แก่ มิติวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์ต่อการใช้ BI ในเชิงบวกผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อการใช้ BI สำหรับองค์กรประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นั้น คือ วัฒนธรรม หากองค์กรมีวัฒนธรรมที่ดีจะส่งเสริมให้เกิดการใช้ BI ที่สูงขึ้นตามไปด้วย
ทิวากาล ด่านแก้ว และ จิตร์รัตน์ มีมาก (2556)	ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชี องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา	1) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กรบริหารส่วนตำบลกับศักยภาพในการทำงานของนักบัญชี องค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านลักษณะเฉพาะของนโยบายด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านบรรยากาศขององค์กรและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ด้านโครงสร้างและด้านกระบวนการจัดการส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชี องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาถึงร้อยละ 69.30 และ 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย ส่งผลต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชี องค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมาถึงร้อยละ 62.90

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
สิรินดา ทวนสุวรรณ (2559)	การศึกษา สภาพแวดล้อมของ งานที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของ นักพัฒนาทรัพยากร บุคคล สังกัด กระทรวงเกษตรและ สหกรณ์	ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้าน นโยบายการบริหาร และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านสภาพการทำงาน และด้าน เงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัด กระทรวงเกษตรและสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01
Vilte Auruskeviciene, Laura, Ruta, and Andrius (2006)	การเปรียบเทียบ ระหว่างปัจจัยแห่ง ความสำเร็จที่สำคัญ ในปัจจุบันและใน อนาคตใน อุตสาหกรรมการพิมพ์ ของลิทัวเนีย	ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญแตกต่างกันไปในแต่ละ อุตสาหกรรม (จากมุมมองของผลิตภัณฑ์และที่ตั้งทาง ภูมิศาสตร์) บริษัทต่าง ๆ อาจขาดแหล่งข้อมูลทาง การเงินเพื่อทำการวิเคราะห์ตลาดเชิงกลยุทธ์ ในกรณีนี้ แนะนำให้ใช้ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญเป็นวิธีการ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งช่วยในการเชื่อมโยงการ วางแผนยุทธวิธีระยะสั้นและระยะยาว และช่วยให้ สามารถจัดสรรความพยายามและทรัพยากรได้ดีที่สุด โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้ไม่เพียงใช้ได้ในระดับ อุตสาหกรรมเท่านั้น ยังมีประโยชน์อย่างมากในหน่วย ธุรกิจหรือระดับหน่วยงานขององค์กรอีกด้วย
Terouhid and Ries (2016)	ความเป็นเลิศด้าน ความยั่งยืนขององค์กร ของบริษัท ก่อสร้าง	การจัดการแรงงาน และการจัดการความรู้เป็น องค์ประกอบหลักของความสามารถของบุคลากรและ มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานและความยั่งยืนของ บริษัทก่อสร้าง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ การฝึกอบรมจึงส่งผลกระทบต่อความสามารถทั้งหมด ขององค์กรก่อสร้าง

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Alenka and et al. (2016)	การรับรู้และทัศนคติต่อระบบสารสนเทศเพื่อสิ่งแวดล้อมในองค์กรสโลวีเนีย	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพบว่าทั้ง Institutional Mimetic pressure และสภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการยอมรับระบบสารสนเทศเพื่อสิ่งแวดล้อม
Emamisaleh1 and Rahmani (2017)	ห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนในอุตสาหกรรมอาหาร: แรงขับและการวางกลยุทธ์เพื่อความยั่งยืน	แรงขับภายในรวมถึงทัศนคติของผู้จัดการและการสนับสนุนโครงการที่ยั่งยืนส่งผลดีต่อการวางแผนความยั่งยืนเชิงกลยุทธ์ และแรงขับภายนอกขององค์กรส่งผลกระทบต่อแรงขับภายใน และแรงขับภายในมีบทบาทสำคัญมากกว่าในการสร้างแนวทางที่ยั่งยืนภายในองค์กร
Kiazad, Kraimer, and Seibert (2018)	การฝังตัวของพนักงานอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยากับพฤติกรรมเสริมบทบาทของพนักงานอย่างไร	ปัจจัยที่ส่งผลและเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ดังนี้ 1) อายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุมากจะมีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย 2) ตำแหน่ง บุคคลที่มีตำแหน่งตั้งแต่ระดับ Supervisor ขึ้นไปจะมีพฤติกรรมการทำงานสูงกว่า ซึ่งผลการวิจัยในเรื่องนี้สอดคล้องกันในประเทศต่อไปนี้ ได้แก่ รัสเซีย สหรัฐอเมริกา เยอรมัน อิตาลีสวีเดน และนอร์เวย์ 3) สภาพการทำงานในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเปรียบเทียบวิถีชีวิตของพวกเขาว่า สอดคล้องกับสภาพขององค์กรหรือไม่ และ 4) การได้รับผลป้อนกลับ เป็นการตรวจสอบผลหรือบ่งบอกว่าการทำงานของพนักงานทำงานได้ดีหรือไม่ดีเพียงใด
Ajvaz, Mulolli, and Mustafa (2018)	ผลกระทบของปัจจัยทางอุตสาหกรรมและปัจจัยภายในต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจ	สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยภายในธุรกิจ ได้แก่ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่าปัจจัยอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Honest and Crispen (2019)	อิทธิพลของ สิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ การจัดหาพนักงาน และผลการดำเนินงาน ขององค์กรขนาดเล็ก และขนาดกลาง: กรณี ของร้านอาหารขนาดเล็กในแอฟริกาใต้	ประสิทธิภาพขององค์กรที่เหนือกว่าในธุรกิจ SMEs เป็นหน้าที่ของสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งภายใน และภายนอกที่น่าสนใจ ซึ่งจะทำให้ทราบถึงการนำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรของพนักงานมาใช้ และทำให้เกิดผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์กร
Altanashat, Mohammad, Dubai, and Alhety (2019)	ผลกระทบของการ บริหารความเสี่ยงของ องค์กรต่อผลการ ดำเนินงานของ สถาบันในบริษัทที่ถือ หุ้นสาธารณะของ จอร์แดน	สภาพแวดล้อมภายใน การระบุเหตุการณ์ การประเมิน ความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการ ควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และการตรวจสอบ มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของสถาบัน
Cizmaş, Szidónia, Dumitrița, and Silvia (2020)	การบริหารจัดการทีม ความหลากหลาย และ ผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจัยสำคัญที่มี อิทธิพลต่อการ ดำเนินงานที่ยั่งยืนของ องค์กร	หน้าที่การจัดการบางอย่างเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพ ของเพื่อนร่วมงานและทีมงาน ในขณะที่หน้าที่อื่น ๆ ไม่ได้ แต่พิจารณาร่วมกันในการพึ่งพาซึ่งกันและกัน โดยมีผลกระทบร่วมกัน หน้าเหล่านี้มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของทีมและผลการดำเนินงานของ องค์กรจากมุมมองของความสามารถเชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืน ทั้งนี้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจำกัด ความของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรอาจ แตกต่างกันไปตามการประเมินและเมตริกเฉพาะ องค์กรประกอบทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Xianliang, Genzhu, Ciwei, and Yefei (2020)	พฤติกรรมร่วมสร้างคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานสีเขียว: การศึกษาเชิงประจักษ์	จากการวิเคราะห์ผลการประสานงานของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการสร้างคุณค่าร่วมกันของห่วงโซ่อุปทานสีเขียว พบว่า กลยุทธ์ห่วงโซ่อุปทานสีเขียวสามารถส่งเสริมการร่วมสร้างมูลค่าของบริษัทในระดับสูงกับคู่ค้าในห่วงโซ่อุปทานของตนและวิธีการร่วมสร้างคุณค่าที่แตกต่างกันมีผลกระทบที่แตกต่างกันต่อผลการดำเนินงานของบริษัท (เช่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประสิทธิภาพของนวัตกรรม และประสิทธิภาพทางการเงิน) นอกจากนี้ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแรงกดดันภายนอกในระดับมหภาคและการสนับสนุนภายในระดับจุลภาคสามารถเพิ่มผลกระทบดังกล่าวได้

2.2.4 สภาพแวดล้อมองค์กรกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ในสภาพแวดล้อมของผู้ประกอบการที่ตึงเครียดในปัจจุบัน การหลีกเลี่ยงวิกฤตโดยใช้กระบวนการจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจอาจถือเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจยังช่วยในการกำจัดภัยคุกคามที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งจากการศึกษาของ (Hájek & Urbancová, 2013, p. 55) พบว่า การจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจที่มีส่วนช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในขณะที่การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่องค์กรใด ๆ มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร กำหนดแผนปฏิบัติการบนพื้นฐานของการสร้างความเหมาะสมที่ดีที่สุดระหว่างทรัพยากรของบริษัท และโอกาสด้านสิ่งแวดล้อม (Sherman, Rowley, & Armandi, 2006, p. 10) ทั้งนี้การวางแผนเชิงกลยุทธ์สามารถนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรได้ (Bobek & Stojan, 2012, p. 63)

Delmas and Pekovic (2018) ได้อธิบายถึง ปัจจัยที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะ และความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ผู้นำมนุษยสัมพันธ์การติดต่อสื่อสาร และความผูกพันต่อองค์กร ส่วนในเรื่องลักษณะของพฤติกรรม

ทำงานที่มีประสิทธิภาพ Delmas and Pekovic (2018) อธิบายถึง คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่ง สำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ที่ทัศนคติที่ดี ความอดทนความเชื่อมั่นในตัวเอง ความรอบคอบ ความมีวินัยและทักษะในการเข้าสังคม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพที่ต้องการของหน่วยงาน ในขณะที่ Umair, Khalid, Ahmed, and Shah (2017, p. 1205) พบว่า องค์กรอาจดำเนินการเพื่อเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อให้พวกเขาสามารถทุ่มเทความสามารถที่ดีที่สุดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางธุรกิจ นอกจากนี้ การฝึกอบรมพนักงาน และการจัดการประสิทธิภาพอาจเป็นโอกาสที่ดีในการมุ่งเน้นเพื่อจุดประสงค์นี้

Marian1, Manuela, and Neonila (2018, p. 55-58) ได้ทำความเข้าใจการทำงานร่วมกัน ในการรวมทุนมนุษย์หลังการควบรวมกิจการ พบว่า การได้รับความรู้และการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อพิจารณาถึงทุนมนุษย์ และการเปลี่ยนแปลงความรู้ เช่น กิจวัตร การไหลของข้อมูล และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด คือ การได้รับทรัพยากรที่ระดมมากขึ้น โดยแนวคิดดุลดัชนีที่ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการบูรณาการ โครงการ และด้านการบูรณาการนวัตกรรมและการเติบโตของพนักงานเป็นโอกาสสำหรับการรวมหลังการควบรวมกิจการ ทั้งนี้แนวคิดดุลดัชนี เป็นระบบและเทคนิคการสร้างแบบจำลองที่มีศักยภาพเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Barnabe, 2010, p. 467)

จากการศึกษาปัจจัยแข็ง (Hard Elements) และปัจจัยอ่อน (Soft Elements) ที่กำหนด โดยแบบจำลอง McKinsey 7S ของ Bóna and Lippert (2015, p. 16) พบว่า บริษัทต่าง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยแข็งในการวิเคราะห์นั้นมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยที่อ่อน ดังนั้นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างจึงมีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จเมื่อเทียบกับปัจจัยทางวัฒนธรรม และความเป็นผู้นำ และเมื่อประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นใหม่ของปัจจัยแห่งความสำเร็จอาจจะพบว่า บริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 50 คนที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมแปรรูปในสังการีนิยมใช้ปัจจัยแข็ง เช่น เชิงกลยุทธ์ และ โครงสร้างแทนที่จะเป็นปัจจัยอ่อน

จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่อธิบายความหมาย และลักษณะของสภาพแวดล้อม องค์กรแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร (Pyylampi, 2019; Naveed, Haris, & Riaz, 2018; Tran, Ghabour, Nguyen, & Daróczy, 2019; Chou, Horng, Liu, & Gan, 2018; Islam & Tariq, 2018) ทำให้ทราบถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กรกับปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวคิดดุลดัชนี (Balanced Scorecard: BSC) ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาปัจจัยดังกล่าว โดยคาดว่าสภาพแวดล้อมองค์กรจะมีความสัมพันธ์ เชิงบวกกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดสภาพแวดล้อมองค์กรกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.2.5 สภาพแวดล้อมองค์กรกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

จากการศึกษาของ Marian1, Manuela, and Neonila (2018, p. 58) พบว่า จากมุมมองของลูกค้ำการพิจารณาอย่างทันทั่วที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบริษัทกับ CSR ช่วยให้สามารถประเมินปัญหาการบูรณาการเกี่ยวกับพนักงานได้อย่างครอบคลุม เนื่องจากวิธีการ เนื้อหา และการจัดระเบียบกิจกรรม CSR ของบริษัทนำไปสู่ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานและค่านิยมของบริษัทได้ และ Umair, Khalid, Ahmed, and Shah (2017, p. 1197) ได้ประเมินการผูกพันของพนักงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างดุลยพินิจในการทำงาน ความชัดเจนของงานและผลการดำเนินงานทางธุรกิจในภาคธนาคารของปากีสถาน พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างดุลยพินิจในการทำงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญนอกจากนี้ความชัดเจนของงานมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาพบความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์ระหว่างความชัดเจนของงานและผลการดำเนินงานของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ

Morsing and Oswald (2009, p. 83) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ยั่งยืน: ระบบควบคุมการจัดการและวัฒนธรรมองค์กร พบว่า แนวปฏิบัติด้านการบริหารจัดการตลอดจนทฤษฎีเกี่ยวกับขอบเขตของการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนที่วัดได้จากระบบการควบคุมการจัดการที่เกิดขึ้นพร้อมกันและมุมมองของวัฒนธรรมองค์กรเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จำเป็นในการจัดการและควบคุมภาวะผู้นำที่ยั่งยืน และผลการศึกษาระบบการควบคุมภายในที่รวมถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อความยั่งยืนทางสังคมในยุคใหม่ของ Liu (2018, p. 1) พบว่า ระบบการควบคุมภายในที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมอาจเป็นกลยุทธ์ที่ดีกว่าการรักษาวัตถุประสงค์การควบคุมภายในเดิม นอกจากนี้ด้วยการปรับระบบการควบคุมภายในเพื่อร่วมกันส่งเสริมเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร และทำให้แน่ใจว่ากลยุทธ์องค์กรและวัตถุประสงค์การควบคุมภายในมีความสอดคล้องกัน ทำให้องค์กรสามารถนำไปสู่การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมได้

อย่างแท้จริง สุดท้ายคือ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนทางสังคมสามารถบรรลุได้อย่างแท้จริง และจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดในองค์กร

Haris, Maimoona, and Muhammad (2019, p. 593) ได้ศึกษาผลกระทบของแนวปฏิบัติด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานสีเขียวต่อองค์กร โดยผลลัพธ์ของการศึกษานับสนุนทฤษฎีฐานทรัพยากร (Resource-based View Theory: RBV) ขององค์กรจากมุมมองด้านความยั่งยืน พบว่าความสามารถขององค์กรในการใช้การออกแบบเชิงนิเวศ การจัดการสภาพแวดล้อมภายใน การจัดซื้อจัดหาสีเขียว (Green Procurement) การกู้คืนการลงทุนและความร่วมมือกับลูกค้าเป็นความสามารถของคุณลักษณะ 4 อย่าง (หรือเรียกว่า VRIN Characteristics) นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าการลงทุนเพื่อสร้างและเสริมสร้างความสามารถนี้จะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนในบริบทของการศึกษานี้ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่ไม่สามารถเลียนแบบโดยคู่แข่งขององค์กรได้ในระยะสั้น และจากการศึกษาของ Stankeviciene and Cepulyte (2014, p. 882) พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของบริษัท และผลลัพธ์ทางการเงินของกองทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม และตัวแปรต่างๆ เช่น ทุนทางปัญญา ผลการดำเนินงานด้านสังคม และสิ่งแวดล้อมของบริษัทมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกองทุนที่รับผิดชอบต่อสังคม

จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่อธิบายความหมาย และลักษณะของสภาพแวดล้อมองค์กรแนวความคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร (Pyylampi, 2019; Naveed, Haris, & Riaz, 2018; Tran, Ghabour, Nguyen, & Daróczy, 2019; Chou, Horng, Liu, & Gan, 2018; Islam & Tariq, 2018) ทำให้ทราบถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กรกับผลการดำเนินงาน ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาระดับวิจัยดังกล่าว โดยคาดว่าสภาพแวดล้อมองค์กรจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานซึ่งได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดสภาพแวดล้อมองค์กรกับผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการด้านบรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เป็นตัวแปรที่เหมาะสมในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

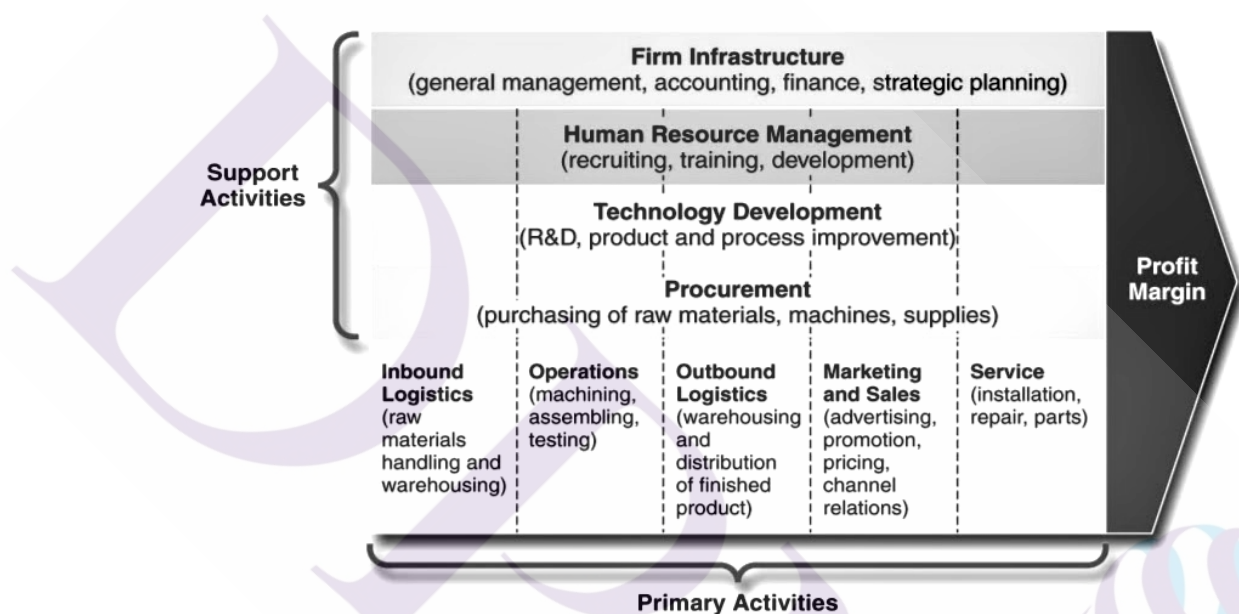
2.3.1 ความหมายและความสำคัญของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่า หมายถึง กิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการหลังการขาย (กชนิภา วานิชกิตติกุล, ธวีรัตน์ ขูลีลัง, และตะวันรอน ตั้งยวน, 2561, น. 186) ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Porter (1985) ที่มองว่าธุรกิจข้าวเป็นลูกโซ่แห่งกิจกรรมที่สร้างสรรค์คุณค่าต่อเนื่องสัมพันธ์กันเหมือนกับลูกโซ่ เพื่อส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้า โดยแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มเป็นช่วง ๆ นับตั้งแต่การนำวัตถุดิบที่ได้จากผู้จัดจำหน่ายเข้าสู่กิจกรรมการผลิตจนกระทั่งผ่านออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป และสิ้นสุดที่ผู้จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์สู่ผู้บริโภคคนสุดท้าย รวมทั้งกิจกรรมการบริการหลังการขาย เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ข้าวที่สามารถตอบสนองแก่ความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี (กชนิภา วานิชกิตติกุล และคณะ, 2561) ทั้งนี้กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ ในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งห่วงโซ่อุปทานเป็นกระบวนการในการบูรณาการองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปและส่งผ่านสินค้าเหล่านั้นให้แก่ผู้บริโภคคนสุดท้าย (Vogt, 2005) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โซ่อุปทาน ซึ่งได้รวมเอาต้นทุน เวลา การขนส่ง การบรรจุ และการจัดเก็บทั้งหมดซึ่งอาจเกี่ยวเนื่องกับขั้นตอนที่ต่างกัน ในกระบวนการผลิต เพื่อให้สามารถส่งมอบสินค้าในกระบวนการผลิตให้แก่ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) เป็นทักษะทางธุรกิจ และเป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงานปฏิบัติการว่าจะมีส่วนช่วยเหลือให้องค์กรธุรกิจก่อกำเนิดคุณค่าให้แก่ลูกค้าอย่างไร โดยคุณค่าที่บริษัทสร้างขึ้นสามารถวัดได้โดยการพิจารณาว่าผู้บริโภคยินยอมที่จะจ่ายเงิน เพื่อซื้อสินค้าหรือบริการของบริษัทเพิ่มมากขึ้นหรือลดน้อยลง (Lee & Tang, 2017) แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นกิจกรรมที่องค์กรธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญ ตามกิจกรรมเบื้องต้น และกิจกรรมส่งเสริม โดยแต่ละกิจกรรมจะเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการ

ขององค์กร ทั้งนี้การสร้าง Value Added นั้นเริ่มจากการนำเข้าวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย จนถึงการนำสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค โดยคำว่า Customer Value นั้นเกิดจาก 3 แหล่ง คือ 1) กิจกรรมที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง 2) กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง และ 3) กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว โดยสามารถแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมเบื้องต้น และกิจกรรมสนับสนุน (Primary and Support Activities) (Porter,1985; Pietrobelli & Staritz, 2018) โดยห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ Porter ดังแสดงในภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 ห่วงโซ่คุณค่าตามแนวคิดของ Michael E. Porter

ที่มา: Kotler and Keller (2006, p. 37)

1) กิจกรรมเบื้องต้น (Primary Activities) ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยที่มีการดำเนินการติดต่อกันเป็นลำดับ 5 กิจกรรม (Porter, 1985) ดังนี้

(1) การจัดซื้อ ขนส่ง และเก็บรักษาวัตถุดิบ (Inbound Logistics) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการรับ (Receiving) เก็บรักษา (Storing) และกระจาย (Disseminating) วัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการผลิตสินค้าและ/หรือบริการ เช่น การวางแผน และการรับวัตถุดิบ (Material Handling) การเก็บรักษาและเบิกจ่ายวัตถุดิบ (Warehousing) การควบคุม และดูแลยอดคงเหลือของวัตถุดิบ (Inventory Control) การจัดการตารางรับวัตถุดิบ (Vehicle Scheduling) การส่งคืนวัตถุดิบให้แก่ซัพพลายเออร์ (Return to Suppliers) เป็นต้น (Pietrobelli & Staritz, 2018)

(2) การดำเนินการ (Operations) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการแปลง (Transforming) วัตถุดิบไปเป็นผลิตภัณฑ์ เช่น การบริหารจัดการเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging) การบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต (Equipment Maintenance) การทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ (Testing) การใช้สาธารณูปโภค (Facility Operations) ประเภทน้ำประปา ไฟฟ้า สัญญาณอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ในการผลิตสินค้าและหรือบริการ เป็นต้น (Pietrobelli & Staritz, 2018)

(4) การรวบรวม เก็บรักษา และส่งมอบ (Outbound Logistics) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการรวบรวม (Collecting) เก็บรักษา (Storing) และส่งมอบ (Distributing) ผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า เช่น การเก็บรักษาและเบิกจ่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป (Finished Goods Warehousing) การจัดการตารางการส่งสินค้า (Scheduling) การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้า (Delivery Vehicle Operations) เป็นต้น (Pietrobelli & Staritz, 2018)

(5) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการขายผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้ารวมทั้งการโน้มน้าวให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กร เช่น การโฆษณา (Advertising) การส่งเสริมการขาย (Promotion) การขาย การเสนอราคา (Quoting) การเลือกผู้จัดจำหน่าย (Channel Selecting) การสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กับผู้จัดจำหน่าย (Channel Relations) การตั้งราคา (Pricing) เป็นต้น (Pietrobelli and Staritz, 2018)

(6) การบริการ (Service) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการให้บริการเพื่อเพิ่ม หรือดำรงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ เช่น การติดตั้ง (Installation) การซ่อม (Repair) การให้ความรู้เกี่ยวกับวิธีใช้และการบำรุงรักษา (Training) การให้บริการอะไหล่ (Parts Supply) การดัดแปลงผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการหรือข้อจำกัดของลูกค้าเฉพาะราย (Product Adjustment) เป็นต้น (Pietrobelli & Staritz, 2018)

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เป็นกิจกรรมที่เข้าไปมีอิทธิพลต่อทุกกิจกรรมเบื้องต้นในทุกขั้นตอนที่ต้องมีกิจกรรมสนับสนุน (Porter, 1985) ดังนี้

(1) การจัดซื้อ (Procurement) หมายถึง กิจกรรมเกี่ยวกับการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์สำหรับห้องทดลองอุปกรณ์สำนักงาน อาคาร รวมทั้งวัสดุและอุปกรณ์อื่น ๆ Porter ไม่ได้ใช้โครงสร้างองค์กรอธิบายภาพรวมของงาน หรือหน้าที่หลักขององค์กร แต่กลับใช้ Value Chain ในการอธิบายเรื่องดังกล่าวเพื่อใช้ในกิจกรรมต่าง ๆ ของ Value Chain เช่น อะไหล่สำหรับอุปกรณ์ในห้องทดลองเพื่อการพัฒนาเทคโนโลยี วัตถุดิบสำหรับผลิตสินค้าและ/หรือบริการในกิจกรรม Inbound Logistics และ Operations เป็นต้น (Vlachos & Malindretos, 2018)

(2) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เทคโนโลยีแฝงอยู่ในทุก ๆ กิจกรรมของ Value Chain เทคโนโลยีในที่นี้หมายถึงความรู้ (Knowledge) ระเบียบปฏิบัติงาน (Procedure) หรือวิทยาการใหม่ ๆ ที่ติดมากับอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น วิธีการผลิตเอกสาร วิธีการขนส่งผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีในตัวผลิตภัณฑ์ เป็นต้น (Vlachos & Malindretos, 2018) โดย Technology Development หมายถึง กิจกรรมที่ช่วยปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ เช่น งานวิจัยพื้นฐาน (Basic Research) การออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product Design) การออกแบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ (Process Equipment Design) แนวทางการให้บริการ (Service Procedures) เป็นต้น Technology Development จะช่วยสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ไอทีช่วยสนับสนุนระบบรับคำสั่งซื้อและงานด้านบัญชี เป็นต้น ปัจจุบัน Technology Development ถือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรในทุกอุตสาหกรรม (Vlachos & Malindretos, 2018)

(3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือ HRM เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก (Recruiting) การว่าจ้าง (Hiring) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) บุคลากรขององค์กร ทั้ง ๆ ที่ HRM สนับสนุนทั้งกิจกรรมเบื้องต้น และกิจกรรมสนับสนุนตลอดทั้ง Value Chain แต่องค์กรทั่วไปกลับไม่ค่อยเข้าใจต้นทุนด้าน HRM และไม่ทราบว่าวิธีปฏิบัติที่เพิ่มหรือลดค่าใช้จ่ายของกิจกรรมหนึ่ง ๆ ของ HRM สามารถส่งผลกระทบต่อกิจกรรมอื่น ๆ โดยทำให้ค่าใช้จ่ายของกิจกรรมเหล่านั้นลดลงหรือเพิ่มขึ้นได้เช่น นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่ต่ำกว่าอุตสาหกรรมทำให้ค่าใช้จ่ายด้านการสรรหา และคัดเลือก รวมทั้งค่าใช้จ่ายด้านฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเนื่องจากทำให้องค์กรไม่สามารถรักษานักงานที่มีศักยภาพไว้ได้จึงต้องรับสมัคร และฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่ยังมีศักยภาพไม่เพียงพอตลอดเวลา เป็นต้น HRM เป็นกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร โดยตรง เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กับ Competency ของพนักงาน และแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานร่วมงานกับองค์กร ซึ่งแรงจูงใจดังกล่าวส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรมและนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร ปัจจุบันถือ ได้ว่า Competency ของพนักงานที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งความสามารถในการจูงใจให้ผู้ที่ มี Competency ดังกล่าวมีความภักดีต่อองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่ช่วยเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กรเพราะบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สร้างและลอกเลียนแบบได้ยากที่สุด ซึ่งแตกต่างจากเงินทุนและเทคโนโลยีที่เคยเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความได้เปรียบเชิงแข่งขันในยุคก่อนเนื่องจากทุกวันนี้ องค์กรต่าง ๆ สามารถก้าวตามกันทันในเรื่องดังกล่าวได้อย่างง่ายดาย เพราะมีแหล่งเงินทุนอย่าง กองทุนเพื่อการลงทุน (Venture Capital) ที่พร้อมจะร่วมลงทุนในโครงการที่มีศักยภาพในการ

เติบโต และมีเทคโนโลยีมากมายในท้องตลาดที่นับวันจะเก่งขึ้นและมีราคาถูกลงให้องค์กรต่าง ๆ เลือกลงเป็นเจ้าของได้โดยไม่ยากเย็น (da Silva Guabiroba, da Silva, da Silva César, & da Silva, 2017)

(4) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กรซึ่งกิจกรรมเบื้องต้นข้างต้นจะทำงานประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จะต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม และนอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมเบื้องต้นแล้ว กิจกรรมสนับสนุนยังจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย และจะเห็นได้ว่า ระบบสารสนเทศจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในห่วงโซ่คุณค่าในส่วนของพัฒนาเทคโนโลยี ที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การดำเนินงาน การตัดสินใจ และการควบคุม โดยจะต้องทำหน้าที่สนับสนุนเชื่อมต่อกิจกรรมในทุก ๆ องค์ประกอบของห่วงโซ่คุณค่า เป็นการสร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันของธุรกิจหรือองค์กรเป็นอย่างดี (Fink & Benz, 2019)

จากที่กล่าวมา การที่จะทำให้ห่วงโซ่คุณค่าประสบความสำเร็จ จะต้องทำเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าในงานเพิ่มผลผลิตขององค์กร โดยสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการสร้างคุณค่าคือ เรื่องวัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรบุคคล ภาวะผู้นำ กระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร การลงทุนในเทคโนโลยี และความร่วมมือกับการประสานงาน ที่ต้องดำเนินการสร้างคุณค่าในโซ่แห่งคุณค่า ทั้งนี้ Loving (2019) ได้อธิบายว่าข้อดีของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า คือ นักบริหารสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ในต้นทุนที่ถูกกว่าหรือก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ส่วนข้อเสีย คือ การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่าต้องมีการระดมความคิดจากหลายฝ่ายและทำการวิเคราะห์การทำงานที่อยู่เบื้องหลัง รวมทั้งวิเคราะห์คุณค่าที่ได้กับการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจยากต่อการสรุปและในบางองค์กรอาจมีกิจกรรมสนับสนุนที่ไม่ครบถ้วนจึงทำให้ไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น จึงทำให้งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จึงต้องการศึกษาถึงกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย กิจกรรมเบื้องต้น ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ตัวแปรที่วัดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Activities of Value Chain)

ลำดับ	กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	ตัวแปรที่วัด	ที่มาของตัวแปร
กิจกรรมเบื้องต้น (Primary Activities)			
1	ด้านปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics)	การจัดการหา (Sourcing) การจัดเก็บ (Storing) สินค้าคงคลัง (Inventory) และการขนส่ง (Shipping)	คัดแปลงมาจาก ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิดา บุญโถม (2552); คุสิต สารักษ์ (2559); ศักดิ์นรินทร์
2	การผลิต (Operations)	การรักษาเครื่องจักรที่ใช้ในการผลิต (Machining) การบรรจุหีบห่อ (Packaging)	แก่นกล้า (2559); กชนิภา วานิชกิตติคุณ, ธารีรัตน์ ชูลีลัง, และ ตะวันรอน สังกวน (2561); Vogt (2005) Pietrobelli and Staritz (2018); Vlachos and Malindretos (2018)
3	การกระจายสินค้า (Outbound Logistics)	การปฏิบัติตามคำสั่งซื้อ (Order Fulfillment) การขนส่ง (Transportation) และการจัด จำหน่าย (Distribution)	ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิดา บุญโถม (2552); คุสิต สารักษ์ (2559); ศักดิ์นรินทร์
4	การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)	การบริหารตราสินค้า (Brand Management) การส่งเสริมการขาย (Promotion) การตั้งราคา (Pricing) และการขาย (Selling)	แก่นกล้า (2559); กชนิภา วานิชกิตติคุณ, ธารีรัตน์ ชูลีลัง, และ ตะวันรอน สังกวน (2561); Vogt (2005) Pietrobelli and Staritz (2018); Vlachos and Malindretos (2018)
5	การบริการลูกค้า (Customer Service)	การติดตั้ง (Installation) การฝึกอบรม (Training) การซ่อมบำรุง (Repair) และการ บริการหลังการขาย (Support)	ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิดา บุญโถม (2552); คุสิต สารักษ์ (2559); ศักดิ์นรินทร์
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)			
6	การจัดซื้อ-จัดหา (Procurement input)	การจัดการหา หรือการจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อมาใช้ในการกิจกรรมเบื้องต้น	คัดแปลงมาจาก ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิดา บุญโถม (2552); คุสิต สารักษ์ (2559); ศักดิ์นรินทร์
7	การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)	กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วย ในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือ กระบวนการผลิต	แก่นกล้า (2559); กชนิภา วานิชกิตติคุณ, ธารีรัตน์ ชูลีลัง, และ ตะวันรอน สังกวน (2561); Vogt (2005) Pietrobelli and Staritz (2018); Vlachos and Malindretos (2018)
8	การบริหารทรัพยากร บุคคล (Human Resource Management)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร บุคคล ได้แก่ สรรหาและคัดเลือก ประเมินผล พัฒนา ฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และ แรงงาน	ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิดา บุญโถม (2552); คุสิต สารักษ์ (2559); ศักดิ์นรินทร์
9	โครงสร้างพื้นฐานของ องค์กร (Firm Infrastructure)	ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการ ขององค์กร	แก่นกล้า (2559); กชนิภา วานิชกิตติคุณ, ธารีรัตน์ ชูลีลัง, และ ตะวันรอน สังกวน (2561); Vogt (2005) Pietrobelli and Staritz (2018); Vlachos and Malindretos (2018)

2.3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

ผลการวิจัยการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ ศักดิ์รินทร์ แก่นกล้า (2559) ได้ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์คือ ศึกษาห่วงโซ่คุณค่าผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ และศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ตามแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่าของ Michael E. porter โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลเกษตรกรทั้งสองกลุ่มและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหาตามแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่า พบว่า เกษตรกรที่ไม่ได้เก็บเมล็ดพันธุ์ข้าวจะมีต้นทุนในการจัดซื้อ และขาดแคลนแรงงานในภาคการผลิต การเก็บเกี่ยวใช้ระยะเวลาที่ช้า และมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงช่องทางเดียว จากผลการวิจัยได้เสนอแนวทาง โดยเกษตรกรควรแบ่งเก็บพันธุ์ข้าวไว้เพื่อลดต้นทุนการจัดซื้อ รวมทั้งการผลิตและการเก็บเกี่ยว ควรจะมีการรวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทั้งวัตถุดิบ แรงงาน องค์ความรู้ เทคโนโลยีในการเกษตร และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ส่วนผลการศึกษการเพิ่มมูลค่าห่วงโซ่คุณค่าการส่งออกกล้วยไข่ไทยไปสู่ตลาดจีน ของ ดุสิต สารักษ์ (2559) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กระบวนการสร้างมูลค่าในแต่ละกิจกรรมของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมของห่วงโซ่คุณค่าและการเพิ่มมูลค่าโดยแบ่งกิจกรรมเป็น 4 ระดับ เริ่มตั้งแต่ 1) ผู้รับซื้อกล้วยไข่จากชาวนา 2) รวบรวมและส่งออกไปยังประเทศจีน 3) ผู้นำเข้าและผู้ค้าส่งกล้วยไข่ในประเทศจีน 4) ผู้ค้าปลีกผลไม้ในประเทศจีนจนถึงปลายทางคือ ผู้บริโภคกล้วยไข่ในประเทศจีนและจากผลสรุปการวิจัยได้ทราบว่าใครเป็นผู้ที่ได้รับกำไรหรือผลประโยชน์สูงสุดในห่วงโซ่คุณค่า คือ ผู้นำเข้าและผู้ค้าส่งกล้วยไข่ในประเทศจีน ซึ่งเป็นทั้งผู้กำหนดราคาในกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมใน ห่วงโซ่คุณค่า และส่วนการเพิ่มมูลค่าคือเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกอุปถัมภ์ของกล้วยไข่ให้ตรงกับความต้องการของตลาด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะตลาดในประเทศจีน

สำหรับในการศึกษาถึงปัญหาและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการในธุรกิจเครื่องใช้ในครัวเรือนพลาสติก กรณีศึกษาบริษัทพาสทิษา จำกัด นั้น เอกลักษณ์ จันทร์ทวีลาภ (2552) พบว่า 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) แบบ Horizontal Growth Strategy 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy) คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงาน (Functional Strategy) คือ กลยุทธ์การตลาด โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ และ 4) กลยุทธ์อื่น ๆ คือ การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management) ได้ถูกนำมาใช้เพื่อให้บริการลูกค้า

ปัญหาขององค์กรได้ในระยะยาว นอกจากนี้ยังพบงานวิจัยที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าและระบบการบริหารจัดการการตลาดของภาคการเกษตร (ข้าว โปดเลี้ยงสัตว์) ในพื้นที่จังหวัดตาก เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ซึ่ง เผด็จ ทุกข์สุญ, ฉัฐริดา มงคลศิริ, และเมธิณี อิ่มเอิบ (2559) ได้ศึกษาเกษตรกร สถาบันการเงิน หน่วยงานภาคการเกษตร ภาคธุรกิจ และผู้ขายปัจจัยการผลิตนำมาทดสอบความสามารถทางการตลาดและการบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่กิจกรรมต้นน้ำ กลางน้ำ และ ปลายน้ำ พบว่า 30 ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน ได้แก่ การกำหนดนโยบายและการได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐ และระดับความรู้ความสามารถของผู้ประกอบการภาคการเกษตร ในส่วนของการศึกษา องค์กรประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนภาคการเกษตร โดยพบว่า ความตื่นตัวของภาคเอกชนในการรวมกลุ่ม โดยเฉพาะการรวมกลุ่มทางการเกษตร และการเพิ่มบทบาทของหน่วยงานภาครัฐในการให้การสนับสนุนเงินงบประมาณที่เพิ่มมากขึ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาคการเกษตร นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบ อีกว่า การพัฒนาภาคเกษตรร่วมกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประสานงานของภาคการเกษตรอย่างต่อเนื่อง และการตระหนักในเรื่องของการแข่งขันของภาคการเกษตร จะเป็นปัจจัยที่ช่วยในการส่งเสริมความร่วมมือของกลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกข้าว โปดเลี้ยงสัตว์ในพื้นที่จังหวัดตากได้เพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของ ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) พบว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนให้ผลการดำเนินงาน ที่สูงกว่ากลยุทธ์การจำกัดขอบเขตเฉพาะด้านผลการดำเนินงานด้านลูกค้า สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขัน และกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้าน พบว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้าน ยกเว้นด้านการตลาดและการขาย และการบริการสำหรับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง พบว่า กิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้าน ยกเว้นด้านการตลาดและการขาย และการบริการ สำหรับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง พบว่ากิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้านมีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และสำหรับกลยุทธ์การจำกัดขอบเขต พบว่า มีเพียงการพัฒนาทางเทคโนโลยีเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ การจำกัดขอบเขต สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า และผลการดำเนินงานของกิจการ (ผลการดำเนินงานโดยรวม ผลการดำเนินงานทางการเงิน ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน และผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา) พบว่า การผลิต การบริการ และการพัฒนาทางเทคโนโลยีสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานโดยรวมได้ร้อยละ 54.3 และด้านการตลาด และการ

ขายและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานทางการเงินได้ร้อยละ 52 และด้านการบริการและด้านโครงสร้างพื้นฐาน สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้าได้ ร้อยละ 38.3 และด้านการรับวัตถุดิบด้านการบริการ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน สามารถพยากรณ์ ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในได้ร้อยละ 42.5 และด้านการตลาดและการขาย และด้าน การพัฒนาทางเทคโนโลยี สามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนาได้ร้อยละ 42.9 รวมทั้งวนิดา บุญโถม (2552) ทำการศึกษาห่วงโซ่อุปทาน ต้นทุนและราคาของข้าวฮางสำหรับ วิสาหกิจชุมชน พบว่า อุตสาหกรรมข้าวได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ แต่ความเชื่อมโยงของกลุ่ม อุตสาหกรรมยังน้อย ด้านการผลิตมีวัตถุดิบเพียงพอต่อการพัฒนาการตลาดและสามารถทำกำไรจาก การประกอบการด้านการตลาดมีการแข่งขันที่น้อย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์จะเป็นการทำตลาด แบบเฉพาะเจาะจง จึงทำให้ระดับราคาสูงมากกว่าข้าวในลักษณะเดียวกัน อีกทั้งประชาชนมีความรู้ ของตัวผลิตภัณฑ์น้อยและไม่แพร่หลาย โดยยังพบว่าช่องทางการจำหน่ายยังมีการขนส่งผ่านพ่อค้า คนกลางจำนวนมากหลายระดับ ดังนั้น หากมีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มเกษตรกรและมีการพัฒนา ระบบห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพจะทำให้เกษตรกรเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุด

โดยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารห่วงโซ่คุณค่าดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารห่วงโซ่คุณค่า

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
เอกลักษณ์ จันท์ทวีลาภ (2552)	การศึกษาถึงปัญหาและ การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อ เพิ่มผลประกอบการใน ธุรกิจเครื่องใช้ในครัวเรือน พลาสติก กรณีศึกษา บริษัทพาสทีนา จำกัด	การจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Management) ได้ ถูกนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงการแก้ไขปัญหาขององค์กร ได้ ในระยะยาว
วนิดา บุญโถม (2552)	ทำการศึกษาห่วงโซ่ อุปทาน ต้นทุนและราคา ของข้าวฮางสำหรับ วิสาหกิจชุมชน	ด้านการผลิตมีวัตถุดิบเพียงพอต่อการพัฒนาการตลาดและ สามารถทำกำไรจากการประกอบการ ด้านการตลาดมีการ แข่งขันที่น้อย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์จะเป็นการทำ ตลาดแบบเฉพาะเจาะจงจึงทำให้ระดับราคาสูงมากกว่าข้าว ในลักษณะเดียวกัน อีกทั้งประชาชนมีความรู้ของตัว ผลิตภัณฑ์น้อยและไม่แพร่หลาย โดยยังพบว่าช่องทางการ จำหน่ายยังมี

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
		การขนส่งผ่านพ่อค้าคนกลางจำนวนหลายระดับ ดังนั้นหากมีการเชื่อมโยงกันระหว่างกลุ่มเกษตรกรและมีการพัฒนาระบบห่วงโซ่อุปทานให้มีประสิทธิภาพจะทำให้เกษตรกรเป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุด
Watabaji et al. (2016)	การแบ่งปันข้อมูลและบทบาทเชิงบูรณาการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของห่วงโซ่อุปทานข้าวบาร์เลย์มอลต์ ในเอธิโอเปีย	ปริมาณข้อมูลและคุณภาพมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อการบูรณาการห่วงโซ่อุปทาน ในขณะที่ความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างการใช้ช่องทางและการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานพบได้จากการติดต่อประสานงานระดับฟาร์มเท่านั้น หลักฐานที่พบชี้ให้เห็นว่าระบบข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกันขาดแผนการแบ่งปันข้อมูลการรับรู้ของสมาชิกในระดับต่ำเกี่ยวกับคุณค่าของข้อมูลและการขาดความไว้วางใจในการแบ่งปันข้อมูลเป็นปัจจัยที่ขัดขวางการแบ่งปันข้อมูลในห่วงโซ่อุปทานของข้าวบาร์เลย์มอลต์
Ferdous and Ikeda (2018)	การสร้างมูลค่าเพิ่มและข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับอุตสาหกรรมกุ้งในบังคลาเทศ	ห่วงโซ่อุปทานของ Porter ในอุตสาหกรรมเป็นหน้าต่างที่มองผ่านเลนส์ของห่วงโซ่อุปทาน โดยกิจกรรมเบื้องต้นและสนับสนุน และความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมเหล่านี้ในห่วงโซ่อุปทานให้โอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพร่วมกันและการประสานงาน การเพิ่มประสิทธิภาพนี้นำไปสู่การลดความซ้ำซ้อน ดังผลกำไรที่เหนือกว่าและนำหน้าคู่แข่งในตลาด
Chen, Han, and Wei (2019)	การศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาอย่างยั่งยืนของบริษัท : ทฤษฎีเฉพาะและเครือข่ายทางสังคม	ยิ่งระดับความคล้ายคลึงกันระหว่างขอบเขตของกิจกรรมทางธุรกิจที่องค์กรมีส่วนร่วมกับคู่แข่งลดลง ระดับความแตกต่างของการจัดการองค์กรในกิจกรรมด้านคุณค่าก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้นและก็จะสามารถสร้างมูลค่าใหม่ให้กับลูกค้าได้มากขึ้น
Li et al. (2019)	ผลกระทบของนวัตกรรมสีเขียวและบริการช่องทางในห่วงโซ่อุปทานแบบสองช่องทาง	การจัดซื้อสีเขียวและความร่วมมือกับลูกค้าไม่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับนวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Sutarmin and Jatmiko (2016)	การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา บริษัทส่งออกน้ำมันหอมระเหยในอินโดนีเซีย	กิจกรรมเบื้องต้นของ บริษัท ประกอบด้วยการจัดการจัดซื้อ / การจัดหาการวางแผนการผลิตการผลิตวัสดุการควบคุมคุณภาพ (QC) การวิจัยและพัฒนา (R&D) การขายและการตลาดและกิจกรรมของลูกค้า ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุน (support) ประกอบด้วย Personal and General Affair (P&GA), Information Technology (IT), การบริหาร, การประกันคุณภาพ (QA) และกิจกรรมการบำรุงรักษา จากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (VCA) บริษัทมีกิจกรรมการจัดซื้อและการวิจัยและพัฒนาเป็นกิจกรรมเบื้องต้น ซึ่งเป็นลักษณะที่แยกจากห่วงโซ่คุณค่าทั่วไปของ Porter
Wosene, Mengistu, and Ademe (2018)	ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกร้านค้าของผู้ผลิตพริกไทยในเขตวอนเบอร์มาทางตะวันตกเฉียงเหนือของเอธิโอเปีย	ปริมาณพริกไทยที่ผลิตได้ ประสิทธิภาพการทำไร่พริกไทย การขยายการติดต่อ ระยะเวลา การศึกษา อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต การเพิ่มมูลค่าหลังการเก็บเกี่ยวระยะทางของตลาด และการเป็นเจ้าของปศุสัตว์มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเลือกตลาด ดังนั้น การศึกษานี้จึงเน้นย้ำถึงการเพิ่มผลผลิตของพริกไทย การเสริมสร้างแนวทางการเพิ่มมูลค่าหลังการเก็บเกี่ยวปรับปรุงอำนาจการต่อรองของเกษตรกรผ่านสหกรณ์ เสริมสร้างการบริการสถาบันและการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกทางถนนและผลกระทบของนโยบายสำหรับการขนส่ง

2.3.4 กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การทบทวนวรรณกรรมในส่วนก่อนหน้านี้นี้แนะนำการใช้แนวคิดชุดดัชนีอย่างกว้างขวางสำหรับการวัดประสิทธิภาพการบำรุงรักษา และห่วงโซ่อุปทานขององค์กร โดยแนวคิดชุดดัชนีเป็นที่นิยมมากที่สุดถูกวิพากษ์วิจารณ์น้อยที่สุด และนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และยังคงพัฒนาชุดดัชนีแบบ บูรณาการสำหรับการประเมินการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และวัดผลการดำเนินงาน

ของการจัดการห่วงโซ่อุปทานจากมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ และการเติบโต (Garg, & Deshmukh, 2012, p. 67)

จากการศึกษาของ Jolanta (2015, p. 50) อธิบายว่า วิธีการทั่วไปในการวัดผลในการจัดการห่วงโซ่คุณค่า คือ Balanced Scorecard สร้างโดย Kaplan และ Norton ในปี 1992 โดยคำนึงถึงมุมมอง 4 ประการ ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และนวัตกรรมและโอกาสในการเติบโต ซึ่งมักใช้ในการประเมินกิจกรรมของทั้งองค์กรในระดับกลยุทธ์ สิ่งสำคัญคือต้องเชื่อมโยงมาตรการและตัวชี้วัดที่กำหนดกับเป้าหมายและงานเฉพาะในพื้นที่ต่าง ๆ และในระดับต่าง ๆ ขององค์กร สิ่งที่จะช่วยให้สามารถจัดระเบียบความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุ – ผลระหว่างวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้วิธีนี้ช่วยให้สามารถมองห่วงโซ่คุณค่าจากมุมมองที่กว้าง โดยคำนึงถึงด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงินรวมทั้งจากระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ อย่างไรก็ตามการใช้ BSC ในการจัดการห่วงโซ่คุณค่าจำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบแบบเดิม ๆ (โดยมีผู้มุ่งหวังสี่กลุ่ม) และคำนึงถึงมุมมองของการเป็นหุ้นส่วนซึ่งสะท้อนถึงผลของความร่วมมือระหว่างองค์กรในห่วงโซ่ที่องค์กรมีส่วนร่วม ทั้งนี้จุดประสงค์ของการเลือกโครงสร้างและวิธีการจัดการกระบวนการและการจัดการทรัพยากรในห่วงโซ่คุณค่าอย่างเหมาะสม คือ การมุ่งเน้นไปที่คุณค่า การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้สามารถเชื่อมโยงสมมติฐานที่นำมาใช้ของกลยุทธ์ระดับองค์กรกับกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ดีขึ้น และให้ความเป็นไปได้ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่อธิบายความหมาย และลักษณะของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่คุณค่าทำให้ทราบถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษากิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวคิดดุลดัชนี (Balanced Scorecard: BSC) ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาปัจจัยดังกล่าวโดยคาดว่ากิจกรรมเบื้องต้น และกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่าจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ซึ่งได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

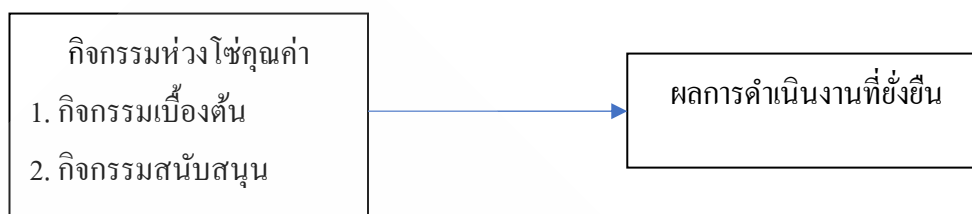
2.3.5 กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

องค์กรควรมุ่งสู่ความสามารถในการแข่งขันด้วยประสิทธิภาพและการเพิ่มมูลค่าที่เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนตลอดกระบวนการผลิต วิธีนี้ทำให้การจัดการห่วงโซ่คุณค่ากลายเป็นการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Mapanga, Miruka, & Nehemiah, 2018, p. 24) นอกจากนี้ค่านิยมที่ไม่สอดคล้องกันและปัญหาทางเทคนิคเนื่องจากระยะทางทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรม ตลอดจนการขาดความรู้ในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งอาจทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกันในเรื่องแนวทางการดำเนินงานห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรม (Oelze, 2017, p. 1435)

การจัดการห่วงโซ่คุณค่าเน้นการบรรลุความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างธุรกิจเสริมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แสดงถึงความเป็นเอกภาพของการประสานงานที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งและสร้างมูลค่าให้กับผู้บริโภค (Mapanga, Miruka & Nehemiah, 2018, p. 24) นอกจากนี้ จากการศึกษาของ Gemer (2019) สมมติว่าความยั่งยืนขององค์กรอาจเอื้อต่อการส่งเสริมนวัตกรรมและวิวัฒนาการของผลิตภัณฑ์และบริการ ผลการดำเนินงานด้านความยั่งยืน โอกาสด้านความยั่งยืน และความมุ่งมั่นด้านความยั่งยืนขององค์กร จะได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามวัฏจักรชีวิตทั่วไป โดยครอบคลุมห่วงโซ่อุปทานการผลิตการจัดจำหน่าย/บรรจุภัณฑ์ การบริการ/การใช้งานและการสิ้นสุดอายุการใช้งาน สภาพที่เป็นอยู่ของแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนขององค์กรจะได้รับการประเมินก่อนตามด้วยการระบุตัวขับเคลื่อนที่เป็นสากลและผูกพันกับวัฒนธรรมต่อความยั่งยืนขององค์กร และสรุปแนวทางการดำเนินงานในแง่ของการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เลือก โครงการและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยมูลค่าทางนวัตกรรมได้รับการเพิ่มโดยการประเมินความยั่งยืนขององค์กรอย่างเป็นระบบและองค์กรรวม ซึ่งขับเคลื่อนโดยการวิเคราะห์พฤติกรรมที่มีพื้นที่เหตุผลหลายมิติ รวมถึงวัฒนธรรมและแรงผลักดันที่มุ่งเน้นการดำเนินการ ทั้งนี้การพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการห่วงโซ่คุณค่าช่วยให้สามารถเชื่อมโยงสมมติฐานที่นำมาใช้ของกลยุทธ์ระดับองค์กรกับกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ได้ดีขึ้นและให้ความเป็นไปได้ในการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดต้นทุนและปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะของห่วงโซ่คุณค่าทั้งหมด (Marian1, Manuela, & Neonila, 2018, p. 22)

จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่อธิบายความหมาย และลักษณะของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารห่วงโซ่คุณค่า ทำให้ทราบถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษากิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับผลการดำเนินงาน ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษาปัจจัย

ดังกล่าว โดยคาดว่ากิจกรรมเบื้องต้น และกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่คุณค่าจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ซึ่งได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ากับผลการดำเนินงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย กิจกรรมเบื้องต้น ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เหมาะสมในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร

การบริหารงานเพื่อความสำเร็จในปัจจุบันมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ปรับองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับการแข่งขัน องค์กรถึงจะประสบความสำเร็จ ทำให้นักวิชาการได้ทำการศึกษาปัจจัยที่จะทำให้องค์กรเกิดความสำเร็จ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดการบริหารจัดการแบบ Balanced Scorecard เกิดจาก Professor Robert Kaplan อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Harvard และ Dr. David Norton ที่ปรึกษาทางด้านการจัดการ โดยทั้งสองได้ศึกษาและสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลัก ทั้งสองจึงได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลองค์กร โดยพิจารณาตัวชี้วัดในสี่มุมมอง (Perspectives) แทนการพิจารณาเฉพาะมุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียว ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และ มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

(Kaplan & Norton, 2007; Cooper, Ezzamel, & Qu, 2017) โดยให้คำนิยามว่า แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ ทั้งนี้ Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and Focused) (Kaplan & Norton, 2007; Akkermans & Van Oorschot, 2018)

การบริหารจัดการ Balanced Scorecard เป็นหลักการที่มีความยืดหยุ่น แม้ว่าแนวทางของ Kaplan and Norton จะมีความเป็นลำดับที่ชัดเจน แต่ Balanced Scorecard ก็ยังเป็นแนวคิดที่ยืดหยุ่น เช่น มุมมองภายใต้ Balanced Scorecard ไม่จำเป็นต้องมี 4 มุมมองตามแนวคิดดั้งเดิม (แนวคิดของ Kaplan and Norton (2007) กำหนดไว้ 4 มุมมองตามลำดับความสำคัญ คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา) การที่จะมีกี่มุมมองขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานที่สำคัญของงานมากกว่า หน่วยงานบางแห่งอาจจะมีมุมมองด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ นอกจากนั้น การจัดเรียงลำดับของมุมมองต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเริ่มจากการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้ในหน่วยงานก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรัชญาและพื้นฐานขององค์กรนั้น เช่น หน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจวัตถุประสงค์ด้านการเงินอาจไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรต้องการจะบรรลุ แต่อาจจะเป็นในด้านนักเรียนแทนก็ได้ และมุมมองด้านการเงินอาจอยู่ล่างสุดในฐานะที่เป็นมุมมองสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ได้ เป็นต้น (Kaplan & Norton, 2007; Mehralian, Nazari, Nooriparto, & Rasekh, 2017)

กระบวนการในการบริหารชนิดหนึ่งที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators; KPI) เป็นกลไกสำคัญซึ่งใช้ในการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused) การนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรต่าง ๆ ย่อมมีวัตถุประสงค์และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นองค์กรบางแห่งจึงเลือกที่จะใช้ BSC เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล แต่องค์กรบางแห่งจะใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งไม่ได้มีกฎที่ตายตัวว่า BSC สามารถนำไปใช้ได้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งเท่านั้น Kaplan and Norton (1996 as cited in Hu, Leopold-Wildburger, & Strohhecker, 2017) โดยดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard: BSC) ตามที่ Vieira, Soares, & Sousa (2017) ได้ให้ความหมายไว้คือ

เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และกลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัด และการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วนตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร สำหรับประเทศไทยองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนได้เริ่มนำ BSC มาใช้กันเป็นจำนวนมากโดยเฉพาะในช่วงเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาแต่ส่วนใหญ่แล้วหลายองค์กรไทยยังคงมอง BSC เป็นเครื่องมือที่ช่วยในเรื่องของการวัดและการประเมินผลมากกว่าการเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

2.4.2 ตัวชี้วัดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จขององค์กร

การบริหารขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันต้องให้ความสำคัญกับมุมมองและการวัดผล 4 ด้าน ที่ผู้บริหารต้องจัดการให้เกิดความสมดุล สามารถสรุปรายละเอียดจำแนกออกเป็น 4 ด้าน (Kaplan & Norton, 2007; Kerai & Saleh, 2017; Massingham, Massingham, & Dumay, 2019; Anjomshoae, Hassan, Kunz, Wong, & de Leeuw, 2017; Visalakshi & Kasilingam, 2017) สรุปได้ดังนี้

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) หรือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อสินทรัพย์หรือทุนที่สำคัญใน 3 เรื่องที่สำคัญ คือ (Kaplan & Norton, 2007) (1) สินทรัพย์หรือทุนด้านบุคลากร (Human Capital) ประกอบไปด้วยเรื่องทักษะ ความสามารถ และความรู้ของพนักงานในองค์กร (2) สินทรัพย์หรือทุนด้านสารสนเทศ (Information Capital) ประกอบไปด้วยเรื่องฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครือข่าย และโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี (3) สินทรัพย์หรือทุนขององค์กร (Organization Capital) ที่ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ การส่งต่อที่สอดคล้องกัน และการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้มุมมองด้านนี้หมายถึง การปรับปรุงพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ระบบการทำงาน เทคโนโลยี หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร การตลาด การสร้างตราชื่อ ภาพพจน์องค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว การพัฒนาคน ระบบ เทคโนโลยี ก็เพื่อให้กระบวนการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการลูกค้าด้วยความรวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้องค่าใช้จ่ายต่ำ การปรับปรุง (Renovate) ร้านไม่คูโทรม สกปรก คู่ทันสมัยและใหม่ อุปกรณ์เมื่อครบอายุงานก็เปลี่ยนใหม่ ทำให้นำไปปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ เช่น ตู้เย็นก็ต้องเย็นตามมาตรฐานเพื่อจะได้เก็บถนอมอาหารได้นานเครื่องมือบางชนิดมีการซ่อมบำรุงที่ดีก็จะทำในประหยัดพลังงาน ในด้านบุคลากรก็จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ให้สอดคล้องกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการต่าง ๆ

หรือให้สอดคล้องกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เช่น ในด้านบริการที่อบอุ่นและเป็นมิตร ดังนั้นบุคลากร ก็จะต้องมีการคัดเลือกคนที่มี Service minded มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบช่วยเหลือผู้อื่น หน้าตา รับแขก มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา ถ้าได้คนแบบนี้มาบริการลูกค้า ๆ ก็จะได้สิ่งที่ต้องการ หรือคนที่มีอยู่แล้วก็ต้องมีการอบรม พัฒนาถ้าไม่ดีขึ้นก็ต้องโยกย้ายงานที่เหมาะสมให้ทำ สรุปแล้วการบริหารบุคลากรมีความสำคัญอย่างมาก ถ้าพนักงานมีความพึงพอใจในงาน ความก้าวหน้าอาชีพ ความเป็นอยู่ส่วนตัว พนักงานก็จะตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ ด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้น ลูกค้าก็พลอยเกิดความพึงพอใจในบริการ (Kaplan & Norton, 1996) เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ลูกค้าก็จะเป็นลูกค้าประจำเกิดความจงรักภักดี Loyalty ปากต่อปาก ลูกค้าก็ยิ่งมากขึ้นยอดขายก็เติบโต ผลกำไรก็เติบโตตามไปด้วยในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตยังต้องพูดถึงการพัฒนาระบบการทำงานหรือมาตรฐานการทำงาน เช่นการนำระบบ ISO มาใช้เพื่อให้เกิดคุณภาพมาตรฐาน ในทุกหน่วยงานทั่วทั้งองค์กรโดยสามารถตรวจสอบได้โดยผ่านระบบเอกสารหรือผ่านระบบการตรวจสอบภายใน IQA หรือการประยุกต์ใช้ระบบงบประมาณ (Budgeting) เพื่อให้ผู้บริหารทำการวางแผนล่วงหน้าว่าจะทำอะไรบ้างทำเมื่อไหร่ ใช้เงินเท่าไร ถ้าทำแล้วจะเกิดผลดีอย่างไรต่อลูกค้าหรือต่อองค์กร ถ้าใช้จ่ายหรือลงทุนอย่างที่เสนอมาแล้ว อัตรา ผลกำไร (ขาดทุน) ของแต่ละร้านสาขาจะเป็นอย่างไร ดีขึ้นหรือแย่ลง ถ้าผลประกอบการแย่งก็ต้องไปทบทวน ต้นทุน ค่าใช้จ่ายกันใหม่ นอกจากนี้ก็ต้องไปดูงบกระแสเงินสดว่าถ้าลงทุนอย่างที่เสนอมาเนี่ย เงินสดติดลบหรือบวก ถ้าติดลบแล้วผู้ถือหุ้นไม่มีเงิน โยบายเพิ่มทุนก็ต้องไปทบทวนการลงทุน ถึงความจำเป็น ความรีบด่วน ลำดับความสำคัญโดยตัดทอนลงเพื่อไม่ให้งบกระแสเงินสดติดลบ หลังจากงบประมาณผ่านการพิจารณา แผนงาน แผนการลงทุนหรืองบประมาณรายรับ รายจ่าย ผลกำไร ก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบประเมินผลหรือดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators) อันจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal-Business – Process Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งตามแนวคิดของ แคปแลน และนอร์ตัน แล้วมองว่าภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ต่องานใน 4 กลุ่ม (Cluster) คือ (1) การจัดการกระบวนการของงานปฏิบัติการ (Operations Management) ที่เกี่ยวข้องการผลิต สินค้าและบริการ (2) การจัดการกระบวนการของงานที่เกี่ยวกับลูกค้า (Customer Management) (3) กระบวนการของพัฒนานวัตกรรม (Innovation) ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ และ (4) กระบวนการของงานตามกฎระเบียบและด้านสังคม (Regulatory and Social) มุมมองทางการเรียนรู้และพัฒนา เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่าองค์กรจะต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน เช่น ความพึงพอใจการทำงานของ

พนักงาน (Employee Satisfaction) ระบบข้อมูลด้านสารสนเทศ (Information System) ด้วยเหตุนี้ ภายใต้มุมมองนี้จึงมักให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น เพื่อปรับลดรอบระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้สั้นลง เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามระบบคุณภาพที่กำหนดไว้ เพื่อดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพ เป็นต้น มุมมองด้านกระบวนการภายในธุรกิจนี้จะสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับมุมมองด้านลูกค้า กล่าวคือ การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านลูกค้าได้จะต้องมาจากการส่งผ่านในกระบวนการทำงานที่ดีภายในองค์กรก่อน ถึงจะส่งมอบให้แก่ลูกค้าได้ตามกำหนดเวลาและมีคุณภาพ ทั้งนี้ เพื่อให้ลูกค้าได้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการ มีกระบวนการที่จะต้องปรับปรุงพัฒนา โดยสรุปเห็นว่าการที่ลูกค้าจะได้ในสิ่งที่ต้องการจนเกิดความพึงพอใจ จะต้องมีการศึกษาว่าจำเป็นต้องมีกระบวนการ (Operation process) ไດบ้างที่จะต้องยกเครื่องใหม่ ถ้า Operation process แข็งแรงแล้ว คุณภาพมาตรฐาน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปบริการลูกค้าได้รวดเร็ว ครบถ้วน ถูกต้องอย่างมืออาชีพ สูญเสียต่ำ ต้นทุนต่ำ ผลกำไรก็มากขึ้น องค์กรก็มีเงิน ไปปรับปรุงร้าน หรือปรับปรุงเครื่องมือ อุปกรณ์ให้ดูใหม่ ไม่โทรมหรือดูสกปรก ไม่นำเข้าไปใช้บริการ หรือมีกำไรไปขึ้นเงินเดือน สวัสดิการ เพิ่มแรงจูงใจหรือผลตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ

3) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เรื่องของลูกค้าโดยตรง ดังนั้น ภายใต้มุมมองนี้จึงมักให้ความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ เช่น เพื่อขยายฐานลูกค้าออกไปให้มากขึ้น เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิมเอาไว้เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจจากสินค้าและบริการ เพื่อส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและตรงเวลาให้แก่ลูกค้า เป็นต้น ในมุมมองนี้ สำหรับแคปแลนและนอร์ตันแล้วมองว่า มุมมองด้านลูกค้านี้จะสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับมุมมองด้านการเงิน กล่าวคือ การที่องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองด้านการเงินได้จะต้องส่งผลมาจากการที่องค์กรใส่ใจและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเพราะลูกค้าจะเป็นผู้ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงิน ซึ่งมุมมองนี้ทำเพื่อให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว องค์กรของเราควรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า อาทิเช่น ข้าวปลอดภัย สารพิษ บรรจุภัณฑ์สะอาด ถูกสุขลักษณะ ไม่มีสารเคมี ลูกค้ามีความมั่นใจ สะดวกในการซื้อไปรับประทาน ร้านจำหน่ายก็หาง่าย (มีร้านหรือสาขามากพอ) ราคาก็ไม่แพง โดยลูกค้าสามารถจ่ายได้อย่างเต็มใจ ร้านมีความสะอาด สวยงาม แอร์เย็นฉ่ำ น่านั่ง บริการก็อบอุ่นเป็นมิตร พนักงานก็ยิ้มแย้มแจ่มใส เอาใจลูกค้า พร้อมบริการอยู่ตลอดเวลา จนลูกค้าทุกรายพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า “ร้านแบบนี้ดี”

4) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านการเงิน เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อองค์กรทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะ เป้าหมายความประสงค์สุดท้ายของทุกองค์กร

ธุรกิจมุ่งไปสู่รายได้ ผลกำไร และผลตอบแทนต่อการลงทุนที่สูงด้วยเหตุนี้ การบริหารมุมมองด้านการเงินจึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารของทุกองค์กรทางธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของรายได้ กำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน ตลอดจนการควบคุมค่าใช้จ่ายและการบริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเรื่องนี้จะต้องมีคำถามเหมือนกันว่าเพื่อให้ประสบความสำเร็จทางการเงินผลประโยชน์ประกอบกันในสายตาผู้ถือหุ้นควรเป็นอย่างไร ประเด็นสำคัญอยู่ที่ผู้ถือหุ้นจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้ฝ่ายจัดการ อาทิ เช่น ความสามารถในการทำกำไร มีการเจริญเติบโตทางธุรกิจมีอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นยอมรับ โดยที่มีความเสี่ยงในอัตราที่ยอมรับได้ รวมถึงการบริหารสภาพคล่องที่ดี ความสำเร็จด้านการเงินจะเป็นผลมาจากความสำเร็จทั้งสามมุมมองดังกล่าวข้างต้น โดยการวัดผลลัพธ์ที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรมีการเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลของต้นทุนทางบัญชีที่เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ากับมิติในการวัดผลแบบสมดุล (Balance Scorecard) ซึ่งครอบคลุมการวัดผลลัพธ์ใน 4 ด้านตามแนวคิดของ Kaplan and Norton (1996)

จากที่กล่าวมาทั้งสี่มุมมอง ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะขาดมุมมองหนึ่ง มุมมองใดไม่ได้จะทำให้ขาดความสมดุลเพราะถ้าขาดแล้วองค์กรก็จะขาดความแข็งแรงไป เช่น ผลที่ได้จากการเงินหรือผลกำไร ก็นำมาลงทุนในมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (Hu, Leopold-Wildburger, & Strohhecker, 2017) เช่น ลงทุนในคน ระบบและเทคโนโลยีการลงทุนด้านนี้ก็จะส่งผลไปยังมุมมองด้านกระบวนการภายใน ทั้งคุณภาพและเวลาของกระบวนการ (Process Quality & Process Cycle Time) ถ้ามุมมองด้านกระบวนการภายในประสบความสำเร็จก็ย่อมจะส่งผลถึงมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงินจะเห็นได้ว่าสัมพันธ์เป็นสายโซ่แห่งความสำเร็จ 4 มุมมองของดุลดัชนี (Balanced Scorecard) ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต และมุมมองด้านการเงิน โดยทั้ง 4 มุมมองจะต้องพัฒนาไปในทิศทางวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรที่กำหนดไว้ สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งทั้ง 4 มุมมองจะส่งผลหรือเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน เช่น กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและคุณภาพ (Internal Business Process Perspective) จะส่งผลให้ใช้เวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการสั้นลงหรือส่งมอบได้ตามทันเวลา (On Time Delivery) ทั้งนี้กระบวนการภายในนอกจากจะส่งผลเรื่องเวลาส่งมอบแล้วยังจะส่งผลไปยังคุณภาพของสินค้าและบริการหรือพูดง่าย ๆ ลูกค้าจะได้ในสิ่งที่ลูกค้าต้องการจนเกิดความพึงพอใจ (Customer perspective) (Hu, Leopold-Wildburger and Strohhecker, 2017)

ในการวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้การวัดผลองค์กรในทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดดุลดัชนี (Balanced Scorecard) มาเป็นตัวแปรปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ดังนี้

1) ปัจจัยความสำเร็จด้านการเงิน (Financial Perspective) ถึงแม้มุมมองด้านการเงินจะมีข้อจำกัดมากมายในปัจจุบัน แต่ก็ยังเป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสำหรับองค์กรธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไร ทั้งนี้เนื่องจากมุมมองด้านการเงินจะเป็นตัวที่บอกว่าการลงทุนที่ได้กำหนดขึ้นมาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรหรือไม่ ภายใต้อุตสาหกรรมด้านการเงินนั้นมักประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญในด้าน การเพิ่มขึ้นของรายได้ และการเพิ่มขึ้นของกำไร ทั้งนี้ Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่า การวิเคราะห์สถานการณ์การเงินขององค์กรจะเป็นการนำข้อมูลการเงินที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นถึงสถานะขององค์กร ตลอดจนความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ โดยเปรียบเทียบการวิเคราะห์การเงินเสมือนการใช้แว่นขยายในการส่องขยายธุรกิจเพื่อช่วยทำให้เกิดความเข้าใจต่อธุรกิจที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคคลจำนวนมากแล้วแต่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไปทั้งเพื่อการควบคุมทางการเงิน การประเมินผลการดำเนินงานรายบุคคลและความสามารถในระดับองค์กร สอดคล้องกับ Dincer, Yüksel, and Martinez (2019) กล่าวว่า การวิเคราะห์ด้านการเงินเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงการประเมินความสำเร็จของการตัดสินใจ การวางกลยุทธ์ และการจัดการของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์การเงินนั้นมีวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ จำนวนมาก ทว่าเครื่องมือที่เป็นที่นิยมจะประกอบด้วย การเปรียบเทียบสถานะทางการเงิน การวิเคราะห์สถานะทางการเงินแบบสัดส่วน การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วน และการวิเคราะห์ด้วยการประเมินค่า ทั้งนี้ การวิเคราะห์การเงินโดยทั่วไปจะสามารถแบ่งได้เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพคล่องและโครงสร้างเงินทุน การวิเคราะห์ผลกำไร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุน การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเชิงปฏิบัติการ การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ และการประเมินค่า ซึ่งเป็นการประมาณมูลค่าโดยรวมขององค์กร นอกจากนี้ Malagueño, Lopez-Valeiras and Gomez-Conde (2018) ได้ให้ความเห็นว่างานวิจัยส่วนใหญ่จะใช้ผลลัพธ์ด้านการเงิน เช่น ผลกำไร เป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรแม้ว่าการใช้ผลลัพธ์ทางด้านการเงินเพียงด้านเดียวนั้นจะถูกโต้แย้งได้ เนื่องจากผลการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นด้านตัวเงินนั้นอาจจะไม่ได้เกิดจากผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงอย่างเดียว ยังมีงานทางด้านอื่นที่อาจส่งผลกระทบด้วย เช่น กลยุทธ์ด้านการตลาด ดังนั้นการใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเพียงด้านเดียวจึงต้องมีความระมัดระวังอย่างมากในการศึกษาที่ผ่านมามีงานวิจัยจำนวนมากที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่เป็นผลจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ตัวชี้วัดด้านการเงิน

2) ปัจจัยความสำเร็จด้านลูกค้า (Customers Perspective) ภายใต้มุมมองด้านลูกค้านี้ องค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ชัดเจนว่าใคร คือลูกค้าหลักขององค์กรและอะไรคือคุณค่าที่องค์กร

จำเป็นต้องนำเสนอให้ลูกค้าหลักกลุ่มนั้นเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction) เป็นลูกค้าขององค์กรนาน ๆ สามารถหาลูกค้าใหม่ได้เพิ่มขึ้น (Customer Acquisition) มีส่วนแบ่งตลาดที่สูงขึ้นและทำให้เกิดกำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) สูงขึ้น การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันการรักษาลูกค้าเดิมเป็นสิ่งที่สำคัญมาก การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่โดยอาจดูจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น การวัดความพึงพอใจของลูกค้าก็เป็นตัวชี้วัดอีกด้านหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า โดยดูจากความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร กล่าวโดยสรุปแล้วตัววัดที่สำคัญของมุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยความพึงพอใจของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ การรักษาลูกค้าเก่า การลดปัญหาข้อร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น (Hu, Leopold-Wildburger and Strohhecker, 2017)

3) ปัจจัยความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) Kaplan and Norton (1996) กล่าวว่าภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่า อะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน กระบวนการที่สำคัญภายในของธุรกิจนั้น จะทำให้ธุรกิจสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายต้องการ และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยการวัดผลด้านกระบวนการภายในจะประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า(Quality) ในมุมมองของลูกค้า นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นต้น

4) ปัจจัยความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไป จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง ด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และมีการเตรียมตัวอย่างไรบ้าง ตัวชี้วัดในมุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กร โดยเห็นว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่าง ๆ มักจะพิจารณาตัวชี้วัดในด้านนี้ เช่น ทักษะความสามารถของพนักงาน ทักษะคิดและความพึงพอใจของพนักงาน อัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน (Hu et al., 2017)

สำหรับแนวทางนำแนวคิดดุลดัชนีมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ (Hu et al., 2017) ได้แก่

1) ผู้บริหารระดับสูงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการนำแนวคิดดุลดัชนีมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดี 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลง การนำแนวคิดดุลดัชนี

มาใช้เกิดผลจะต้อง นำแนวคิดในเรื่องการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใช้ร่วมด้วย 3) การนำแนวคิดดุลคัมภ์นี้มาใช้ต้องเน้นที่ความเร็ว เรียบง่าย ต่อเนื่อง 4) การผูกผลของแนวคิดดุลคัมภ์กับสิ่งที่จับใจบุคลากร และ 5) แนวคิดดุลคัมภ์นี้ ถือเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ ทั้งนี้การนำแนวคิดดุลคัมภ์นี้มาใช้ในการบริหารองค์กรจะเกิดความชำนาญและความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาเทคโนโลยีและการพัฒนาระบบต่าง ๆ ในมุมมองการเรียนรู้และการเติบโตจะส่งผลต่อคุณภาพกระบวนการและเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการในมุมมองกระบวนการภายในซึ่งจะส่งผลให้องค์กรส่งมอบสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพได้ทันเวลาจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เกิดความจงรักภักดี ในมุมมองลูกค้าและจากการที่ลูกค้าพึงพอใจ ก็เกิดการซื้อซ้ำ เป็นขาประจำทำให้มีการเติบโตของยอดขายอย่างมั่นคงและด้วยต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ต่ำลงเนื่องจากกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพก็จะส่งผลทำให้กำไรสูงขึ้นและผลตอบแทนก็สูงขึ้นตามไปด้วย (Hu et al., 2017) ซึ่งจะเกิดประโยชน์หลัก ๆ 4 ประการ ได้แก่ 1) ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น 2) ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 3) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ และ 4) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่าง มีที่ไปที่ไปที่ไปอีกทั้งผลของงาน ตนเองจะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร (Kaplan & Norton, 2007; Mehralian, Nazari, Nooriparto, & Rasekh, 2017)

สรุปได้ว่าการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน จะไม่สามารถใช้แต่ตัวชี้วัดด้านการเงินได้เพียงอย่างเดียว ผู้บริหารจะต้องพิจารณามุมมองอื่น ๆ ประกอบด้วย ซึ่งประเด็นนี้ คือ จุดเริ่มต้นหรือที่มาของดัชนีวัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่ Kaplan and Norton (1996) ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร Kaplan and Norton แบ่งการวัดการปฏิบัติงานองค์กรตามตัวแบบสมดุลออกเป็น 4 มุมมอง (Perspectives) คือ มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) และมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) โดยแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์แบบเหตุและผล ช่วยทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ Kaplan and Norton (1996) ยังกล่าวว่า การวัดผลแบบ Balance Scorecard เป็นมากกว่าเครื่องมือในการวัด แต่เป็นระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยรวม (Holistic Approach) คือ สามารถใช้ได้ตั้งแต่ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและสร้างความสอดคล้องกับกิจกรรมที่องค์กรจะดำเนินการด้วย ดังนั้นจุดเด่นของตัวแบบดุลยภาพยังเชื่อมโยง

ให้เห็นความสัมพันธ์ของตัวแปรย่อยทั้งในมิติเดียวกัน และข้ามมิติอีกด้วย ทำให้แนวคิดชุดดัชนี มีความน่าสนใจเนื่องจากสามารถคาดหวังผลลัพธ์ด้านการเงินได้ โดยข้อดีของแนวคิดชุดดัชนี คือ 1) เป็นการประเมินในองค์รวม (Holistic Approach) ครอบคลุมมิติ ทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน เพื่อให้เกิดความสมดุล 2) เชื่อมโยงระหว่างการประเมินผลกับกลยุทธ์ขององค์กรอย่างเป็นระบบทำให้การประเมินผลมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน 3) มีการพัฒนาแนวคิดอย่างต่อเนื่องโดยนำผลจากประสบการณ์ในอดีตมาปรับปรุง และ 4) ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้อง (Align) กับเป้าหมายขององค์กรและทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมองเห็นผลการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาว

2.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

ผลการวิจัยการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของกลุ่มสหกรณ์และองค์กรธุรกิจ มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้ นิติธร มะโนวัง (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนา ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี พบว่า สหกรณ์จะพัฒนาสู่ความสำเร็จเป็นที่ ศรัทธาของมวลสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องต้องมีกระบวนการภายในที่ดี โดยบริหารงานไม่ให้เกิดการ ทุจริต มีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้แก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ โดยเน้นการอบรมความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของสหกรณ์ อย่างต่อเนื่องเป็นอันดับแรก รองลงมาอบรมความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เช่น ผู้จัดการต้องมีความรู้เรื่องคน เรื่องการบริหาร เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องมีความรู้เรื่องการบริการที่ ดี และคณะกรรมการ ต้องหาทางบริการสมาชิกสหกรณ์ให้ประทับใจ สุดท้ายจะไปสู่ความสำเร็จ ด้านการทำกำไรและมีสมาชิกมาสมัครเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ สรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตรในจังหวัด จันทบุรีควรใช้แนวทางการพัฒนาสหกรณ์ โดยพัฒนากระบวนการภายในให้ดี มีการป้องกันการ ทุจริตได้ ส่งผลให้สหกรณ์มีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาความรู้สม่ำเสมอ มีการบริการที่ดีก่อนมองผลกำไร และเน้นเรื่องความศรัทธาในระบบสหกรณ์ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่และสมาชิก เห็นความสำคัญของหน้าที่ตัวเอง ช่วยกันขยายแนวคิดเรื่องสหกรณ์ นำหลักสหกรณ์ไปปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้สังคมเกิดความรัก ความสามัคคี และมีสันติสุข อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกับความเข้มแข็งของชุมชนและ สังคมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในจังหวัดลพบุรี สราวุธ เสงี่ยม (2561) พบว่า มีปัจจัย 3 ตัวที่มีอิทธิพล ได้แก่ ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีดำเนินงานของกลุ่มของ ออมทรัพย์เพื่อการผลิตสูงขึ้น ทำให้สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตประสบความสำเร็จ ด้านเศรษฐกิจสูงขึ้น เมื่ออิทธิพลของปัจจัย 3 ตัว ได้แก่ความเข้าใจในหลักการ วัตถุประสงค์และ วิธีดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตสูงขึ้น ทำให้สมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต ประสบความสำเร็จด้านสังคมและวัฒนธรรมสูงขึ้น ด้านความเข้มแข็งของชุมชนและสังคม

ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มเพียงปัจจัยเดียวเท่านั้น และการดำเนินโครงการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตต้นแบบอยู่ในระดับ 3 (ดี) นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย สุภัทรา ตันอารีย์ (2559) พบว่า สหกรณ์การเกษตรยังใช้ทุนไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยในทางบวกที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในรูปของกำไรสุทธิขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก ปริมาณธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ การเข้าร่วมประชุมใหญ่ของสมาชิก ยกเว้นปริมาณธุรกิจขาย วัตถุประสงค์ในรูปของปริมาณธุรกิจรวมและปริมาณทุนดำเนินงานของสหกรณ์ มีลักษณะคล้ายกัน คือขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิก รายได้สุทธิของสมาชิก ดังนั้น เพื่อให้สหกรณ์การเกษตรประสบผลสำเร็จดีกว่าที่เป็นอยู่ควรมีการให้ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาธุรกิจขายให้ดียิ่งขึ้น และสามารถแข่งขันกับหน่วยธุรกิจอื่นได้ รวมทั้งธนวุฒิ พิมพักษ์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด จังหวัดจันทบุรี พบว่า โดยภาพรวม ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในระดับมาก การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จ จำแนกตามสถานภาพของสมาชิกด้านเพศ พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกต่อปัจจัยความสำเร็จ โดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกต่อปัจจัยความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์

งานวิจัยที่ได้ศึกษาที่เกี่ยวข้องปัจจัยความสำเร็จ โดยการศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น สุชา สิริจันทร์ชื่น (2560) พบว่า 1) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านหนองโชัย กลยุทธ์สู่ความสำเร็จคือ มีการคัดกรองสมาชิกโดยเน้นคนในชุมชนเป็นหลัก การสร้างความศรัทธาด้วยคณะกรรมการต้องมีธรรมาภิบาล ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดกติกาตามระเบียบข้อบังคับ มีปัญหา อุปสรรค ของการดำเนินงานคือ สมาชิกมีความเชื่อมั่นในคณะกรรมการชุดเดิมทำให้ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนตัวคณะกรรมการและขาดการทบทวนวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงาน และแนวทางการพัฒนากลุ่มฯ คือ การพัฒนาองค์ความรู้หรือจัดเวทีทบทวนวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาให้แก่สมาชิกและคณะกรรมการเป็นประจำทุกปี 2) กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านสระแก้ว กลยุทธ์สู่ความสำเร็จคือ คณะกรรมการมาจากการเลือกตั้งที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ในการทำงาน มีปัญหา อุปสรรคการดำเนินงานคือ สมาชิกไม่มีความต้องการจะเป็นคณะกรรมการ และสมาชิกไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในเวทีการประชุมแต่ละครั้ง และแนวทางการพัฒนากลุ่มฯ คือการสร้างคนรุ่นใหม่เพื่อสืบสานงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต 3) กลุ่มออมทรัพย์

เพื่อการผลิตบ้านหนองแวงเรือ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จคือกฎระเบียบข้อบังคับมีการทบทวนปรับปรุงทุกปีเพื่อให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ความเป็นภาวะผู้นำของคณะกรรมการ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ มีปัญหาอุปสรรคคือ คณะกรรมการไม่แบ่งงานกันทำอย่างแท้จริง และ แนวทางการพัฒนากลุ่มฯ คือการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตให้ทุกคนทุกฝ่ายได้รับทราบ รวมทั้ง รัชชก อลงกรณ์ โชติกุล (2557) ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสีคิ้ว จำกัด พบว่าสหกรณ์มีรายได้ รายจ่าย และกำไรสุทธิ โดยเฉลี่ยปีละ 89.43,84.36 และ 5.08 ล้านบาทตามลำดับ สหกรณ์มีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน และอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนเฉลี่ยเท่ากับ 1.54 และ 1.60 เท่า ตามลำดับ ส่วนอัตรากำไรขั้นต้นอัตรากำไรจ่ายในการขายและบริการ และอัตรากำไรสุทธิเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 12.94,87.06 และ 6.84 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าสหกรณ์มีฐานะทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ แต่มีปัญหาในเรื่องการเรียกเก็บเงินจากลูกหนี้เงินกู้ และทุนในการดำเนินงานส่วนใหญ่มาจากทุนภายนอกมากกว่าทุนของสหกรณ์ ทำให้ต้องรับภาระในรูปอัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสีคิ้ว จำกัด คือ การที่มีประธาน ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ที่มีความซื่อสัตย์ เสียสละ และสามารถบริหารทรัพย์สินและทุนให้มีรายได้เพิ่มขึ้น มีฐานะทางการเงินที่มั่นคง ประกอบกับหน่วยงานภาครัฐบาลให้การส่งเสริม มีความสนใจช่วยสนับสนุนและพัฒนาสหกรณ์ได้ดียิ่งขึ้น ส่งผลให้สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์จึงเพิ่มการถือหุ้น การออมทรัพย์ และทำธุรกิจกับสหกรณ์มากขึ้น และธนวุฒิ พิมพ์กี (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด จังหวัดจันทบุรี พบว่า โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถาม มีความพึงพอใจในระดับมาก การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของสมาชิกที่มีต่อปัจจัยความสำเร็จ จำแนกตามสถานภาพของสมาชิกด้านเพศ พบว่าความคิดเห็นของสมาชิกต่อปัจจัยความสำเร็จโดยภาพรวม ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อเปรียบเทียบเป็นรายข้อ พบว่า ความคิดเห็นของสมาชิกต่อปัจจัยความสำเร็จ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ สหกรณ์มีการจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีของสหกรณ์

นอกจากนี้การศึกษาปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ของชุตินา หวังเบญญ์หมัด และธนัชชา บินดุเหล็ม (2557) พบว่า 1) ระบบการตลาด ระบบลูกค้า ระบบเทคโนโลยี ระบบการเงิน และระบบบุคลากร สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านความมั่นคงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดยสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านความมั่นคงได้ ร้อยละ 48.60 โดยที่ทุกระบบส่งผลในทิศทางบวกกับความมั่นคง

ยกเว้นระบบบุคลากรที่ส่งผลในทิศทางลบกับความมั่นคง 2) ระบบการบริหารการจัดการ ระบบลูกค้า ระบบการตลาด สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการยอมรับนับถือได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดยสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านการยอมรับนับถือร้อยละ 36.70 โดยที่ทุกระบบส่งผลในทิศทางบวกกับการยอมรับนับถือ 3) ระบบการตลาด ระบบลูกค้า ระบบบุคลากร ระบบการบริหารและการจัดการ สามารถพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านการมีชื่อเสียงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 โดยสามารถพยากรณ์ความสำเร็จของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ด้านการมีชื่อเสียง ได้ร้อยละ 42.60 โดยที่ทุกระบบส่งผลในทิศทางบวกกับการมีชื่อเสียง ยกเว้นระบบบุคลากร ที่ส่งผลในทิศทางลบกับการมีชื่อเสียง

ในขณะที่ จิตติมา เต็งเมืองปัก (2554) ศึกษาปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี พบว่า การทำงานในสถานประกอบการที่เป็นของต่างชาติร่วมกับคนไทย ไม่ได้เป็นเครือข่ายของบริษัทใด ๆ ทำการผลิตเพื่อขายภายในประเทศและส่งออกต่างประเทศโดยทำการตลาดด้วยตัวเองผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่าในด้านการวางแผน ผู้บริหารมีการกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรเด่นชัดมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายและมีการกำหนดงบประมาณในการดำเนินงานประจำปีเป็นส่วนใหญ่ ในด้านการจัดให้มีการมอบหมายงาน มีการทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจัดให้มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดกฎทันทการทำงานล่วงหน้า มีการกำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบงานแต่ละด้านเป็นส่วนใหญ่ ในด้านการโน้มน้าวและจูงใจพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของบุคลากร มีการฝึกอบรมให้แก่พนักงานเป็นประจำ ผู้บริหารให้การดูแลและให้ความเอาใจใส่ระหว่างการปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ ในด้านการควบคุม/ประเมินผลผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน มีการเปรียบเทียบผลที่ได้กับวัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด มีการตรวจสอบปรับปรุงคุณภาพการประเมินเป็นระยะเป็นส่วนใหญ่อันึ่งผลของการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ข้อมูลวัดความสำเร็จของธุรกิจที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ การที่ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงเวลา มีการมีแผนการขยายงานในอนาคต และมีการมีการขยายงานอย่างต่อเนื่องในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา ปัจจัยที่มีส่วนช่วยผลักดันให้บริษัทประสบความสำเร็จได้แก่ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายขององค์กรตามมาด้วยความเชี่ยวชาญของบุคลากร และภาวะผู้นำในส่วนของผู้บริหารองค์กรตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน การมีการเปรียบเทียบผลที่ได้กับ

วัตถุประสงค์เป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด การสร้างบรรยากาศที่เอื้อและส่งเสริมการปฏิบัติงาน การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายขององค์กรเด่นชัด การผลักดันและเปิดโอกาสให้พนักงาน มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การจัดโครงสร้างการบริหารงานและการแบ่งสายงานอย่างชัดเจน การที่ผู้บริหารให้การดูแลและให้ความเอาใจใส่ระหว่างการปฏิบัติงาน กับดัชนีวัดความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของบริษัทชิบร่า อินเตอร์เนชันแนล มูบเวอร์แอนด์โลจิสติกส์ จำกัด

ผลการศึกษาของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงส์วาร (2554) เกี่ยวกับการบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย พบว่า ผู้ประกอบธุรกิจ SMEs ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ, ศรีณยา เลิศพุทธรักษ์ และอดิศักดิ์ จันทระประภาเลิศ (2560) พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์สู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะหรือศักยภาพองค์กรของสหกรณ์ 2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม และ 3) การมีกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจที่ดีมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล แสดงว่าองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จของสหกรณ์ นั้น ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมมีผลต่อผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรม กล่าวคือ ถ้าสหกรณ์ประสบความสำเร็จ ในเชิงธุรกิจก่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมต่อสมาชิกในรูปของบริการของสหกรณ์ เงินปันผลเฉลี่ยคืนรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ จะมีผลต่อความพึงพอใจและความศรัทธาของสมาชิกรวมทั้งความภาคภูมิใจของกรรมการและพนักงานสหกรณ์ นอกจากนี้ ทั้งผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม รวมทั้งองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ก็คือ ทุนภายในของสหกรณ์ (CO-OP_Capital) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความความสามารถและความเข้มแข็งของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ความเข้มแข็งของทีมงาน และบริหารจัดการ

สหกรณ์ตามหลักและวิธีการสหกรณ์ มีระบบการบริหาร จัดการที่ดีโปร่งใส ดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก รวมทั้งความเชื่อถือศรัทธาจากสมาชิก ความภาคภูมิใจของสมาชิก กรรมการพนักงานสหกรณ์

โดยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดคุณลักษณะนี้ ดังแสดงในตารางที่ 2.5

ตารางที่ 2.5 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดคุณลักษณะนี้

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Alhyari et al. (2013)	การประเมินประสิทธิภาพของบริการรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์โดยใช้แนวคิดคุณลักษณะนี้: การศึกษาเชิงประจักษ์ในจอร์แดน	ปัจจัยตามแนวคิดคุณลักษณะนี้มีความสอดคล้องกับการติดตามและวัดผลการดำเนินงานของรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในจอร์แดนและในการประเมินความสำเร็จในการลงทุนโครงการไอที
Aly and Mansour (2017)	การประเมินประสิทธิภาพที่ยั่งยืนของบอร์ดองค์กร : ตามแนวคิดคุณลักษณะนี้	ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ของการประเมินประสิทธิภาพที่ยั่งยืนของบอร์ดองค์กร
Kopia, Kompalla, Buchmüller and Heinemann (2017)	การวัดประสิทธิภาพของมาตรฐานระบบการจัดการโดยใช้แนวคิดคุณลักษณะนี้	Balanced Scorecard เป็นโซลูชันหนึ่งที่เป็นไปได้สำหรับการวัดผลงานในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจึงมีประโยชน์สำหรับการวัดอิทธิพลของมาตรฐานระบบการจัดการ (MSS) ภายในองค์กร การศึกษานี้สรุปงานวิจัยปัจจุบันในด้านการวัดประสิทธิภาพในบริบทของมาตรฐานระบบการจัดการและระบบการจัดการแบบบูรณาการ (IMS) และการใช้ BSC พบว่ามักใช้ BSC ซึ่งบริษัทจำนวนเฉลี่ยรวมการริเริ่มการวัดผลของ MSS เข้ากับกระบวนการ BSC และการรวม MSS เข้ากับ BSC ในระดับสูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร งานวิจัยนี้มีประโยชน์สำหรับนักวิจัย

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
		และผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เข้าใจถึงประโยชน์ของการใช้ BSC ในบริบทของ MSS หรือระบบการจัดการแบบบูรณาการ
Gorondutse and Hilman (2017)	อิทธิพลของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างต่อผลการดำเนินงานของโรงแรม	ความสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานของโรงแรมในไนจีเรีย ในทำนองเดียวกันหากผู้จัดการโรงแรม โดยเฉพาะในไนจีเรียสามารถใช้ประโยชน์ด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและการสนับสนุนจากชุมชนและสื่อก็จะมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของโรงแรมในไนจีเรียอย่างแน่นอน โดยแบบจำลองสามารถอธิบายความสำคัญของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างและผลการดำเนินงานได้ถึงร้อยละ 87.9
Fusco and Migliaccio (2018)	ปัจจัยด้านวิกฤต ภาครัฐกิจ และภูมิศาสตร์ : พลวัตทางการเงินของสหกรณ์อิตาลี	โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์ไม่ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญจากวิกฤตในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์และภาครัฐกิจ จากความยืดหยุ่นของรูปแบบธุรกิจ นอกจากนี้ปัจจัยทั้งสองนี้ยังทำให้โครงสร้างทางการเงินของสหกรณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
Yoshikuni and Albertin (2018)	ผลกระทบของระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ต่อกลยุทธ์การแข่งขันและผลการดำเนินงาน	ระบบสารสนเทศเชิงกลยุทธ์ (Strategic Information Systems: SIS) ส่งเสริมขีดความสามารถและความยืดหยุ่นในการสร้างกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และสามารถพยากรณ์ผลการดำเนินงานขององค์กร (จากมุมมองอุตสาหกรรม) ได้ชัดเจนกว่าการมุ่งเน้นกลยุทธ์บริษัท (Strategic Orientation)

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Hristov, Chirico and Appolloni (2019)	การสร้างมูลค่าที่ยั่งยืน การอยู่รอดและการเติบโตของบริษัท : มุมมองที่สำคัญในแนวคิดดุลดัชนีความยั่งยืน	การเสนอกรอบยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ SBSC จากการสำรวจและการสัมภาษณ์ผู้จัดการของบริษัทในอิตาลี ได้สร้าง Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ที่ปรับแล้ว (ASBSC) ซึ่งช่วยให้สามารถพิจารณาแง่มุมที่สำคัญจากมุมมองใหม่ ซึ่งตั้งชื่อว่ามุมมองเชิงวิพากษ์ แบบจำลองความคิดได้รับการพัฒนาในห้ามิติ (แนวความคิด โครงสร้าง สิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพิจารณามุมมองที่สำคัญทำให้สามารถสร้าง ASBSC เพื่อบรรลุความยั่งยืนและความสำเร็จทางเศรษฐกิจของบริษัท และก่อให้เกิดวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพของ SBSC
Barbosa, Castañeda, Juan, and Ferreira (2020)	การจัดการอย่างยั่งยืน แนวคิดดุลดัชนี และธุรกิจขนาดเล็ก: การตรวจสอบเชิงระบบและความทันสมัย	ความจำเป็นในการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจและติดตามการเปลี่ยนแปลงของการจัดการธุรกิจขนาดเล็กในแง่ของการพัฒนาที่ยั่งยืน และ BSC เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีบทบาทความสำคัญเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทั้งหมด ทั้งนี้ความสำคัญของการพัฒนาการจัดการอย่างยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่เข้าใจ ช่วยให้สามารถรักษาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.4.4 ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืนมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งนำไปสู่การทบทวนการบริหารจัดการและระบบการวัดผลและการตรวจสอบภายในองค์กร ทั้งนี้ความจำเป็นในการใช้

Balanced Scorecard ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยองค์กรต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่ยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลกระทบของปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม สังคมและเศรษฐกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่มและแจ้งแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสะท้อนการรายงานผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งจากการศึกษาของ Maria (2012, p. 451) พบว่า การดำเนินกลยุทธ์สีเขียวโดยองค์กรต่างๆ นำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังมีการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Chen, Yang and Shadbolt (2020, p. 1) เปิดเผยว่า BSC ใช้สำหรับการประเมินผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของฟาร์มในบริบทของจีน ความสำเร็จสำคัญ คือ การเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมสำหรับระบบดัชนีการประเมินผล โดยพิจารณาถึงความเฉพาะเจาะจงของตลาด ทรัพยากรการจัดการ และบุคลากร พบว่า ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของฟาร์มครอบคลุมอยู่ในระดับปานกลาง โดยรวมสูงกว่าเล็กน้อย ประสิทธิภาพทางการเงินและผลการดำเนินงานของตลาดสูงกว่าระดับปานกลาง ในขณะที่ประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจภายในอยู่ในระดับปานกลางและประสิทธิภาพการเรียนรู้และการเติบโตต่ำกว่าระดับปานกลาง ความแตกต่างทางอุตสาหกรรมส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ยั่งยืนของฟาร์ม ฟาร์มที่ผสมผสานการปลูกและการผสมพันธุ์มีความยั่งยืนที่ดีขึ้น ซึ่งอาจเป็นสัญญาณสำหรับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปลูกเดี่ยวหรือการผสมพันธุ์แบบดั้งเดิมในประเทศจีน ประสิทธิภาพของกระบวนการทางธุรกิจภายในของฟาร์มรัฐฟิชนั้นน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญเนื่องจากอาจได้รับการสนับสนุนและ การปกป้องนโยบายระยะยาวโดยไม่เน้นที่ผลลัพธ์ทางนิเวศวิทยา ความแตกต่างในระดับภูมิภาคส่งผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยรวมของฟาร์มครอบครัว นอกจากนี้ประสิทธิภาพของฟาร์มขึ้นอยู่กับจัดการมากกว่าสภาพแวดล้อมภายนอก

เมื่อพิจารณาถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและบทบาทสำคัญของสหกรณ์การเกษตร นักวิจัยจึงเห็นว่าจำเป็นต้องรวมการพิจารณาด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมเมื่อประเมินผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อสะท้อนถึงผลการดำเนินงานด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างยั่งยืน การศึกษาก่อนหน้านี้ได้เสนอแนะให้ประเมินผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนผ่านการใช้นวัตกรรมดัชนี โดยขยายกรอบการทำงานให้ครอบคลุมด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเรียกว่าชุดดัชนีแห่งความยั่งยืน (Aly & Mansour, 2017, p. 174) นอกจากนี้ความจำเป็นในการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจและติดตามการเปลี่ยนแปลงของการจัดการธุรกิจขนาดเล็กในแง่ของการพัฒนาที่ยั่งยืน และ BSC เป็นเครื่องมือการจัดการที่มีบทบาทความสำคัญเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการทั้งหมด ทั้งนี้ความสำคัญของการพัฒนาการจัดการอย่างยั่งยืนที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่เข้าใจ ช่วยให้สามารถรักษาและปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรได้ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างไรก็ตามแม้ธุรกิจขนาดเล็กจะมี

ความสำคัญต่อสังคมและเศรษฐกิจ แต่การจัดการที่ยั่งยืนและ BSC ยังไม่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางจากสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะเมื่อพูดถึงการวิจัยประยุกต์ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความรู้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ BSC และความพยายามในการพัฒนาการจัดการที่ยั่งยืน (Barbosa, Castañeda, Juan & Ferreira, 2020, p. 172)

จากแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ ที่อธิบายความหมาย และลักษณะ แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวคิดดุลคட்சนี (Balanced Scorecard: BSC) ทำให้ทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องมีการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จตามแนวคิดดุลคட்சนี (Balanced Scorecard: BSC) ดังนั้นผู้วิจัยจะทำการศึกษปัจจัยดังกล่าว โดยคาดว่าปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ซึ่งได้พัฒนาสมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดในภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.8 สมมติฐานการวิจัยตามกรอบแนวคิดปัจจัยแห่งความสำเร็จกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ โดยใช้แนวคิดดุลคட்சนี (Balanced Scorecard: BSC) จึงอาจกล่าวได้ว่าการวัดปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ที่เหมาะสมประกอบไปด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

2.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารหรือผู้ประกอบการ เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน เป้าหมายการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน บนฐานของการมองกว้าง คิดไกล มองงานให้ครบวงจรและทุกมิติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีศึกษาการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน เพื่อตอบ โจทย์วิกฤตเศรษฐกิจที่ไม่สมดุล ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน อาจมีหลายชื่อที่มีเป้าหมายใกล้เคียงกัน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจหรือ CSR (Corporate Social Responsibility:

CSR) จริยธรรมทางธุรกิจของบริษัท บรรษัทภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) เศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ธุรกิจที่มีจิตสำนึกอย่างใหม่ เป็นต้น ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หมายถึง การประสานประโยชน์เข้าด้วยกันระหว่างการพัฒนาธุรกิจกับการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม และเกิดศักยภาพเพื่อความเจริญงอกงามทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาศัยการปรับประยุกต์ของคณะกรรมการโลก ว่าด้วยสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา หรือ World Commission on Environment and Development ในรายงาน Our Common Future 1987 หรือ Brundtland Report โดยมี 3 องค์ประกอบคือ ด้านเศรษฐกิจ: ความสามารถในการทำกำไร ด้านสังคม: องค์กรแห่งความสุข และด้านสิ่งแวดล้อม: ความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีนิยามปฏิบัติการ และวิธีการวัดทั้ง 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจ: ความสามารถในการทำกำไร หมายถึง การมีกำไรที่มั่นคง มีเสถียรภาพ กระตุ้นการประหยัดเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร มีความสามารถในการสร้างตราสินค้าเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด มีความเข้าใจ และเข้าถึงลูกค้า 2) ด้านสังคม: องค์กรแห่งความเอื้ออาทร หมายถึง ระดับความเป็นจริงในการใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน การตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจ เน้นความจริงจัง โปร่งใสในการทำงาน เป็นองค์กรแห่งความสุข 3) ด้านสิ่งแวดล้อม: ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง ระดับความเป็นจริงของการเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงด้านรักษาสิ่งแวดล้อม การเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงมีผลิตภัณฑ์ที่เน้นการรักษาสิ่งแวดล้อม (พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะขันธ์ และบัณฑิต บุษบา, 2559, น. 76)

2.5.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ในการพยายามสร้างความเป็นเลิศในการดำเนินงานนั้น ควรมุ่งความสนใจไปที่ราคาและความสะดวกที่ลูกค้าได้รับ การที่องค์กรใดก็ตามจะแข่งขันในเรื่องของราคาได้นั้นก็จำเป็นต้องมีความได้เปรียบทางด้านต้นทุน นั่นคือ องค์กรจะต้องมีระบบการดำเนินงาน การผลิต และการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ การเป็นเลิศในการดำเนินงานจะช่วยลดต้นทุนของการผลิตสินค้าหรือให้บริการ ทำให้สามารถเสนอคุณค่าทางเศรษฐกิจต่อลูกค้าเป้าหมายได้ (ณัฐยา สิ้นตระการผล, 2551, น. 260) ตามที่ Hunt and Morgan (1995) ได้อธิบายเกี่ยวกับทฤษฎี R-A (The Resource - Advantage Theory) หรือความได้เปรียบของแหล่งทรัพยากรว่าองค์กรที่แสวงหาประโยชน์จาก ความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดจากการได้เปรียบเรื่องของทรัพยากรซึ่งนำไปสู่การดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่า โดยในงานวิจัยของ Tani, Zain, Wirjodirjo and Djumahir (2013, p. 270) พบว่า บทบาทของความสามารถในการแข่งขันซึ่งเป็น ตัวแปรคั่นกลาง/ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นของห่วงโซ่อุปทาน และผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังมีในบทบาทต่อ

การปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานขององค์กรอีกด้วย ความได้เปรียบในการแข่งขันเป็นตัวแปร
 คั่นกลาง (Mediating Effect) ในความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของผู้ประกอบการและผลการ
 ดำเนินงาน และมีบทบาทพื้นฐานในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานของบริษัท (Mahmood
 and Hanafi, 2013, pp. 85-86) จะพบว่าในเกือบทุกองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ีระหว่างความได้เปรียบ
 ในการแข่งขันของบริษัทและประสิทธิภาพการทำงาน (Performance) ซึ่งข้อดีเหล่านี้้นำบริษัทไปสู่
 การบรรลุผลกำไรสูง (Majeed, 2011, p. 191) ในขณะที่ผลงานวิจัยของ Zarook, Rahman and
 Khanam (2013, p. 11) ที่ได้ศึกษาผลการดำเนินงานด้านการเงินในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของ
 ผู้ประกอบการ SMEs ในลิเบียพบว่า อัตราส่วนสินทรัพย์ต่อหนี้สิน กำไร ผลตอบแทนจากสินทรัพย์
 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินของ SMEs ในลิเบีย

ในศึกษาองค์ประกอบของการพัฒนาที่ยั่งยืนในขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจของ
 ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ของ สุภาภรณ์ พวงสมบัติ และพุทธิวัตต์ สิงห์ดง (2562, น. 41) พบว่า
 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญสูงสุดในแต่ละปัจจัยอันดับแรก
 ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เรื่องเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ดี และมีมาตรฐานภายในองค์กรหรือ
 ธุรกิจมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสังคม เรื่องการสานต่อความสัมพันธ์กับลูกค้า
 หรือคู่ค้าเชิงธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนอันดับสามได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม เรื่องการให้ความ
 ร่วมมือของคนในองค์กรและสังคม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนตัวแปรรายชื่อที่มีระดับ ความสำคัญ
 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญน้อยที่สุดในตัวแปรรายชื่อ อันดับแรก
 ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เรื่องการพัฒนาและรักษาทรัพยากรทางธรรมชาติด้านสิ่งแวดล้อม
 มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.89 ลำดับต่อไป คือ ปัจจัยด้านสังคม เรื่องวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ของคนใน
 องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เรื่องฐานเงินเดือนของพนักงานที่ทำงาน
 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ในขณะที่การศึกษารูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการ
 รายย่อย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ของ ณัฐ อมรภิญโญ (2557, น. 57)
 พบว่า ข้อมูลคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมี 4 ด้าน ประกอบด้วย ความรู้
 ทักษะการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสบการณ์ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการ
 ประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย พบ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านส่วนตัว
 และปัจจัยทางการจัดการบริหาร เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืน
 ของผู้ประกอบการรายย่อยประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านความรู้ทักษะการบริหาร ด้านทุน
 ด้านความตั้งใจ และด้านประสบการณ์ และจากการพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคม
 เชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย ของ สานิตย์ หนูนิล,
 วิโรจน์ เจริญลักษณ์ และจันทนา แสนสุข (2560, น. 179) พบว่า องค์ประกอบหลักด้านความ

รับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่เรียงตามน้ำหนักองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านการเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 2) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจขององค์กร และ 3) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการในอดีตที่ได้ อธิบายเกี่ยวกับ องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ว่าเป็นการบูรณาการจัดการที่สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจ ควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาสังคม

วัฒนธรรมที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นศูนย์กลางเสริมมุมมองว่าคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นแนวทางในพฤติกรรมของผู้จัดการและพนักงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมเหล่านี้ยังสามารถแสดงทัศนคติของผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ วัฒนธรรมที่เน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนเป็นศูนย์กลางเสริมมุมมองว่าคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมมีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นแนวทางในพฤติกรรมของผู้จัดการและพนักงาน นอกจากนี้วัฒนธรรมเหล่านี้ยังสามารถแสดงทัศนคติของผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ (Ingrid Bonn & Josie Fisher, 2011, p. 10) จากผลการศึกษาของ Haywood, Trotter, Facer and Brent (2013, p. 111) พบว่า ความยั่งยืนขององค์กรยังคงเน้นไปที่วิธีการที่องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงสร้าง การประหยัดต้นทุน และสร้างความมั่นใจในการทำกำไรในระยะยาว และความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลลัพธ์บ่งบอกว่าการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์กรเป็นเพียงวาระธุรกิจเพื่อปกป้องผลกำไรขององค์กร และการเติบโตทางเศรษฐกิจในลักษณะที่เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ในขณะที่ Rodriguez, Svensson, Høgevold and Eriksson (2019, p. 806) ที่ได้ศึกษาปัจจัยและปัจจัยกำหนดของโครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าและการขับเคลื่อนทางธุรกิจ ในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ พบว่า มีหลายปัจจัยและปัจจัยกำหนดสำหรับความแตกต่างของลักษณะและความคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์ยังเผยว่าโครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนขององค์กรนั้นขับเคลื่อนด้วยคุณค่าหรือขับเคลื่อนธุรกิจ

โดยผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ดังแสดงในตารางที่ 2.6

ตารางที่ 2.6 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
ณัฐ อมรภิญโญ (2557)	รูปแบบการประสพความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย	ข้อมูลคุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการมี 4 ด้าน ประกอบด้วยความรู้ทักษะการบริหาร ความตั้งใจ ทุน และประสพการณ์ จากการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบการประสพความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย พบ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยทางด้านส่วนตัวและปัจจัยทางการบริหาร เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านความรู้ทักษะการบริหาร ด้านทุน ด้านความตั้งใจ และด้านประสพการณ์
สุทธดา ชัดติยะ และ ณรงค์ ป้อมหลักทอง (2562)	กิจการเพื่อสังคมกับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน	การพัฒนาที่ยั่งยืนคือการพัฒนาที่เน้นให้มนุษย์คำนึงถึงขีดจำกัดทรัพยากรธรรมชาติบนโลกและให้มีการดำเนินการพัฒนาควบคู่ไปกับการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยให้เป็นการพัฒนาที่ตอบสนองความต้องการของคนทั้งในยุคปัจจุบันและยุคต่อ ๆ ไปอย่างเท่าเทียมกัน หลักการสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนคือการสร้างสมดุลระหว่าง 3 ด้านของการพัฒนาอื่น ได้แก่ การพัฒนาเศรษฐกิจที่ยั่งยืนให้เจริญเติบโตอย่างมีคุณภาพ กระจายรายได้ให้เอื้อประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ในสังคม โดยเฉพาะคนที่มีรายได้น้อย ทั้งนี้การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืนเป็นการพัฒนาคนให้มีความรู้มีสมรรถนะและมีผลิตภาพสูงขึ้นส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีคุณภาพและเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน เป็นการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในปริมาณที่ระบบนิเวศสามารถฟื้นตัวกลับสู่สภาพเดิมได้

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Swanson and Zhang (2012)	กรอบของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน	การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับองค์กรมีความหมายที่แตกต่างกันสำหรับองค์กรประเภทต่าง ๆ การให้น้ำหนักความสัมพันธ์ทำให้องค์ประกอบแต่ละด้านของความยั่งยืน ได้แก่ เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรมแตกต่างกันไปตามประเภทขององค์กรขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ
Sridhar (2012)	แนวความคิดขององค์กรตามหลักไตรภพ (Triple Bottom Line): การวิเคราะห์เชิงประจักษ์เกี่ยวกับสัญลักษณ์และเครื่องหมายที่ขับเคลื่อนกรอบงานที่ทันสมัย	รหัสด้านภาษา การปฏิบัติตาม การบูรณาการและข้อจำกัด เป็นความพยายามเชิงสัญลักษณ์ที่ผู้จัดการด้านความยั่งยืนสร้างและสื่อสารการรับรู้ถึง 'ความยั่งยืนขององค์กร' ผ่านแนวคิดตามหลักไตรภพ เพื่อตอบสนองแรงกดดันจากภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Haywood, Trotter, Facer, and Brent (2013)	ความหลากหลายของการปฏิบัติเพื่อความยั่งยืนขององค์กรการศึกษาเชิงสำรวจในภาคธุรกิจของแอฟริกาใต้	ความยั่งยืนขององค์กรยังคงมุ่งเน้นไปที่วิธีที่องค์กรจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง สร้างการประหยัดต้นทุน และรับประกันความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว และความได้เปรียบทางการแข่งขัน ผลลัพธ์บ่งบอกถึงความยั่งยืนขององค์กรเป็นเพียงวาระทางธุรกิจเพื่อปกป้องผลกำไรขององค์กรและการเติบโตทางเศรษฐกิจในลักษณะที่เห็นว่ารับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม
Park and Shin (2017)	การศึกษาเชิงสำรวจเกี่ยวกับปัจจัยกำหนดประสิทธิภาพในโครงการพัฒนาเทคโนโลยีอุตสาหกรรมระดับภูมิภาค	ในแง่ของความซับซ้อนพลวัต และความสามารถในการแข่งขันของลักษณะสภาพแวดล้อมของตลาดผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาผ่านโปรแกรมการพัฒนาเทคโนโลยีโดยทั่วไปอยู่ในระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวม โดยเฉพาะความหลากหลายของความต้องการของลูกค้า ความซับซ้อนของเทคโนโลยีการผลิต และการขาดเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคมืออาชีพ

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Lalwani and Nunes (2018)	การเปรียบเทียบความคิดริเริ่มในการจัดหาโกโก้และการประกาศความยั่งยืนทางสังคม	การเพิ่มการตรวจสอบแนวทางปฏิบัติในห่วงโซ่อุปทานของผู้บริโภค สื่อ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอิทธิพลอื่น ๆ มีความจำเป็นต่อผู้ผลิตช็อกโกแลตในการกำหนดการดำเนินการและสื่อสารกลยุทธ์การจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืนอย่างมีประสิทธิภาพ
Rodriguez, Svensson, Høgevold and Eriksson (2019)	ปัจจัยและปัจจัยกำหนดของโครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนที่ขับเคลื่อนด้วยคุณค่าและการขับเคลื่อนทางธุรกิจในองค์กรด้านการดูแลสุขภาพ	มีหลายปัจจัยและปัจจัยกำหนดสำหรับความแตกต่างของลักษณะและความคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์ยังเผยว่าโครงการริเริ่มด้านความยั่งยืนขององค์กรนั้นขับเคลื่อนด้วยคุณค่าหรือขับเคลื่อนธุรกิจ
Alsayegh, Rashidah and Saeid (2020)	การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของสังคมผ่านการเปิดเผยข้อมูล ESG	ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและผลการดำเนินงานทางสังคมมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนทางเศรษฐกิจซึ่งบ่งชี้ว่ามูลค่าทางเศรษฐกิจของ บริษัทและการสร้างมูลค่าให้กับสังคมนั้นพึ่งพาซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทฤษฎีคุณค่าร่วมการเปิดเผยข้อมูล ESG ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความยั่งยืนขององค์กร
Aneta, Ernest and Cirella (2020)	ห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนของวิสาหกิจ: การวิเคราะห์มูลค่า	การค้นพบที่สำคัญแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และปัญหาของห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนที่นำไปใช้ในระบอบองค์กร ปัญหาของการประยุกต์ใช้หลักการของห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนภายในองค์กรและความเชื่อมโยงระหว่างระดับของกลยุทธ์และคุณค่าทางสังคมในแง่ของ CSR และการดำเนินงานของผู้ประกอบการ

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

ผู้วิจัย	ชื่อเรื่อง	ข้อค้นพบ
Nirit, Heike and Vera (2020)	ความท้าทายด้านความยั่งยืนและนวัตกรรมในห่วงโซ่มูลค่าของไม้ดอกในกระถางสำหรับตลาดเยอรมัน	ในเยอรมนีความท้าทายทางสังคม ได้แก่ การสรรหาและการรักษาพนักงาน และความโปร่งใสของผลิตภัณฑ์ ความท้าทายทางเศรษฐกิจ ได้แก่ ความสามารถในการทำกำไร และความจำเป็นในการปฏิบัติตามมาตรฐาน นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความยั่งยืนสามารถรับมือกับความท้าทายด้านความยั่งยืนบางประการได้ อย่างไรก็ตามการนำไปปฏิบัติมักจะนำไปสู่ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ความเสี่ยงทางการเงินและความซับซ้อนในการดำเนินการ นอกจากนี้การขาดความโปร่งใสของผลิตภัณฑ์ทำให้ไม่สามารถโอนต้นทุนด้านความยั่งยืนไปยังผู้บริโภค โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนในราคาพรีเมียม มาตรฐานระหว่างธุรกิจกับธุรกิจมักมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำนวัตกรรมด้านความยั่งยืนมาใช้ แต่ด้วยการกำหนดให้การรับรองเป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ผู้จัดจำหน่าย ทำให้ผู้ค้าปลีกกลายเป็นผู้ดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.5.3 ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ ได้รับความสนใจจากผู้บริหารธุรกิจเป็นจำนวนมากเพราะผู้บริหารธุรกิจจำเป็นต้องมีการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งพนักงานในองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยคำว่าพัฒนาที่ยั่งยืนนั้นหมายถึง หลักการจัดระเบียบ เพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนา การเสริมสร้างความยั่งยืนทางสังคมขององค์กรธุรกิจโดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน ขับเคลื่อนกลไกทางเศรษฐกิจผสมกับนโยบายการส่งเสริมของภาครัฐ และประยุกต์หลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคงยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนในนิยามของประเทศไทยหมายถึงการดำเนินงานตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ให้ความสำคัญกับด้านสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่มีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ (สุภาพรณ์ พวงสมบัติ

และพุทธวิวัต ถึงหังค, 2562, น. 36) สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว

การศึกษาแนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง ลำพูน และเชียงใหม่ ของ พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะขัน และบัณฑิต บุญบา (2559, น. 76) และการพัฒนารูปแบบธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืนของ โรจนา ธรรมจินดา และคณะ (2560, น. 103) ได้กำหนดตัวแปรการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยคุณสมบัติด้านเศรษฐกิจ (ความสามารถในการทำกำไร) ด้านสังคม (องค์กรแห่งความเอื้ออาทร) และด้านสิ่งแวดล้อม (ความรับผิดชอบต่อสังคม) ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของธุรกิจผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ ของ สุภาภรณ์ พวงสมบัติ และพุทธวิวัต ถึงหังค (2562, น. 37) ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ในขณะที่การศึกษารูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย ของ ณัฐ อมรภิญโญ (2557, น. 59) ตัวแปรด้านการวัดความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อย คือ ด้านกิจการ ด้านชุมชน ด้านครอบครัว และด้านผู้ประกอบการ และจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ ของ สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจันทนา แสนสุข (2560, น. 174) พบว่าการแบ่งองค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์ตามกรอบการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการบูรณาการจัดการที่สร้างความเติบโตทางเศรษฐกิจควบคู่กับการรักษาสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาสังคม

การพัฒนาเพื่อผลการดำเนินงานอย่างยั่งยืน อาจหมายถึง ความแตกต่างของบางสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างขององค์กร ในขณะที่องค์กรหนึ่งอาจปรับปรุงรูปแบบและกระบวนการทางธุรกิจในความมุ่งมั่นในการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม แต่องค์กรอื่นอาจตีความธุรกิจที่ยั่งยืนในฐานะองค์กรที่จะอยู่รอดในอีกสิบปีข้างหน้า ซึ่ง Swanson and Zhang (2012, p. 632) ได้ศึกษากรอบของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนว่า ประกอบด้วยด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม และด้านวัฒนธรรมที่อาจเป็นไปได้ ซึ่งการพัฒนาองค์กรที่คำนึงถึงความยั่งยืนเป็นรากฐานที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีวิธีการเชิงกลยุทธ์ที่รวมการพิจารณาด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคมในทุกด้านของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Bonn and Fisher, 2011, p. 11) นอกจากนี้องค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ผ่านกระบวนการสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และหากองค์กรมีความสัมพันธ์

ที่ติดกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ก็จะทำให้การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น (सानิตย์ หนูนิล, 2561, น. 38)

การพัฒนาอย่างยั่งยืนตามที่ปรากฏในเอกสารการจัดการมีความต่อเนื่องผ่านผลการดำเนินงานทางเศรษฐกิจการเติบโตและผลกำไรระยะยาว ในขณะที่การตีความนี้ส่วนใหญ่ยังคงใช้อยู่มั่นเป็นลักษณะและวิธีปฏิบัติที่ธุรกิจดำเนินการเกี่ยวกับการบรรลุความต่อเนื่องที่มีการเปลี่ยนแปลงมีการตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มมากขึ้นและรวมประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมไว้ในการมุ่งเน้นทางการเงินแบบเดิม เพื่อสนองความต้องการของแรงกดดันในการแข่งขันระดับโลก ที่ดำเนินการโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่ง ได้แก่ ลูกค้าชุมชนพนักงานรัฐบาลและผู้ถือหุ้น ซึ่งองค์กรเหล่านี้ได้ดำเนินการปรับปรุงการพัฒนาอย่างยั่งยืนในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยแสดงให้เห็นถึงความหลากหลายของการปฏิบัติด้านความยั่งยืนขององค์กรในแง่ของตัวขับเคลื่อนความยั่งยืนขององค์กร โดยผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย ผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และการริเริ่ม/การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน (เพื่อลดผลกระทบด้านลบ) (Haywood, Trotter, Facer and Brent, 2013, p. 113)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปงานวิจัยที่นำมากำหนดตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ดังตารางที่ 2.7

ตารางที่ 2.7 ตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

นักวิจัย		ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ด้านวัฒนธรรม	การริเริ่ม/การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน
1	ณัฐ อมรภิญโญ (2557)				✓		
2	พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะจัน, และบัณฑิต บุษบา (2559)	✓	✓	✓			
3	सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และจันทนา แสนสุข (2560)	✓	✓	✓			

ตารางที่ 2.7 ตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

นักวิจัย	ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ด้านวัฒนธรรม	การเริ่ม/การปฏิบัติเพื่อความยั่งยืน
4 โรจนา ธรรมจินดา และคณะ (2560)	✓	✓	✓			
5 สานิตย์ หนูนิล (2561)	✓	✓	✓	✓		
6 สุภาภรณ์ พวงสมบัติ และพุทธิวัต สิงห์คง (2562)	✓	✓	✓			
7 Bonn and Fisher (2011)	✓	✓	✓			
8 Swanson and Zhang (2012)	✓	✓	✓		✓	
9 Haywood, Trotter, Faccar and Brent (2013)	✓	✓	✓			✓
10 Sangwan, Bhakar and Digalwar (2018)	✓	✓	✓			
11 Rodriguez, Svensson, Høgevoid and Eriksson (2019)	✓	✓	✓			
รวม	10	10	10	2	1	1

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงาน จึงอาจกล่าวได้ว่าการวัดผลการดำเนินงานที่เหมาะสมประกอบไปด้วยผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 2.8 โดยมีตัวแปร ดังนี้

ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย กิจกรรมเบื้องต้น ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน

ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ โดยใช้แนวคิดชุดดัชนี (Balanced Scorecard: BSC) ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 (H_1) สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 2 (H_2) สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 3 (H_3) กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 4 (H_4) กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 5 (H_5) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

สมมติฐานที่ 6 (H_6) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 7 (H_7) ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 8 (H_8) สภาพแวดล้อมองค์กรคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ

สมมติฐานที่ 9 (H_9) กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ

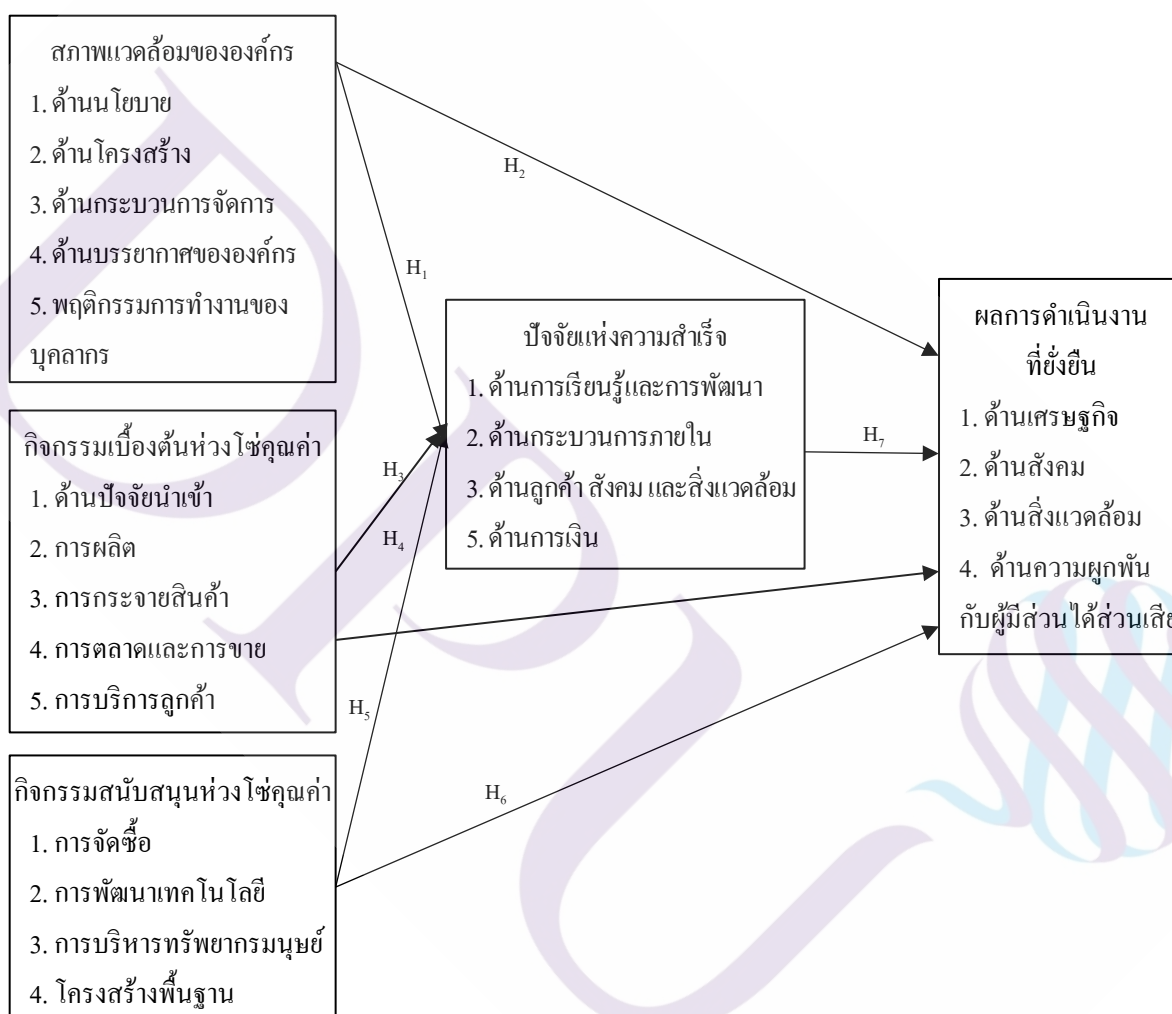
สมมติฐานที่ 10 (H_{10}) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ

สมมติฐานที่ 11 (H_{11}) สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 12 (H_{12}) กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 13 (H_{13}) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สมมติฐานที่ 14 (H_{14}) ปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน



ภาพที่ 2.9 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยนั้น ผู้วิจัยกำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ 4 ส่วน ได้แก่ 1) ประชากรและแผนการสุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล 3) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และ 4) วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและแผนการสุ่มตัวอย่าง

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ คือสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยมีตัวแทน ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย ที่ทำการจดทะเบียน และยังคงสถานะอยู่ในระหว่างดำเนินการ (Active) จำนวน 454 แห่ง (ข้อมูลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2563) แห่งละ 2 คน รวม 908 คน

3.1.2 แผนการสุ่มตัวอย่าง

ในงานวิจัยนี้ได้พิจารณาเกณฑ์การกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ได้แก่ ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model - SEM) ซึ่งเป็นระเบียบวิธีสถิติที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้ โดยผู้วิจัยพิจารณาตามเกณฑ์ที่นักวิจัยท่านต่าง ๆ ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ โดยประเมินความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยค่าดัชนีต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่มากมาย ประสิทธิภาพของดัชนีแต่ละตัวขึ้นกับลักษณะต่าง ๆ ของข้อมูล เช่น ขนาดตัวอย่าง วิธีการประมาณค่า ความซับซ้อนของตัวแบบ การแจกแจงของความคลาดเคลื่อนเชิงสุ่มที่ไม่เป็นไปตามข้อสมมุติ (Assumption) นั่นคือ ไม่มีการแจกแจงปกติหลายตัวแปร (Multivariate Normal Distribution) โดยขนาดตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ ซึ่งขนาดตัวอย่าง ไม่ต่ำกว่า 100 และอัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010, p. 660) และในการประมาณค่าในแบบ

สมการ โครงสร้างเพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบ ใช้วิธีภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) วิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการ โครงสร้างที่แพร่หลายมากที่สุด และจะใช้ได้ดีในกรณีที่ข้อมูลมีการแจกแจงปกติหลายตัวแปร และมีหน่วยตัวอย่างมากพอ หากข้อมูลไม่เป็นไปตามข้อตกลงนี้ ค่าพารามิเตอร์ที่ประมาณได้จะมีความเอนเอียง จากเงื่อนไข ดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถกำหนดขนาดตัวอย่างได้จากพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกต (Observed Variable) ที่ศึกษาจำนวน 22 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดตัวอย่างจึงควรมีค่าไม่น้อยกว่า 440 หน่วยตัวอย่าง ดังนั้นในการวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยกำหนดตัวอย่างขนาด 440 คน จากสหกรณ์การเกษตร จำนวน 220 แห่ง โดยสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่ง ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 1 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน ซึ่งเพียงพอและสอดคล้อง ตามเกณฑ์ข้างต้นทุกเกณฑ์ เนื่องจากแผนการเลือกตัวอย่างที่กำหนดข้างต้น เป็นแผนการเลือก ตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามทุกภูมิภาค ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการจัดสรรขนาดตัวอย่างตามขนาดชั้น ภูมิด้วยวิธีการจัดสรรเป็นสัดส่วนกับขนาดชั้นภูมิ (Proportional-to-Size Allocation) และแสดง ผลลัพธ์ไว้ในตารางที่ 3.1 ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 แบ่งพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสหกรณ์การเกษตรออกเป็น 4 ภาค ได้แก่ ภาค กลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้

ขั้นตอนที่ 2 เลือกขนาดตัวอย่างเป็นสัดส่วนกับจำนวนประชากร ซึ่งเป็นวิธีที่กำหนดให้ ชั้นภูมิที่มีขนาดใหญ่ถูกเลือกมาเป็นตัวอย่างมาก และชั้นภูมิที่มีขนาดเล็กถูกเลือกเป็นตัวอย่างน้อย

ขั้นตอนที่ 3 เลือกหน่วยตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็นไม่เท่ากัน ซึ่งเป็นการเลือกหน่วย ตัวอย่างจำนวน 220 หน่วย จากทั้งสิ้น 454 หน่วยในประชากร โดยโอกาสหรือความน่าจะเป็นของแต่ละหน่วยที่ถูกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทนในตัวอย่างสามารถคำนวณค่าได้ และมีค่าไม่เท่ากัน ขึ้น อยู่กับหน่วยวัดขนาดของหน่วยนั้น ๆ นอกจากนี้ถ้าหน่วยตัวอย่างในประชากรมีขนาดที่แตกต่างกัน และหลากหลาย โดยที่ทราบขนาดของหน่วยตัวอย่างทุกหน่วยในประชากร ข้อมูลเหล่านี้จะถูก นำไปใช้ประกอบในการเลือกตัวอย่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเลือกหน่วยตัวอย่าง โดยผู้ตอบ แบบสอบถามของสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่ง ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 1 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 2 คน รวมทั้งสิ้น 440 คน

ตารางที่ 3.1 ประชากร และขนาดตัวอย่าง และความคลาดเคลื่อน (e) จำแนกตามภูมิภาค

ภูมิภาค	สหกรณ์การเกษตร (ประชากร)		สหกรณ์การเกษตร (ตัวอย่าง)	
	แห่ง	คน	แห่ง	คน
ภาคกลาง	88	176	43 (0.14)	86 (0.10)
ภาคเหนือ	116	232	56 (0.12)	112 (0.08)
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	238	476	115 (0.06)	230 (0.04)
ภาคใต้	12	24	6 (0.40)	12 (0.29)
รวม	454	908	220 (0.05)	440 (0.04)

หมายเหตุ 1. ค่าความคลาดเคลื่อน (e) แสดงในวงเล็บ โดยคำนวณจากสูตรทางสถิติดังนี้

$$e = \frac{Z_{\alpha/2}}{2} \sqrt{\frac{N-n}{nN}} = \frac{1.96}{2} \sqrt{\frac{N-n}{nN}}$$

โดยที่ N = ขนาดชั้นภูมิ และ n = ขนาดตัวอย่างในชั้นภูมิ

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้รายชื่อสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ที่ทำการจดทะเบียน และยังคงสถานะอยู่ในระหว่างดำเนินการ (Active) จำนวน 454 แห่ง (ข้อมูลกรมส่งเสริมสหกรณ์ ปี 2020) เป็นกรอบตัวอย่าง (Sampling Frame) ในการสุ่มเพื่อให้ได้หน่วยตัวอย่าง 440 คน จากสหกรณ์การเกษตร จำนวน 220 แห่ง จำแนกตามภูมิภาคตามจำนวนที่ต้องการ ในกรณีที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากหน่วยตัวอย่างที่สุ่มได้ในครั้งแรก ผู้วิจัยจะดำเนินการสุ่มหน่วยตัวอย่าง และเก็บข้อมูลจากหน่วยตัวอย่าง จนกระทั่งได้ข้อมูลจากหน่วยตัวอย่างครบถ้วนตามที่กำหนดไว้ในตารางที่ 3.1 ทั้งนี้เพื่อให้ตัวอย่างที่ได้เป็นตัวอย่างสุ่มที่แท้จริง (ได้หน่วยตัวอย่างจากการสุ่มโดยใช้ความน่าจะเป็น) นอกจากนี้ยังประหยัดทรัพยากร (ค่าใช้จ่าย เวลา และแรงงาน) โดยการเก็บข้อมูลเท่าที่กำหนดไว้ 440 ราย ซึ่งจะทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนไม่เกินที่กำหนด

และลดปัญหาความเอนเอียงจากการไม่ตอบแบบสอบถาม (Nonresponse Bias) และปัญหาค่าสังเกตสูญหาย (Missing Observations)

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งลักษณะเป็นคำถามปลายปิด เพื่อจำกัดประเด็นคำตอบให้อยู่ในขอบเขตของการศึกษา โดยใช้ระดับคะแนน (Rating Scale) 1-5 มีรายละเอียดในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

2) กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ กรอบแนวคิดของงานวิจัย และโครงสร้างของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3) สร้างคำถามตามนิยามเชิงปฏิบัติการ ในกรณีตัวแปรที่มีผู้ทำการพัฒนาเครื่องมือวัดและทดลองใช้มาเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้นำข้อคำถามในเครื่องมือที่นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับโครงสร้างของตัวแปรและตัวอย่างในงานวิจัยเรื่องนี้และนำเสนอที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

(1) การตรวจสอบความตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ออกแบบไว้ตามโครงสร้างของแบบสอบถามและผ่านการตรวจสอบจากที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว นำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ดำเนินการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เป็นการตรวจสอบว่า แบบสอบถามสามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะวัดหรือไม่ โดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ 1) ความครอบคลุมของเนื้อหา 2) ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาในประเด็นย่อย ๆ กับหัวข้อใหญ่ และ 3) ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหา และจุดมุ่งหมาย และนำผลที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจไปวิเคราะห์รายข้อ โดยกำหนดคะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

ถ้าเห็นว่าสอดคล้อง และตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ 1 คะแนน

ถ้าเห็นว่าสอดคล้อง แต่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ ให้ -1 คะแนน

ถ้าไม่แน่ใจว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ให้ 0 คะแนน

นำผลที่เป็นคะแนนไปคำนวณหาค่าที่เรียกว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) หรือดัชนีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) โดยการแปลความหมายของค่า IOC เป็นดังนี้

ถ้าได้ค่า $IOC \geq 0.50$ แสดงว่า คำถามข้อนั้นมีความตรงเชิงเนื้อหา

ถ้าได้ค่า $IOC < 0.50$ แสดงว่า คำถามข้อนั้นไม่มีความตรง

เมื่อผู้วิจัยทราบคุณภาพของแบบสอบถามจากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะนำมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่งก่อนที่จะดำเนินการทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้น (Pretest)

(2) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือหรือความตรง (Reliability) ของเครื่องมือ เพื่อแสดงว่าเครื่องมือนี้มีความน่าเชื่อถือมากน้อยแค่ไหน โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบเบื้องต้น (Pretest) ก่อนนำไปใช้จริงโดยนำไปสอบถามคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 30 คน และนำมาดำเนินการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าความตรงของแบบสอบถามที่ถือว่ายอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (Liao, Wu, Hu, and Tsuei, 2009, p.163) ดังนั้น ถ้าค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค มีค่าต่ำกว่า 0.7 ก็ควรพิจารณาปรับแบบสอบถาม โดยปรับข้อถามหรือตัดแบบสอบถามดังกล่าวออก

5) ภายหลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ได้ผ่านการหาคุณภาพของแบบสอบถาม และที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดทำคู่มือการลงรหัสข้อมูลเรียบร้อยแล้วดำเนินการจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้จริงกับตัวอย่างต่อไป

3.2.2 ผลการตรวจสอบเครื่องมือ (แบบสอบถาม)

1) การตรวจสอบความตรง (Validity)

จากแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีรายชื่อดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ดร.สุรพิศ พรหมสิทธิ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ดร.วรรณ โฉม พงสุวรรณ อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา
นวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 นางสาวปรานอม จันทร์ใหม่ ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจข้าวของสหกรณ์
กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 นางสาวอุบลวรรณ พัฒนลาภ นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ รักษาการ
ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 ดร.เจษฎาภรณ์ สถาปัตยกรรมที่ นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ กองพัฒนา
สหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) ที่คำนวณได้มีค่าสัมประสิทธิ์
ความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเครื่องมือ (แบบสอบถาม) ดังกล่าวมา
ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และนำเสนอ
อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อดำเนินการทดสอบแบบสอบถามเบื้องต้น (Pretest) ต่อไป

2) การตรวจสอบความน่าเชื่อถือหรือความตรง (Reliability) ของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบเบื้องต้น (Pretest) กับคณะกรรมการดำเนินการ
และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 30 คน และนำมาหาค่าความ
เชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's
Alpha Coefficient) ได้ผลดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคสำหรับตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
จำแนกตามตัวแปร

ตัวแปร	จำนวนข้อ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
สภาพแวดล้อมองค์กร	30	0.990
กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	43	0.991
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	23	0.985
ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	19	0.991

จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือหรือความตรง (Reliability) ของเครื่องมือ พบว่า มีค่า
ความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.985-0.991 ซึ่งเป็นผลการตรวจสอบที่ถือว่ายอมรับ (มีค่ามากกว่า 0.70) นั่นคือ
แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือได้

3.2.3 รายละเอียดของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 7 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร
 ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า
 ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ
 ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน
 ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ
 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วยข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check - List) โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือกตอบ (Multiple Choice) และเรียงลำดับจำนวน 6 ข้อ ได้แก่ 1) ตำแหน่งในสหกรณ์ 2) ระยะเวลาในการที่ดำรงตำแหน่ง 3) เพศ 4) สถานภาพ 5) ระดับการศึกษา และ 6) อายุ

ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วยข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ (Check - List) โดยข้อคำถามแต่ละข้อจะมีตัวเลือกตอบ (Multiple Choice) และเรียงลำดับจำนวน 4 ข้อ ได้แก่ 1) จำนวนพนักงานในสหกรณ์ 2) จำนวนพนักงานที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกลุ่มข้าว 3) การดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์ และ 4) ระดับชั้นของสหกรณ์

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนในตอนี้ 3 จะนำไปในลักษณะการกำหนดระดับมาตราส่วนประมาณค่าให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดค่าของคะแนนในแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากระดับ 1-5 เนื่องจากการกำหนดระดับมาตราส่วน 5 ระดับเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดสำหรับงานวิจัยประเภทสำรวจ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5

การกำหนดค่าเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง มี 5 ระดับ โดยให้ทุกระดับมีช่วงคะแนนเท่ากัน ดังนั้นแต่ละระดับจะมีช่วงห่าง 0.8 ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 43 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย การบริการลูกค้า การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนในตอนี่ 4 จะเป็นไปในลักษณะการกำหนดระดับมาตราส่วนประมาณค่าให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ท (Likert Scale) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดค่าของคะแนนในแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ จากระดับ 1-5 เนื่องจากการกำหนดระดับมาตราส่วน 5 ระดับเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดสำหรับงานวิจัยประเภทสำรวจ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5

โดยกำหนดค่าเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง สหกรณ์มีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 23 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนในตอนที 5 จะเป็นไปในลักษณะการกำหนดระดับมาตราส่วนให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดค่าของคะแนนในแบบสอบถามที่มีระดับความสำเร็จ 5 ระดับ จากระดับ 1-5 เนื่องจากการกำหนดระดับมาตราส่วน 5 ระดับเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดสำหรับงานวิจัยประเภทสำรวจ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5

โดยกำหนดค่าเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง มีระดับความสำเร็จของสหกรณ์อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนในตอนที 6 จะเป็นไปในลักษณะการกำหนดระดับมาตราส่วนประมาณค่าให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดค่าของคะแนนในแบบสอบถามที่มีระดับความยั่งยืน 5 ระดับ จากระดับ 1-5 เนื่องจากการกำหนดระดับมาตราส่วน 5 ระดับเป็นวิธีที่นิยมมากที่สุดสำหรับงานวิจัยประเภทสำรวจ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อยที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 1

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวน้อย ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 2

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวปานกลาง ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 3

เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมาก ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 4
 เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวมากที่สุด ค่าน้ำหนักของตัวเลือกเท่ากับ 5
 โดยกำหนดค่าเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังต่อไปนี้
 ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนอยู่ในระดับน้อย
 ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนอยู่ในระดับปานกลาง
 ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนอยู่ในระดับมาก
 ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ประกอบด้วยข้อคำถามปลายเปิด จำนวน 2 ข้อ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย นำเสนอปัญหาและให้ข้อเสนอแนะต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว

ทั้งนี้รายละเอียดของชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้ จำนวนข้อ ระดับและลักษณะการวัด และที่มาของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 รายละเอียดของชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้ จำนวนข้อ ระดับการวัด และที่มาของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวนข้อ	รูปแบบข้อคำถามและระดับการวัด	ที่มาของเครื่องมือ
ตอนที่ 1 บัณฑิตส่วนบุคคล	6	เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ และแบบปลายเปิด	
1. ตำแหน่งในสหกรณ์	1	มาตรฐานบัญญัติ	ดัดแปลงมาจาก
2. ระยะเวลาในการที่ดำรงตำแหน่ง	1	มาตราอัตราส่วน	ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิดา บุญโถม (2552); คุณิต สารักษ์
3. เพศ	1	มาตรฐานบัญญัติ	(2559); ศักดิ์รินทร์ แก่นกล้า
4. สถานะ	1	มาตรฐานบัญญัติ	(2559); กชนิภา วานิชกิตติคุณ,
5. ระดับการศึกษา	1	มาตราเรียงลำดับ	ธารีรัตน์ ชูลีลัง และ
6. อายุ	1	มาตราเรียงลำดับ	ตะวันรอน สังขวน (2561)

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	รูปแบบข้อคำถาม และระดับการวัด	ที่มา ของเครื่องมือ
ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงาน ของสหกรณ์	3	เป็นข้อคำถามแบบตรวจสอบรายการ และแบบปลายเปิด	
1. จำนวนพนักงาน	1	มาตราอัตราส่วน	ดัดแปลงมาจาก กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2557); กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561)
2. จำนวนพนักงานที่ดำเนิน กิจกรรมเกี่ยวกับกลุ่มข้าว	1	มาตราอัตราส่วน	
3. ประเภทการดำเนินธุรกิจ ของสหกรณ์	1	มาตราเรียงลำดับ	
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมองค์กร	30	เป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า	
1. ด้านนโยบาย	6	มาตราอันตรภาค	ดัดแปลงมาจาก รัชนิกร รัตนวิวัฒนกุล (2550); ชนุตพร ศรีชัย (2555); ปัทมา กัลยาคุณาภรณ์ (2558); Chou, Horng, Liu, & Gan (2018); Islam, & Tariq (2018); Nogueira, et al (2018); Mangundjaya (2019)
2. ด้านโครงสร้าง	6	มาตราอันตรภาค	
3. ด้านกระบวนการจัดการ	5	มาตราอันตรภาค	
4. ด้านบรรยากาศของ องค์กร	5	มาตราอันตรภาค	
5. ด้านพฤติกรรมกร ทำงานของบุคคลากร	8	มาตราอันตรภาค	
ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับ กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	43	เป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า	
กิจกรรมเบื้องต้น			
1. ด้านปัจจัยนำเข้า	5	มาตราอันตรภาค	ดัดแปลงมาจาก ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549); วนิตา บุญโถม (2552); คุณิต สารักษ์ (2559); สักคีนรินทร์ แก่นกล้า (2559); กชนิภา วานิชกิตติกุล, ธารี รัตน์ ชูลีลัง และ ตะวันรอน สักขาน (2561); Vogt (2005) Pietrobelli, & Staritz (2018); Vlachos, & Malindretos (2018);
2. ด้านการปฏิบัติ (ผลิต ข้าวสาร)	5	มาตราอันตรภาค	
3. ด้านการกระจายส่งมอบ สินค้า	6	มาตราอันตรภาค	
4. ด้านการตลาดและการ ขาย สินค้าข้าวสาร	6	มาตราอันตรภาค	
5. ด้านการบริการลูกค้า	4	มาตราอันตรภาค	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	รูปแบบข้อคำถาม และระดับการวัด	ที่มา ของเครื่องมือ
กิจกรรมสนับสนุน			
1. ด้านจัดซื้อ	4	มาตราอันตรภาค	ดัดแปลงมาจาก
2. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	4	มาตราอันตรภาค	ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549);
3. ด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์	5	มาตราอันตรภาค	วนิดา บุญโถม (2552); คุณิต สาร์กษ์ (2559); ศักดิ์นรินทร์ แก่นกล้า (2559);
4. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	4	มาตราอันตรภาค	กชนิภา วานิชกิตติกุล, ธารีรัตน์ บุลลีลัง และ ตะวันรอน สังกษาน (2561); Vogt (2005) Pietrobelli, & Staritz (2018); Vlachos, & Malindretos (2018)
ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย แห่งความสำเร็จ	30	เป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า	
1. มุมมองด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา	6	มาตราอันตรภาค	ดัดแปลงมาจาก ธนวุฒิ พิมพ์กี (2554); ชุติมา หวังเบญญ์หมัด และธนัชชา บินคูเหล็ม (2557);
2. มุมมองด้านกระบวนการ ภายใน	4	มาตราอันตรภาค	รัชนกร อลงกรณ์โชติกุล (2557);
3. มุมมองด้านลูกค้า สังกม และสิ่งแวดล้อม	6	มาตราอันตรภาค	นิติธร มะโนวัง (2559); สราวุธ เสงี่ยม (2561); สุภัทรา ตันอารีย์ (2559); สุชา สิริจันทร์ชื่น (2560);
4. มุมมองด้านการเงิน	7	มาตราอันตรภาค	Kaplan & Norton (2007); Mehralian, Nazari, Nooriparto, & Rasekh (2017); Hu, Leopold- Wildburger & Strohhecker (2017)

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ชื่อตัวแปร/ตัวบ่งชี้	จำนวน ข้อ	รูปแบบข้อคำถาม และระดับการวัด	ที่มา ของเครื่องมือ
ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	19	เป็นข้อคำถามมาตราส่วนประมาณค่า	
1. ด้านเศรษฐกิจ	5	มาตราอันตรภาค	ดัดแปลงมาจาก พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะจัน และบัณฑิต บุญบา (2559); สานิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ และจินทนา แสนสุข (2560); โรจนา ธรรมจินดา และคณะ (2560); สานิตย์ หนูนิล (2561); สุภาภรณ์ พวงสมบัติ และ พุทธิวัต สิงห์คง (2562); Bonn & Fisher (2011); Gadenne, et al. (2012); Rodriguez, Svensson, Høgevoid & Eriksson (2019)
2. ด้านสังคม	6	มาตราอันตรภาค	
3. ด้านสิ่งแวดล้อม	4	มาตราอันตรภาค	
4. ด้านความผูกพันกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	4	มาตราอันตรภาค	ดัดแปลงมาจาก ญัฐ อมรภิญโญ (2557); सानิตย์ หนูนิล (2561)
ตอนที่ 7 ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ	2	เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด	

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนในการดำเนินการดังนี้

1) วางแผนการเก็บรวบรวมข้อมูล

2) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการ

ดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 440 คน จาก 220 สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทยทางไปรษณีย์ ซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยมมากที่สุด และเหมาะสมสำหรับตัวอย่างที่มีจำนวนมาก และมีอาณาเขตกระจายในวงกว้าง ทั้งนี้ในกรณีที่ยังไม่ได้ออกกลับมาในระยะเวลา 1 เดือน จะดำเนินการส่งไปอีกเป็นรอบที่ 2

- 3) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนครบแล้ว ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
- 4) นำข้อมูลมาแจกแจงความถี่และเรียงลำดับหมายเลข จากนั้นนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ

3.4 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการมีการตรวจสอบความถูกต้องและป้อนข้อมูล จากนั้นประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งการวิจัยนี้ได้ใช้ทั้งสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) โดยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

3.4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) และเรียงลำดับใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาความถี่ (Frequency) แล้วสรุปเป็นค่าร้อยละ (Percentage)

3.4.2 การศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับด้านสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: S.D.)

3.4.3 การศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ใช้สถิติดังนี้

1) การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบอิทธิพลเชิงสาเหตุ โดยมีการแปลความหมายระดับความสัมพันธ์ (r) ดังนี้ เกือบจะไม่มีความสัมพันธ์ (< 0.20), ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ (0.21-0.40), ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง (0.41-0.60), ความสัมพันธ์สูง (0.61-0.80), ความสัมพันธ์สูงมาก (0.81-1.00) (Marshall, 2004) ค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ระหว่างปัจจัยจะต้องมีความสัมพันธ์ไม่เกิน 0.90 (Kline, 1998, 2005)

2) การสร้างรูปแบบอิทธิพลเชิงสาเหตุ โดยใช้สถิติของการวิเคราะห์ ตัวแปรพหุนาม (Multivariate Statistical Analysis) ซึ่งจะมีการประมาณค่าพารามิเตอร์ในสมการโครงสร้าง หรือ (Structural Equations Modeling: SEM) ซึ่งเป็นตัวแบบที่เกิดจากการรวมหลักการของสถิติวิเคราะห์เชิงเส้น 2 ประเภท เข้าไว้ด้วยกันประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันว่าตัวแปรที่วัดได้เป็นตัวแปรย่อยที่เหมาะสมของตัวแปรแฝง ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งในการวิเคราะห์การวัดหลาย ๆ ตัวแปรเพื่อใช้ตรวจสอบความตรงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ และทดสอบตัวแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ในการทดสอบตัวแบบตามสมมติฐานการวิจัยเป็นการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ โดยอาศัยตัวแบบเชิงเหตุผลจากกรอบแนวคิดและทฤษฎีเพื่อตรวจสอบตัวแบบสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทั้งนี้การตรวจสอบความตรงของตัวแบบที่เป็นสมมติฐานวิจัยจะทำการประเมิน 2 ส่วนคือ

(2) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นสถิติที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลทางตรงหรืออิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตัวใดบ้าง โดยการสร้างเป็นแผนภาพเส้นทางหรือตัวแบบเส้นทางเพื่อแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรนั้น ๆ

ส่วนที่ 1 การประเมินความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวม (Overall Model Fit Measure) โดยเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 3.4

ส่วนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องของผลลัพธ์ในส่วนประกอบที่สำคัญของตัวแบบ(Component Fit Measure) ภายหลังจากการประเมินความสอดคล้องของตัวแบบในภาพรวมแล้วสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ต้องประเมิน คือ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละส่วนว่ามีความถูกต้องและอธิบายได้อย่างสมเหตุสมผล การตรวจสอบนี้จะทำให้ทราบว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างแท้จริงหรือไม่ในแต่ละส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์
χ^2 -test	ไม่มีนัยสำคัญ ($p > 0.05$)
χ^2/df (CMIN/DF)	<2.00 สอดคล้องดี
	2.00-5.00 สอดคล้องพอใช้ได้
CFI (Comparative Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องดี
	0.90-0.95 สอดคล้องพอใช้ได้
GFI (Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องดี
	0.90-0.95 สอดคล้องพอใช้ได้
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	≥ 0.95 สอดคล้องดี
	0.90-0.95 สอดคล้องพอใช้ได้
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) / RMR (Root Mean Square Residual)	<0.05 สอดคล้องดี
	0.05-0.08 สอดคล้องพอใช้ได้

ที่มา: Hair, Black, Babin, & Anderson (2010)

3.4.4 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ที่มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จัดหมวดหมู่ และสรุปในลักษณะการบรรยาย

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน 2) ศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จและ 3) ศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยมีลำดับขั้นการนำเสนอ ดังนี้

- 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย
- 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย
- 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย
- 4.5 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย
- 4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย
- 4.7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย
- 4.8 ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนั้นผู้วิจัย จึงกำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
R Squared	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การกำหนด (Coefficient of Determination)
Adjusted R Squared	หมายถึง	สัมประสิทธิ์การกำหนดเมื่อปรับแล้ว
n	หมายถึง	ขนาดตัวอย่าง (Sample Size)
df	หมายถึง	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
e	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ (Error of Observed Variable)
p-value	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญต่ำที่สุด (Least Significant Level) ที่จะปฏิเสธสมมติฐานว่าง (H_0) เมื่อสมมติฐานว่างเป็นจริง
RMR	หมายถึง	ดัชนีที่วัดค่าเฉลี่ยส่วนที่เหลือจากการเปรียบเทียบขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรประชากร (Root Mean Square Residual)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีการประมาณค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณของตัวแบบ (Root Mean Square Error of Approximation)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องของตัวแบบ (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องของตัวแบบที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CMIN/DF	หมายถึง	ดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นสถิติที่ทำการปรับลดอิทธิพลของขนาดตัวอย่างที่มีต่อไคกำลังสอง (Chi-Square) ในการตัดสินใจว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
CFI	หมายถึง	ดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
TE	หมายถึง	อิทธิพลโดยรวม (Total Effects)
DE	หมายถึง	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	หมายถึง	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
SE	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)

z	หมายถึง	ค่าสถิติแซท (z-value) ในที่นี้ ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานเมื่อตัวสถิติที่การแจกแจงเชิงกำกับเป็นแบบปกติ (Asymptotic Normal)
p-value	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญต่ำที่สุด (Least Significant Level) ที่จะปฏิเสธสมมุติฐานว่าง (H_0) เมื่อสมมุติฐานว่างเป็นจริง
***	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
OE	หมายถึง	สภาพแวดล้อมองค์กร (Organization Environment)
VC	หมายถึง	กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
VCP	หมายถึง	กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า
VCS	หมายถึง	กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า
CSF	หมายถึง	ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ (Critical Success Factor)
SP	หมายถึง	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainability Performance)

4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

ตัวอย่างที่ได้ในการศึกษารั้งนี้ เก็บรวบรวมมาได้ครบถ้วน 440 รายตามที่กำหนดไว้ในบทที่ 3 โดยตัวอย่างมีข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 4.1-4.2

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งในสหกรณ์		
พนักงาน	97	22.0
ผู้จัดการ	170	38.6
ประธานสหกรณ์	106	24.1
กรรมการ	67	15.2
รวม	440	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
ระยะเวลาในการที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบันในสหกรณ์		
น้อยกว่า 1 ปี	16	3.6
1-5 ปี	225	51.1
6-10 ปี	54	12.3
มากกว่า 10 ปี	145	33.0
รวม	440	100.0
เพศ		
ชาย	266	60.5
หญิง	174	39.5
รวม	440	100.0
สถานภาพ		
โสด	46	10.5
แต่งงาน/อยู่ด้วยกัน	355	80.7
หม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่	39	8.9
รวม	440	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	183	41.6
ปริญญาตรี	230	52.3
ปริญญาโท	25	5.7
สูงกว่าปริญญาโท	2	0.5
รวม	440	100.0
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	10	2.3
อายุ 31-40 ปี	65	14.8
อายุ 41-50 ปี	110	25.0
อายุ 51-60 ปี	180	40.9
อายุ 61-70 ปี	59	13.4
อายุ 71 ปี ขึ้นไป	16	3.6
รวม	440	100.0

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของตัวอย่าง มีดังนี้

ตัวอย่างเป็นผู้จัดการสหกรณ์มากที่สุด จำนวน 170 คน (คิดเป็นร้อยละ 38.6) รองลงมา ได้แก่ ประธานสหกรณ์ จำนวน 106 คน (คิดเป็นร้อยละ 24.1) พนักงาน จำนวน 97 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.0) และกรรมการ จำนวน 67 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.2) ตามลำดับ

ตัวอย่างมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันในสหกรณ์ 1-5 ปี มากที่สุด จำนวน 225 คน (คิดเป็นร้อยละ 51.1) รองลงมา ได้แก่ มากกว่า 10 ปี จำนวน 145 คน (คิดเป็นร้อยละ 33.0) 6-10 ปี จำนวน 54 คน (คิดเป็นร้อยละ 12.3) และน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 16 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.6) ตามลำดับ

ตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 266 คน (คิดเป็นร้อยละ 60.5) เป็นเพศหญิง จำนวน 174 คน (คิดเป็นร้อยละ 39.5)

ตัวอย่างมีสถานภาพแต่งงาน/อยู่ด้วยกันมากที่สุด จำนวน 355 คน (คิดเป็นร้อยละ 80.7) รองลงมา ได้แก่ โสด จำนวน 46 คน (คิดเป็นร้อยละ 10.5) และหม้าย/หย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 39 คน (คิดเป็นร้อยละ 8.9) ตามลำดับ

ตัวอย่างมีระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 230 คน (คิดเป็นร้อยละ 52.3) รองลงมา ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 183 คน (คิดเป็นร้อยละ 41.6) ปริญญาโท จำนวน 25 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.7) และสูงกว่าปริญญาโท จำนวน 2 คน (คิดเป็นร้อยละ 0.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.2 จำนวนตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

ข้อมูลสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนพนักงานในสหกรณ์		
1-10 คน	144	32.7
11-20 คน	148	33.6
21-30 คน	86	19.6
31-40 คน	29	6.6
41-50 คน	14	3.2
มากกว่า 50 คน	19	4.3
รวม	440	100.0

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์	จำนวน	ร้อยละ
จำนวนพนักงานในสหกรณ์ที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกลุ่มข้าว		
ไม่มี	100	22.7
1-5 คน	266	60.5
6-10 คน	51	11.6
มากกว่า 10 คน	23	5.2
รวม	440	100.0
การดำเนินการธุรกิจของสหกรณ์		
1. ธุรกิจสินเชื่อ	162	36.8
2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย	338	76.8
2.1 อุปกรณ์ทางการเกษตร ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เครื่องจักรกลการเกษตร	312	70.9
2.2 เมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือก	270	61.4
2.3 สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น	193	43.9
3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร	293	66.6
3.1 การรวบรวมข้าวเปลือก	275	62.5
3.2 การจัดหาพ่อค้าข้าวมารับซื้อข้าวเปลือกที่ตลาดกลาง	123	28.0
3.3 การรวบรวมผลผลิตการเกษตรอื่นๆ	119	27.0
4. การผลิตแปรรูป เป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายต่อ	161	36.6
4.1 การจัดจำหน่ายข้าวสาร - ข้าวสารบรรจุถุง	150	34.1
4.2 ผลิตภัณฑ์อื่นๆ	68	15.5
5. ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร	171	38.9
5.1 การเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร	157	35.7
5.2 การวางแผนการเพาะปลูก	105	23.9
5.3 การให้บริการเครื่องจักรกลแก่สมาชิก	67	15.2

จากตารางที่ 4.2 ข้อมูลสภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ มีดังนี้

สหกรณ์ตัวอย่างมีพนักงานในสหกรณ์ 11-20 คน มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 33.6) รองลงมา ได้แก่ มีพนักงาน 1-10 คน (คิดเป็นร้อยละ 32.7) 21-30 คน (คิดเป็นร้อยละ 19.6) 31-40 คน (คิดเป็นร้อยละ 6.6) และ 41-50 คน (คิดเป็นร้อยละ 4.3) ตามลำดับ

สหกรณ์ตัวอย่างมีพนักงานในสหกรณ์ที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกลุ่มข้าว 1-5 คน มากที่สุด (คิดเป็นร้อยละ 60.5) รองลงมา ได้แก่ ไม่มีพนักงานในสหกรณ์ที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกลุ่มข้าว (คิดเป็นร้อยละ 22.7) มีพนักงาน 6-10 คน (คิดเป็นร้อยละ 11.6) และมีพนักงานมากกว่า 10 คน (คิดเป็นร้อยละ 5.2) ตามลำดับ

สหกรณ์ตัวอย่างเป็นสหกรณ์ที่ดำเนินการธุรกิจสินเชื่อ (คิดเป็นร้อยละ 36.8) ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (คิดเป็นร้อยละ 76.8) ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร (คิดเป็นร้อยละ 66.6) การผลิตแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายต่อ (คิดเป็นร้อยละ 36.6) และธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร (คิดเป็นร้อยละ 38.9)

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมในแต่ละด้าน

ตารางที่ 4.3 ภาพรวมสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน

ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร		ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1.	ด้านโครงสร้าง	-1.209	2.538	4.27	0.695	มากที่สุด	1
2.	ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	-1.051	1.855	4.26	0.665	มากที่สุด	2
3.	ด้านกระบวนการจัดการ	-1.127	1.827	4.25	0.717	มากที่สุด	3
4.	ด้านนโยบาย	-0.798	0.600	4.15	0.686	มาก	4
5.	ด้านบรรยากาศขององค์กร	-0.722	0.681	4.07	0.712	มาก	5
รวม		-1.059	1.895	4.20	0.639	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อมองค์กร โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมองค์กร พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรด้านโครงสร้างมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.26$) ด้านกระบวนการจัดการ ($\bar{X} = 4.25$) ด้านนโยบาย ($\bar{X} = 4.15$) และด้านบรรยากาศขององค์กร ($\bar{X} = 4.07$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านนโยบายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.4 สภาพแวดล้อมด้านนโยบายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

สภาพแวดล้อม ด้านนโยบาย	ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. นโยบายสหกรณ์ส่งผลประโยชน์ ให้กับสมาชิก	-1.241	1.644	4.34	0.802	มากที่สุด	1
2. นโยบายสหกรณ์มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์	-0.990	1.043	4.22	0.826	มากที่สุด	2
3. นโยบายสหกรณ์ถูกกำหนดขึ้นก่อนมี การดำเนินงาน	-1.015	1.175	4.17	0.836	มาก	3
4. นโยบายสหกรณ์มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย	-0.601	0.324	4.11	0.753	มาก	4
5. นโยบายสหกรณ์สอดคล้องกับ นโยบายของภาครัฐ	-0.715	0.309	4.06	0.832	มาก	5
6. นโยบายสหกรณ์ครอบคลุมถึง สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	-0.450	-0.244	3.99	0.838	มาก	6
รวม	-0.798	0.600	4.15	0.686	มาก	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อมด้านนโยบาย โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมด้านนโยบาย พบว่า ภาพรวมสภาพแวดล้อมด้านนโยบายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีนโยบายสหกรณ์ส่งผลประโยชน์ให้กับสมาชิกมากที่สุด ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมาได้แก่ นโยบายสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.22$) นโยบายสหกรณ์ถูกกำหนดขึ้นก่อนมีการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.17$) นโยบายสหกรณ์มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.11$) นโยบายสหกรณ์สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ ($\bar{X} = 4.06$) และนโยบายสหกรณ์ครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.5 สภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

	สภาพแวดล้อม ด้านโครงสร้าง	ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1.	สหกรณ์มีการระบุนความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ของพนักงาน	-1.303	2.289	4.35	0.764	มากที่สุด	1
2.	สหกรณ์มีการจัดสายการบังคับ บัญชาตามลำดับ	-1.309	2.188	4.31	0.801	มากที่สุด	2
3.	สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ก่อนการจัดตั้งองค์กร	-1.166	1.646	4.30	0.790	มากที่สุด	3
4.	สหกรณ์มีการกำหนดภารกิจในการ ดำเนินงาน	-0.977	1.093	4.25	0.775	มากที่สุด	4
5.	สหกรณ์มีการจัดกลุ่มงานและ มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานแต่ละ กลุ่มรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ	-1.038	1.748	4.23	0.774	มากที่สุด	5
6.	สหกรณ์มีการประสานงานระหว่าง กลุ่มที่ได้จัดไว้	-0.946	1.223	4.17	0.807	มาก	6
	รวม	-1.209	2.538	4.27	0.695	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้าง โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้าง พบว่า ภาพรวมสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้างของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.27$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์มีการระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพนักงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.35$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีการจัดสายการบังคับบัญชา

ตามลำดับ ($\bar{X} = 4.31$) สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนการจัดตั้งองค์กร ($\bar{X} = 4.30$) สหกรณ์มีการกำหนดภารกิจในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.25$) สหกรณ์มีการจัดกลุ่มงานและมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานแต่ละกลุ่มรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ ($\bar{X} = 4.23$) และสหกรณ์มีการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ได้จัดไว้ ($\bar{X} = 34.17$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านกระบวนการจัดการของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.6 สภาพแวดล้อมด้านกระบวนการจัดการของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

สภาพแวดล้อมด้านกระบวนการจัดการ	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน	-1.438	2.604	4.37	0.788	มากที่สุด	1
2. สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร	-1.219	2.116	4.33	0.758	มากที่สุด	2
3. สหกรณ์มีการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ	-1.062	1.717	4.24	0.780	มากที่สุด	3
4. สหกรณ์มีผู้นำที่สั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ	-1.035	1.192	4.21	0.817	มากที่สุด	4
5. สหกรณ์มีการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงาน	-0.961	1.151	4.12	0.856	มาก	5
รวม	-1.127	1.827	4.25	0.717	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อมด้านกระบวนการจัดการ โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมด้านกระบวนการจัดการ พบว่า ภาพรวมสภาพแวดล้อมด้านกระบวนการจัดการของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 4.33$) สหกรณ์มีการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.24$) สหกรณ์มีผู้นำที่สั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.21$) และสหกรณ์มีการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.12$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศขององค์กรของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.7 สภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศขององค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย

สภาพแวดล้อม ด้านบรรยากาศขององค์กร	ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. สหกรณ์มีการทำงานเป็นทีม	-1.063	0.937	4.29	0.810	มากที่สุด	1
2. สหกรณ์มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร	-0.861	0.589	4.20	0.792	มาก	2
3. บุคลากรสหกรณ์มีความคล่องตัวใน การทำงาน	-0.602	0.245	4.05	0.801	มาก	3
4. บุคลากรสหกรณ์มีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน	-0.642	0.483	4.01	0.828	มาก	4
5. การสร้างอิทธิพลในสหกรณ์มีน้อย	-0.809	0.119	3.80	1.127	มาก	5
รวม	-0.722	0.681	4.07	0.712	มาก	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศขององค์กร โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศขององค์กร พบว่า ภาพรวมสภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศขององค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.29$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร ($\bar{X} = 4.20$) บุคลากรสหกรณ์มีความคล่องตัวในการทำงาน ($\bar{X} = 4.05$) บุคลากรสหกรณ์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.01$) และการสร้างอิทธิพลในสหกรณ์มีน้อย ($\bar{X} = 3.80$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรของสหกรณ์
การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.8 สภาพแวดล้อมด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร กลุ่ม
สินค้าข้าวในประเทศไทย

สภาพแวดล้อม ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร	ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. คณะกรรมการฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมของ สหกรณ์ทุกครั้ง	-1.427	2.773	4.39	0.753	มากที่สุด	1
2. สมาชิก เจ้าหน้าที่บุคลากร กรรมการ สหกรณ์ปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบ ของสหกรณ์	-1.416	2.885	4.36	0.766	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และธรรมาภิบาล	-1.064	1.806	4.30	0.728	มากที่สุด	3
4. เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน	-0.892	1.110	4.27	0.721	มากที่สุด	4
5. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ	-0.983	1.140	4.21	0.803	มากที่สุด	5
6. คณะกรรมการฝ่ายจัดการมีความเสียสละ เอาใจใส่การดำเนินงาน	-0.858	0.625	4.21	0.778	มากที่สุด	5
7. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ	-0.859	1.019	4.20	0.759	มาก	7
8. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์	-0.851	0.851	4.15	0.806	มาก	8
รวม	-1.051	1.855	4.26	0.665	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อม
ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปร
ทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลข
อยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมด้านพฤติกรรมการทำงานของ
บุคลากร พบว่า ภาพรวมสภาพแวดล้อมด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรของสหกรณ์การเกษตร
สินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.26$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า

คณะกรรมการฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมของสหกรณ์ทุกครั้งมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมาได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่บุคลากร กรรมการสหกรณ์ปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.36$) ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และธรรมมาภิบาล ($\bar{X} = 4.30$) เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน ($\bar{X} = 4.27$) คณะกรรมการฝ่ายจัดการมีความเสียสละ เอาใจใส่การดำเนินงาน และผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ ($\bar{X} = 4.21$) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.20$) และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ

4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ในการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านการผลิต ด้านการกระจายสินค้า ด้านการตลาดและการขาย ด้านการบริการลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยเกี่ยวกับระดับการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ในแต่ละด้าน

ตารางที่ 4.9 ภาพรวมกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน

ด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.	ด้านปัจจัยนำเข้า	-0.925	.553	3.81	0.997	มาก	1
2.	ด้านการกระจายสินค้า	-0.830	.276	3.65	1.080	มาก	2
3.	ด้านการบริการลูกค้า	-0.810	.268	3.63	1.076	มาก	3
4.	ด้านการตลาดและการขาย	-0.413	-0.607	3.25	1.193	ปานกลาง	4
5.	ด้านการผลิต	-0.396	-0.894	3.24	1.291	ปานกลาง	5
รวมกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า		-0.495	-0.107	3.52	.969	มาก	
6.	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	-1.200	1.834	4.05	0.900	มาก	1
7.	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	-0.875	1.031	3.94	0.890	มาก	2
8.	ด้านการจัดซื้อ	-0.823	.474	3.70	1.025	มาก	3
9.	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	-0.684	.135	3.57	1.070	มาก	4
รวมกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า		-0.752	.755	3.82	.857	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าโดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้ามากที่สุด ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาได้แก่ ด้านการกระจายสินค้า ($\bar{X} = 3.65$) ด้านการบริการลูกค้า ($\bar{X} = 3.63$) ด้านการตลาดและการขาย ($\bar{X} = 3.25$) และด้านการผลิต ($\bar{X} = 3.24$) ตามลำดับ

ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$)

รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.94$) ด้านการจัดซื้อ ($\bar{X} = 3.70$) และด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.57$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.10 กิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า	ความเบ้	ความโค้ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่	-0.972	0.513	3.90	1.095	มาก	1
2. มีการตรวจสอบควบคุม มาตรฐานคุณภาพสินค้า ข้าวเปลือก	-0.942	0.490	3.86	1.092	มาก	2
3. มีการเตรียมยานพาหนะและอุปกรณ์อื่น ที่พร้อมการขนส่งสินค้า	-0.861	0.197	3.80	1.112	มาก	3
4. มีการออกแบบคลังสินค้าในการเก็บรักษา ให้สามารถทำงานรับจ่ายสินค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว	-0.838	0.429	3.74	1.068	มาก	4
5. การกระจายข้าวเปลือกไปสู่กระบวนการผลิต ปราศจากความเสียหาย	-0.911	0.526	3.74	1.081	มาก	4
รวม	-0.925	0.553	3.81	0.997	มาก	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห้วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโค้งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห้วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์

การเกษตรมีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่มากที่สุด ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาได้แก่ มีการตรวจสอบควบคุม มาตรฐานคุณภาพสินค้า ข้าวเปลือก ($\bar{X} = 3.86$) มีการเตรียมยานพาหนะ และอุปกรณ์อื่น ที่พร้อมการขนส่งสินค้า ($\bar{X} = 3.80$) นโยบายสหกรณ์มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.11$) และมีการออกแบบคลังสินค้าในการเก็บรักษา ให้สามารถทำงานรับจ่ายสินค้าได้อย่าง สะดวกรวดเร็ว และการกระจายข้าวเปลือกไปสู่กระบวนการผลิต ปราศจากความเสียหาย ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมเบื้องต้นห้วง โഴ้คุณค่าด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตร สินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.11 กิจกรรมเบื้องต้นห้วง โซ้คุณค่าด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมเบื้องต้นห้วง โซ้คุณค่า ด้านการผลิต	ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต	-0.470	-0.837	3.32	1.332	ปานกลาง	1
2. มีการทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์	-0.457	-0.875	3.32	1.357	ปานกลาง	1
3. มีการแปรรูป และการบรรจุหีบห่อเพื่อ เพิ่มมูลค่าสินค้า	-0.337	-1.031	3.22	1.380	ปานกลาง	3
4. สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่าง ต่อเนื่องตลอดทั้งปี	-0.337	-0.915	3.20	1.323	ปานกลาง	4
5. สินค้ามีเครื่องหมายรับรองมาตรฐาน สินค้า เช่น GAP GMP/Q MARK/HACCP/ISO	-0.260	-1.146	3.16	1.412	ปานกลาง	5
รวม	-0.396	-0.894	3.24	1.291	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห้วง โซ้คุณค่าด้านการผลิต โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โย้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการผลิต พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการผลิตของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.24$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต และมีการทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.22$) รองลงมาได้แก่ มีการแปรรูป และการบรรจุหีบห่อเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า ($\bar{X} = 3.22$) สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี ($\bar{X} = 3.20$) และสินค้ามีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้า เช่น GAP GMP/Q MARK/HACCP/ISO ($\bar{X} = 3.16$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.12 กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้า	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีระบบการจัดการคำสั่งซื้อที่สามารถดำเนินการกับคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็ว	-0.778	0.133	3.70	1.118	มาก	1
2. สามารถจัดส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าได้ในเวลาที่กำหนด	-0.787	0.094	3.69	1.138	มาก	2
3. การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ	-0.792	0.160	3.67	1.125	มาก	3
4. มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	-0.709	-0.030	3.65	1.131	มาก	4
5. การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย	-0.680	0.027	3.59	1.114	มาก	5
6. มีสินค้าในคลังสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีที่ลูกค้าต้องการสินค้า	-0.656	-0.179	3.58	1.163	มาก	6
รวม	-0.830	0.276	3.65	1.080	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้า โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้า พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการกระจายสินค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีระบบการจัดการคำสั่งซื้อสามารถดำเนินการกับคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็วมากที่สุด ($\bar{X} = 3.70$) รองลงมาได้แก่ สามารถจัดส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าได้ในเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.69$) การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.67$) มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.65$) การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย ($\bar{X} = 3.59$) และมีสินค้าในคลังสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีที่ลูกค้าต้องการสินค้า ($\bar{X} = 3.58$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.13 กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขาย	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีการตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า	-0.654	-0.418	3.51	1.246	มาก	1
2. มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีการระบุข้อมูลของสินค้า	-0.431	-0.832	3.33	1.317	ปานกลาง	2
3. จัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น หน้าร้าน ขายทางอินเทอร์เน็ต	-0.314	-0.876	3.21	1.298	ปานกลาง	3
4. มีการสร้างชื่อตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักในระดับประเทศขึ้นไป	-0.322	-0.857	3.20	1.293	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขาย		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
5.	มีการให้ข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของธุรกิจข้าวผ่านสื่อสาธารณะ	-0.320	-0.811	3.19	1.276	ปานกลาง	5
6.	มีการเข้าร่วมการจัดแสดงสินค้าระดับจังหวัด/ประเทศ/หรือต่างประเทศ	-0.203	-0.961	3.08	1.319	ปานกลาง	6
รวม		-0.413	-0.607	3.25	1.193	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขาย โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขาย พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้ามากที่สุด ($\bar{X} = 3.51$) รองลงมาได้แก่ มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีการระบุข้อมูลของสินค้า ($\bar{X} = 3.33$) จัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น หน้าร้าน ขายทางอินเทอร์เน็ต ($\bar{X} = 3.21$) มีการสร้างชื่อตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักในระดับประเทศขึ้นไป ($\bar{X} = 3.20$) มีการให้ข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของธุรกิจข้าวผ่านสื่อสาธารณะ ($\bar{X} = 3.19$) และมีการเข้าร่วมการจัดแสดงสินค้าระดับจังหวัด/ประเทศ/หรือต่างประเทศ ($\bar{X} = 3.08$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.14 กิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้า		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.	มีการดูแล ให้บริการข้อมูลรักษาลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำ	-0.821	0.238	3.75	1.124	มาก	1
2.	มีการรับประกันคุณภาพสินค้า เช่น ถ้ามีปัญหา มีการคืนเงิน การจัดส่งสินค้า	-0.775	0.030	3.69	1.152	มาก	2
3.	มีการรับข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากลูกค้า	-0.789	0.024	3.63	1.168	มาก	3
4.	มีการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เช่น บัตรสมาชิก การส่งของที่ระลึกในเทศกาลต่างๆ	-0.534	-0.393	3.46	1.191	มาก	4
รวม		-0.810	0.268	3.63	1.076	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห้วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้า โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห้วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้า พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่าด้านการบริการลูกค้าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดูแล ให้บริการข้อมูลรักษาลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำมากที่สุด ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาได้แก่ มีการรับประกันคุณภาพสินค้า เช่น ถ้ามีปัญหา มีการคืนเงินการจัดส่งสินค้า ($\bar{X} = 3.69$) มีการรับข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากลูกค้า ($\bar{X} = 3.63$) และมีการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เช่น บัตรสมาชิก การส่งของที่ระลึกในเทศกาลต่างๆ ($\bar{X} = 3.46$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนห้วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.15 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อ	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีการตรวจสอบการจัดซื้อด้วยคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลง และทำให้การทำกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้น	-0.766	0.326	3.75	1.057	มาก	1
2. มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอใช้งาน	-0.805	0.259	3.72	1.078	มาก	2
3. มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอในการผลิต ไม่ให้การผลิตหยุดชะงัก	-0.760	0.251	3.69	1.085	มาก	3
4. มีการจัดหาวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาปัจจัยการผลิต	-0.744	0.198	3.66	1.079	มาก	4
รวม	-0.823	0.474	3.70	1.025	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อ โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อ พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดซื้อของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการตรวจสอบการจัดซื้อด้วยคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลง และทำให้การทำกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้นมากที่สุด ($\bar{X} = 3.75$) รองลงมาได้แก่ มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอใช้งาน ($\bar{X} = 3.72$) มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในการจัดซื้อ

จัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอในการผลิต ไม่ให้การผลิตหยุดชะงัก ($\bar{X} = 3.69$) และมี การจัดหาวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาปัจจัยการผลิต ($\bar{X} = 3.66$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.16 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของสหกรณ์การเกษตร สินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์	-0.641	0.106	3.61	1.095	มาก	1
2. การนำเทคโนโลยี เครื่องจักรอุปกรณ์การตลาด ช่วยในการเพิ่มคุณค่าสินค้า	-0.729	0.159	3.60	1.111	มาก	2
3. นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน	-0.667	-0.025	3.57	1.141	มาก	3
4. นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ข้าวให้มีความหลากหลาย	-0.610	-0.099	3.52	1.145	มาก	4
รวม	-0.684	0.135	3.57	1.070	มาก	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยี โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยี พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาเทคโนโลยีของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์มากที่สุด ($\bar{X} = 3.61$) รองลงมาได้แก่ การนำเทคโนโลยี เครื่องจักรอุปกรณ์การตลาด ช่วยในการเพิ่ม

คุณค่าสินค้า ($\bar{X} = 3.60$) นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน ($\bar{X} = 3.57$) และนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ซ้ำให้มีความหลากหลาย ($\bar{X} = 3.52$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.17 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีการคัดเลือกบุคคลากรกับหน้าที่รับผิดชอบด้วยหลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม	-0.880	0.885	3.98	0.920	มาก	1
2. มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	-0.914	0.817	3.94	0.973	มาก	2
3. มีการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรเหมาะสม	-0.880	0.978	3.93	0.936	มาก	3
4. มีการฝึกอบรมความรู้ ทักษะให้กับบุคลากร	-0.905	0.952	3.93	0.961	มาก	3
5. มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น	-0.794	.0724	3.93	0.930	มาก	3
รวม	-0.875	1.031	3.94	0.890	มาก	

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการคัดเลือกบุคลากรกับหน้าที่รับผิดชอบด้วยหลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมมากที่สุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาได้แก่ มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.94$) มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรเหมาะสม และมีการฝึกอบรมความรู้ ทักษะให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.18 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐาน	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. มีระบบบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุม	-1.379	2.133	4.17	0.952	มาก	1
2. มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน	-1.078	1.187	4.03	0.969	มาก	2
3. มีการบริหารจัดการให้องค์กรทำงานได้สะดวก	-1.096	1.416	4.02	0.947	มาก	3
4. มีระบบการจัดการสารสนเทศ และข้อมูล	-0.998	1.089	3.98	0.952	มาก	4
รวม	-1.200	1.834	4.05	0.900	มาก	

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า ภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม

พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีระบบบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาได้แก่ มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ($\bar{X} = 4.03$) มีการบริหารจัดการในองค์กรทำงานได้สะดวก ($\bar{X} = 4.02$) และมีระบบการจัดการสารสนเทศ และข้อมูล ($\bar{X} = 3.98$) ตามลำดับ

4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ในการวัดระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยเกี่ยวกับระดับปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน

ตารางที่ 4.19 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ		ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับ ความสำเร็จ	อันดับ
1.	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	-0.809	0.275	4.04	0.809	มาก	1
2.	ด้านกระบวนการภายใน	-0.711	0.743	3.90	0.966	มาก	2
3.	ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม	-0.849	0.218	3.89	0.938	มาก	3
4.	ด้านการเงิน	-0.599	0.565	3.71	0.946	มาก	4
รวม		-0.541	0.028	3.88	0.810	มาก	

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรปัจจัยแห่งความสำเร็จ โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อ

พิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.90$) ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.89$) และด้านการเงิน ($\bar{X} = 3.71$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.20 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนา		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ	อันดับ
1.	มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ (สมาชิก พนักงาน กรรมการ)	-0.849	0.930	4.09	0.838	มาก	1
2.	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานสหกรณ์	-0.826	0.658	4.08	0.866	มาก	2
3.	มีการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ภายนอกสหกรณ์	-0.790	0.502	4.05	0.881	มาก	3
4.	มีการพัฒนาขีดความสามารถการเรียนรู้ของพนักงานสหกรณ์	-0.725	0.313	4.05	0.856	มาก	3
5.	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสหกรณ์ (KM)	-0.769	0.736	3.99	0.864	มาก	5
6.	มีการจัดองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	-0.677	0.287	3.97	0.888	มาก	6
รวม		-0.809	0.743	4.04	0.809	มาก	

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โคนึงปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนาของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ (สมาชิก พนักงาน กรรมการ) มากที่สุด ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาได้แก่ มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.08$) มีการพัฒนาขีดความสามารถการเรียนรู้ของพนักงานสหกรณ์ และมีการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ภายนอกสหกรณ์ ($\bar{X} = 4.05$) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสหกรณ์ (KM) ($\bar{X} = 3.99$) และมีการจัดองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.97$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.21 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายใน	ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ	อันดับ
1. มีความโปร่งใสในการทำงาน	-1.386	1.991	4.32	0.867	มากที่สุด	1
2. มีการดำเนินงานที่ประหยัดเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า	-0.907	0.384	3.86	1.095	มาก	2
3. มีการจัดการส่งสินค้าตามวัน เวลาที่กำหนด	-0.963	0.237	3.82	1.180	มาก	3
4. มีการผลิตสินค้าข้าวแปรรูปได้รวดเร็วตามความต้องการ	-0.729	-0.371	3.61	1.265	มาก	4
รวม	-0.711	-0.218	3.90	0.966	มาก	

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านกระบวนการภายใน โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายในพบว่า ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายในของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีความโปร่งใสในการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมาได้แก่ มีการดำเนินงานที่ประหยัดเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า ($\bar{X} = 3.86$) มีการจัดการส่งสินค้าตามวัน เวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 3.82$) และมีการผลิตสินค้าข้าวแปรรูปได้รวดเร็วตามความต้องการ ($\bar{X} = 3.61$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.22 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ	อันดับ
6.	เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	-1.035	1.086	4.05	0.953	มาก	1
5.	ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์	-0.984	0.853	3.98	0.994	มาก	2
4.	มีความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า	-0.984	0.692	3.94	1.036	มาก	3
1.	ลูกค้ามีความพอใจสินค้าของสหกรณ์	-0.890	0.667	3.89	1.007	มาก	4
2.	มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่	-0.745	0.150	3.77	1.083	มาก	5
3.	มีความสามารถสร้างตราให้เป็นที่ยอมรับ	-0.758	0.007	3.72	1.124	มาก	6
รวม		-0.849	0.565	3.89	0.938	มาก	

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแห่งความสำเร็จ ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม พบว่า ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมมีของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.05$) รองลงมาได้แก่ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ ($\bar{X} = 3.98$) มีความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า ($\bar{X} = 3.94$) ลูกค้ามีความพอใจสินค้าของสหกรณ์ ($\bar{X} = 3.89$) มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ ($\bar{X} = 3.77$) และมีความสามารถสร้างตราให้เป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 3.72$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.23 ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงิน		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ระดับความสำเร็จ	อันดับ
1.	มีเสถียรภาพทางการเงิน	-0.824	0.247	3.93	1.025	มาก	1
2.	มียอดขายเพิ่มขึ้น	-0.679	0.041	3.75	1.075	มาก	2
3.	มีการใช้สินทรัพย์ที่ค้ำึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน	-0.686	0.275	3.73	1.031	มาก	3
4.	มีหนี้สินระยะยาวนาน้อยลง	-0.511	-0.275	3.64	1.077	มาก	4
5.	มีอัตราการลดต้นทุนจากรุกิจข้าวเพิ่มขึ้น	-0.646	0.029	3.64	1.079	มาก	4
6.	มีผลกำไรเฉลี่ยในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา	-0.638	-0.157	3.63	1.136	มาก	6
7.	มีหนี้สินระยะสั้นน้อยลง	-0.420	-0.276	3.62	1.043	มาก	7
รวม		-0.599	0.127	3.71	0.946	มาก	

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงิน โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงิน พบว่า ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงินของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ใน

ระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีเสถียรภาพทางการเงินมากที่สุด ($\bar{X} = 3.93$) รองลงมาได้แก่ มียอดขายเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.75$) มีการใช้สินทรัพย์ที่ค้ำึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน ($\bar{X} = 3.73$) มีหนี้สินระยะยาวนาน้อยลง และมีอัตราการลดต้นทุนจากรุรกิจค้าเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.64$) มีผลกำไรเฉลี่ยในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา ($\bar{X} = 3.63$) และมีหนี้สินระยะสั้นน้อยลง ($\bar{X} = 3.62$) ตามลำดับ

4.5 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ในการวัดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้วิจัยดำเนินการสำรวจความคิดเห็นของคณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดการ สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดความหมายของค่าเฉลี่ย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน

ตารางที่ 4.24 ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ความ เบ้	ความ โด่ง	\bar{X}	S.D.	ผลการ ดำเนินงาน ที่ยั่งยืน	อันดับ
4. ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-1.017	1.332	3.94	0.883	มาก	1
2. ด้านสังคม	-0.663	0.827	3.91	0.834	มาก	2
1. ด้านเศรษฐกิจ	-0.450	-0.017	3.73	0.911	มาก	3
3. ด้านสิ่งแวดล้อม	-0.627	0.416	3.67	0.951	มาก	4
รวม	-0.598	0.885	3.81	0.805	มาก	

จากตารางที่ 4.24 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้

และความโค้งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน พบว่า ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด ($\bar{X} = 3.94$) รองลงมาได้แก่ ด้านสังคม ($\bar{X} = 3.91$) ด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.73$) และด้านสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.67$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.25 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจ	ความเบ้	ความโค้ง	\bar{X}	S.D.	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	อันดับ
5. สหกรณ์มีความพร้อมรับมือต่อความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤต	-0.536	0.043	3.82	0.950	มาก	1
1. สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-0.554	0.040	3.77	0.975	มาก	2
4. สหกรณ์มีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-0.442	-0.227	3.72	0.989	มาก	3
2. สหกรณ์มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	-0.500	-0.154	3.68	1.020	มาก	4
3. สหกรณ์มีต้นทุนลดลงอย่างต่อเนื่อง	-0.480	-0.243	3.63	1.035	มาก	5
รวม	-0.450	-0.017	3.73	0.911	มาก	

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโค้งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีความพร้อมรับมือต่อ

ความเล็งหรือภาวะวิกฤตมากที่สุด ($\bar{X} = 3.82$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.77$) สหกรณ์มีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.72$) สหกรณ์มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.68$) และสหกรณ์มีต้นทุนลดลงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.63$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.26 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคม		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	อันดับ
1.	สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม	-1.035	1.345	4.09	0.902	มาก	1
2.	สหกรณ์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในสภาพแวดล้อม	-1.011	1.490	4.08	0.862	มาก	2
3.	สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง	-0.903	1.101	4.05	0.876	มาก	3
4.	สหกรณ์มีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนโดยรอบ	-0.859	0.783	4.01	0.925	มาก	4
5.	อัตราการลาออกของสมาชิกลดลงอย่างต่อเนื่อง	-0.490	-0.216	3.61	1.081	มาก	5
6.	อัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง	-0.714	-0.549	3.61	1.318	มาก	5
รวม		-0.663	0.827	3.91	0.834	มาก	

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคม โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคม พบว่า ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมากที่สุด ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 4.08$) สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.05$) สหกรณ์มีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนโดยรอบ ($\bar{X} = 4.01$) และอัตราการลาออกของสมาชิกลดลงอย่างต่อเนื่อง และอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.61$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.27 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	อันดับ
1.	สหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง	-0.809	0.637	3.72	1.009	มาก	1
2.	สหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน	-0.700	0.531	3.72	0.974	มาก	1
3.	สหกรณ์สามารถลดของเสียจากการผลิตอย่างต่อเนื่อง	-0.682	0.329	3.71	1.026	มาก	3
4.	สหกรณ์ได้รับรองมาตรฐานหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ	-0.571	-0.197	3.53	1.129	มาก	4
รวม		-0.627	0.416	3.67	0.951	มาก	

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และสหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการผลิตได้อย่างต่อเนื่องมากที่สุด ($\bar{X} = 3.72$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์สามารถลดของเสียจากการผลิตอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.71$) และสหกรณ์ได้รับรองมาตรฐานหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตารางที่ 4.28 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		ความเบ้	ความโด่ง	\bar{X}	S.D.	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	อันดับ
1.	สหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ	-1.021	1.280	3.97	0.935	มาก	1
2.	สหกรณ์มีระบบรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสีย	-0.974	1.041	3.95	0.974	มาก	2
3.	สหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ	-0.907	0.730	3.94	0.966	มาก	3
4.	สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-0.943	1.172	3.91	0.926	มาก	4
รวม		-1.017	1.332	3.94	0.883	มาก	

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น พบว่า ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทุกตัวที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็น โค้งปกติ (Tabachnick & Fidell, 2007)

นอกจากนั้น เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มากที่สุด ($\bar{X} = 3.97$) รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีระบบรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสีย ($\bar{X} = 3.95$) สหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.94$) และสหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 3.91$) ตามลำดับ

4.6 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

4.6.1 การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Coefficient Correlation) ระหว่างตัวแปร เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบอิทธิพลเชิงสาเหตุ ปรากฏผลดังนี้

4.6.1.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กรด้านพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอิทธิพลเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 4.29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านสภาพแวดล้อมองค์กร

ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร	ด้านนโยบาย	ด้านโครงสร้าง	ด้านกระบวนการจัดการ	ด้านบรรยากาศขององค์กร	ด้านพฤติกรรมการทำงาน
ด้านนโยบาย	1	.798**	.797**	.758**	.766**
ด้านโครงสร้าง		1	.880**	.770**	.813**
ด้านกระบวนการจัดการ			1	.841**	.847**
ด้านบรรยากาศขององค์กร				1	.808**
ด้านพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากร					1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของสภาพแวดล้อมองค์กรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.758 ถึง 0.880 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบร่วมกันก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.6.1.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของด้านกิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านการผลิต ด้านการกระจายสินค้า ด้านการตลาดและการขาย และด้านการบริการลูกค้า เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอิทธิพลเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 4.30 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านกิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่า

กิจกรรมเบื้องต้น ห้วงโซ่คุณค่า	ด้านปัจจัย นำเข้า	ด้านการผลิต	ด้านการ กระจายสินค้า	ด้านการตลาด และการขาย	ด้านการบริการ ลูกค้า
ด้านปัจจัยนำเข้า	1	.587**	.614**	.516**	.563**
ด้านการผลิต		1	.706**	.789**	.660**
ด้านการกระจายสินค้า			1	.730**	.779**
ด้านการตลาดและการ ขาย				1	.730**
ด้านการบริการลูกค้า					1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของกิจกรรมเบื้องต้นห้วงโซ่คุณค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.516 ถึง 0.789 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบร่วมกันก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของ

ตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.6.1.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของด้านกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอรรถิพลเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 4.31 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า	ด้านการจัดซื้อ	ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน
ด้านการจัดซื้อ	1	.796**	.661**	.642**
ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี		1	.671**	.624**
ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์			1	.841**
ด้านโครงสร้างพื้นฐาน				1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.624 ถึง 0.841 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบร่วมก่อนนำไปวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มี ความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.6.1.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของด้านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอรรถิพลเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 4.32 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	ด้านกระบวนการภายใน	ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม	ด้านการเงิน
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา	1	.647**	.642**	.647**
ด้านกระบวนการภายใน		1	.819**	.695**
ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม			1	.798**
ด้านการเงิน				1

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.642 ถึง 0.819 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบรวมก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.6.1.5 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ของด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบ และใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์ความสอดคล้องตัวแบบความอิทธิพลเชิงสาเหตุ

ตารางที่ 4.33 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ด้านเศรษฐกิจ	ด้านสังคม	ด้านสิ่งแวดล้อม	ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ด้านเศรษฐกิจ	1	.793**	.777**	.699**
ด้านสังคม		1	.789**	.775**
ด้านสิ่งแวดล้อม			1	.654**
ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				1

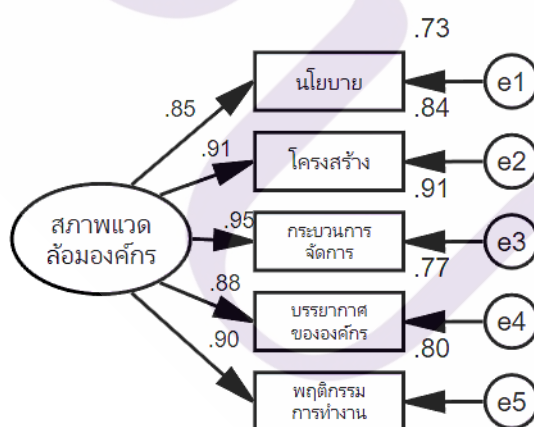
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าอยู่ระหว่าง 0.654 ถึง 0.793 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ว่าแตกต่างจากศูนย์หรือไม่ เพื่อดูความสัมพันธ์ของการมีองค์ประกอบรวมก่อนนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกคู่ หมายความว่าไม่มีความสัมพันธ์ของตัวแปรค่าใดที่มีค่าสูงมากจนสามารถส่งผลกระทบต่อการนำตัวแปรมาใช้ในการวิเคราะห์ ดังนั้นจึงสามารถนำข้อมูลชุดตัวแปรดังกล่าวนี้ใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในขั้นต่อไปได้

4.6.2 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง

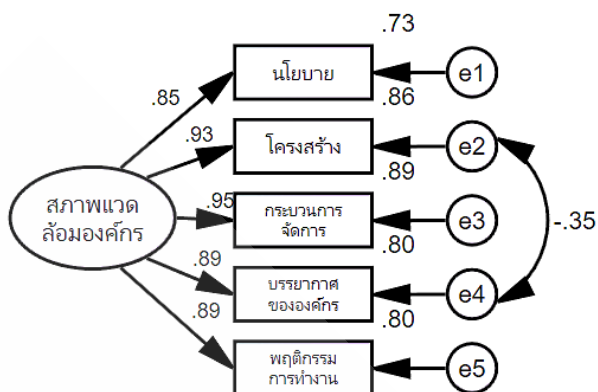
การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้อง (Convergent Validity) เป็นความตรงเชิงสอดคล้องของโครงสร้างในแต่ละองค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าองค์ประกอบน้ำหนัก (Factor Loading) ต้องมีค่ามากกว่า 0.30 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) ในงานวิจัยนี้ทำการตรวจสอบ 4 องค์ประกอบดังนี้

4.6.2.1 สภาพแวดล้อมองค์กร (Organization Environment: OE) มีการวัดตัวแปร 5 ตัวแปรประกอบด้วย ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนี้



Chi-square=31.218, df=5, p=.000
CMIN/DF=6.244, GFI=.974, RMSEA=.109
AGFI=.922, RMR=.006, CFI=.989

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ



Chi-square=6.306, df=4, p=.177
 CMIN/DF=1.577, GFI=.995, RMSEA=.036
 AGFI=.979, RMR=.003, CFI=.999

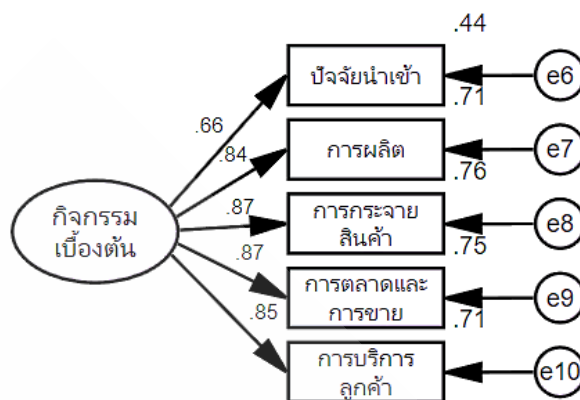
(ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

ภาพที่ 4.1 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องสภาพแวดล้อมองค์กร

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ (ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

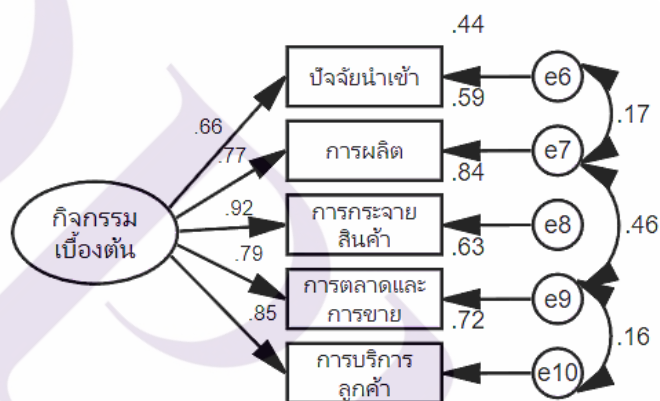
จากภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องสภาพแวดล้อมองค์กร พบว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นตัวแปรสภาพแวดล้อมองค์กร โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 6.306 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.177 ที่องศาอิสระเท่ากับ 4 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.6.2.2 กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า (Primary Value Chain Activities: PVC) มีการวัดตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านการผลิต ด้านการกระจายสินค้า ด้านการตลาด และการขาย และด้านการบริการลูกค้า ดังนี้



Chi-square=75.208, df=5, p=.000
 CMIN/DF=15.042, GFI=.937, RMSEA=.179
 AGFI=.810, RMR=.042, CFI=.954

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ



Chi-square=.563, df=2, p=.755
 CMIN/DF=.281, GFI=.999, RMSEA=.000
 AGFI=.996, RMR=.005, CFI=1.000

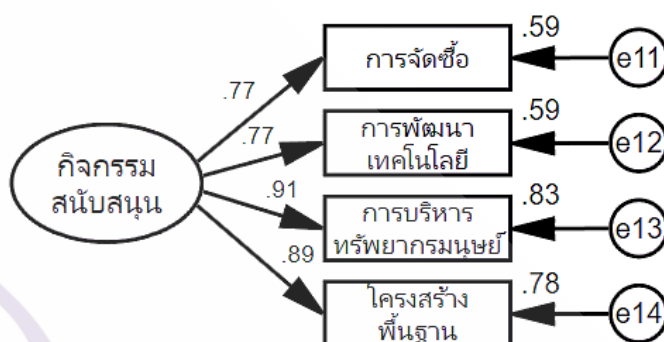
(ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

ภาพที่ 4.2 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ (ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

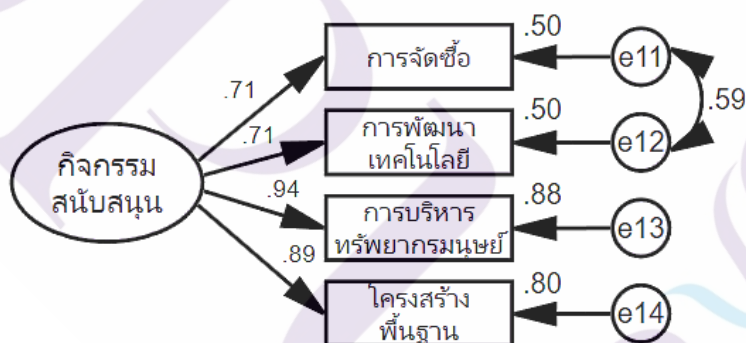
จากภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า พบว่าตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นตัวแปรกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.563 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.755 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.6.2.3 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า (Support Value Chain Activities: SVC) มีการวัดตัวแปร 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างพื้นฐาน ดังนี้



Chi-square=166.186, df=2, p=.000
CMIN/DF=83.093, GFI=.843, RMSEA=.432
AGFI=.216, RMR=.076, CFI=.873

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ



Chi-square=2.619, df=1, p=.106
CMIN/DF=2.619, GFI=.997, RMSEA=.061
AGFI=.970, RMR=.004, CFI=.999

(ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

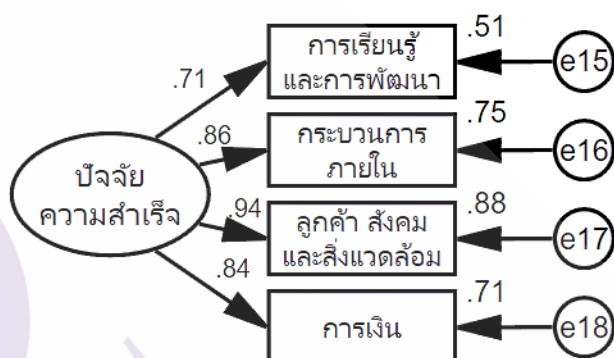
ภาพที่ 4.3 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ (ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

จากภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นตัวแปร

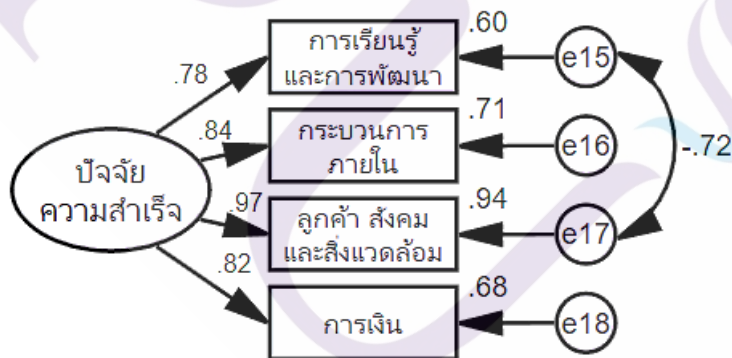
กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 2.619 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.106 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.6.2.4 ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ (Critical Success Factor: CSF) มีการวัดตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน ดังนี้



Chi-square=26.594, df=2, p=.000
CMIN/DF=13.297, GFI=.974, RMSEA=.167
AGFI=.868, RMR=.018, CFI=.980

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ



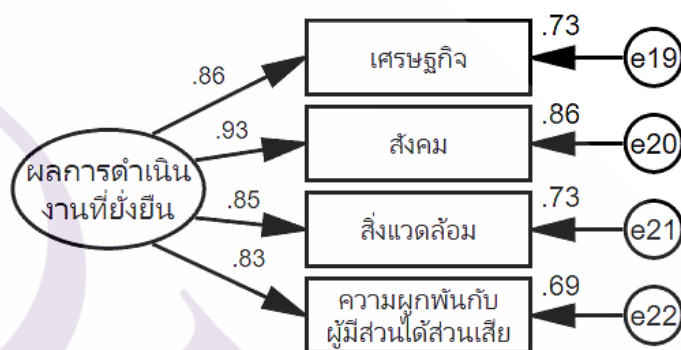
Chi-square=.339, df=1, p=.560
CMIN/DF=.339, GFI=1.000, RMSEA=.000
AGFI=.996, RMR=.002, CFI=1.000

(ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

ภาพที่ 4.4 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์
(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ (ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

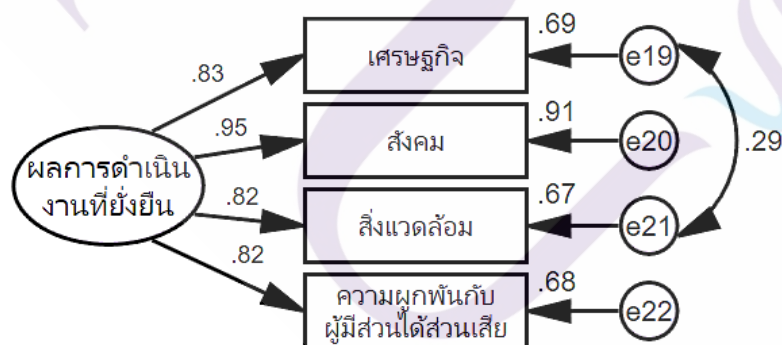
จากภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นตัวแปรปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 0.339 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.560 ที่องศาอิสระเท่ากับ 1 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.6.2.5 ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน (Sustainability Performance: SP) มีการวัดตัวแปร 4 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้



Chi-square=27.027, df=3, p=.000
CMIN/DF=9.009, GFI=.970, RMSEA=.135
AGFI=.900, RMR=.037, CFI=.982

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ



Chi-square=5.668, df=2, p=.059
CMIN/DF=2.834, GFI=.994, RMSEA=.065
AGFI=.968, RMR=.019, CFI=.997

(ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

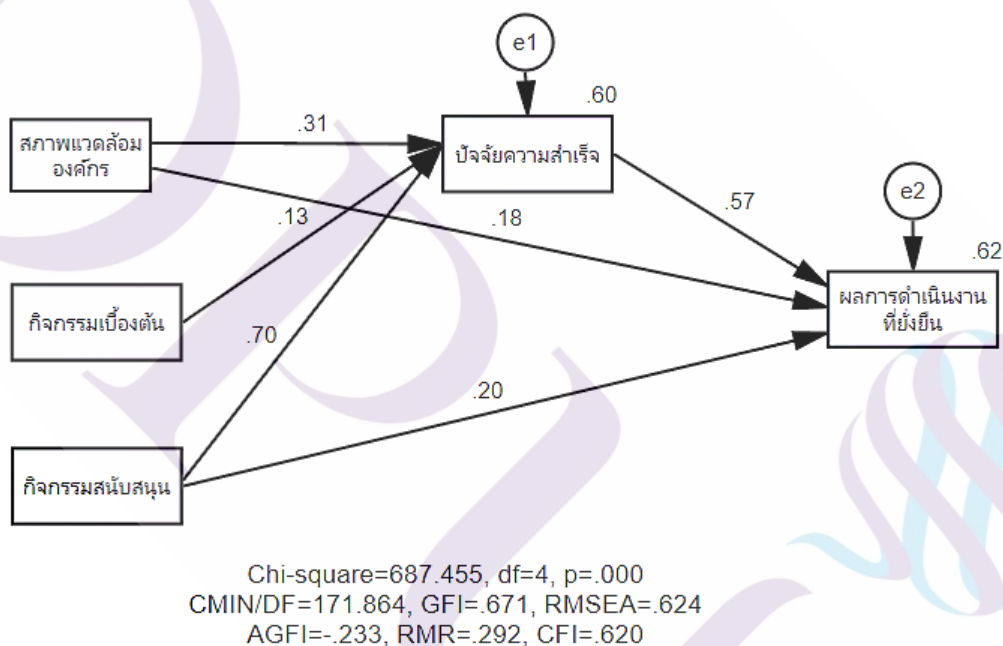
ภาพที่ 4.5 การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

(ก) ก่อนปรับแก้ไขตัวแบบ (ข) หลังปรับแก้ไขตัวแบบ

จากภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ความตรงเชิงสอดคล้องปัจจัยผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีค่าองค์ประกอบน้ำหนักสูงกว่า 0.30 แสดงว่าเป็นตัวแปรผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 5.668 ค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.059 ที่องศาอิสระเท่ากับ 2 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.6.3 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ

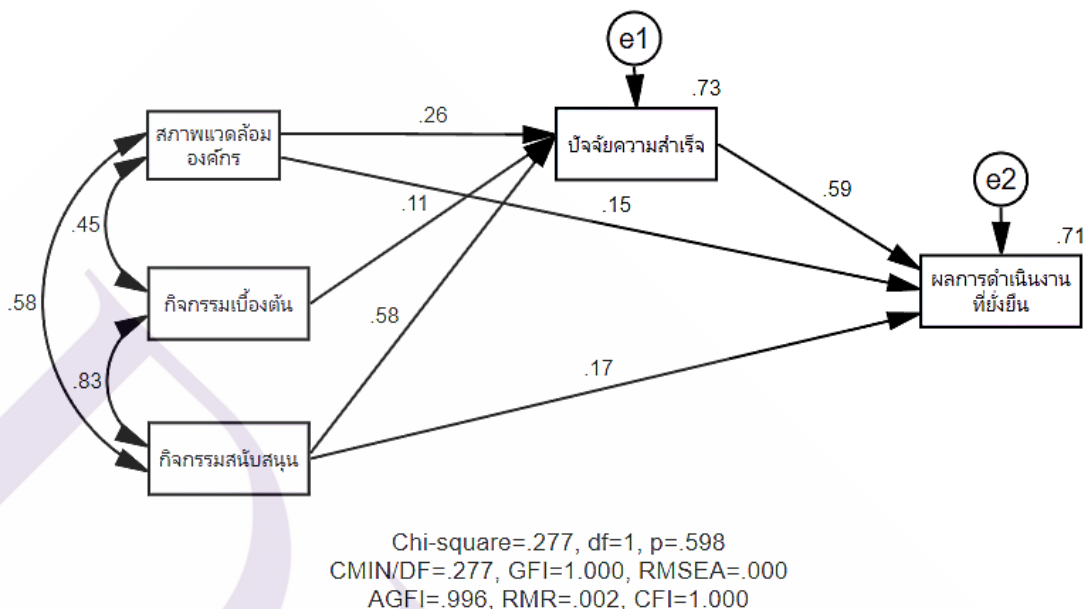
ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้น ไซ้คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effects)



ภาพที่ 4.6 ตัวแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย (ก่อนปรับตัวแบบ)

จากภาพที่ 4.6 การวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กรอบแนวคิดที่สร้างตามสมมติฐานการวิจัย ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า ตัวแบบตามกรอบแนวคิด สอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก χ^2 เท่ากับ 687.455 χ^2/df เท่ากับ 171.863 df เท่ากับ 4 และ p-value เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า GFI เท่ากับ 0.671 AGFI เท่ากับ 0.233 และ RMSEA เท่ากับ 0.292 ดังนั้น

จึงต้องมีการปรับตัวแบบของกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ภาพที่ 4.7 ตัวแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย (หลังปรับตัวแบบ)

จากภาพที่ 4.7 หลังปรับตัวแบบ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ตัวแบบสมการเชิงเส้นที่สร้างตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ไม่ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า ตัวแบบตามกรอบแนวคิดสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก χ^2 เท่ากับ 0.277 χ^2/df เท่ากับ 0.277 df เท่ากับ 1 และ p-value เท่ากับ 0.598 และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า GFI เท่ากับ 1.000 AGFI เท่ากับ 0.996 และ RMSEA เท่ากับ 0.000 ดังนั้นตัวแบบตามกรอบแนวคิดการวิจัย จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

หลังปรับโมเดลแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มแรกเป็นค่าสถิติที่ลดลง ส่วนกลุ่มที่สองเป็นค่าสถิติที่เพิ่มขึ้น สำหรับค่าสถิติในกลุ่มแรก ได้แก่ ค่า χ^2 ก่อนปรับตัวแบบมีค่าเท่ากับ 687.455 และหลังปรับตัวแบบมีค่าลดลงเป็น 0.277 CMIN/DF : χ^2/df ก่อนปรับตัวแบบมีค่าเท่ากับ 171.863 และหลังปรับตัวแบบมีค่าลดลงเป็น 0.277 และ RMSEA ก่อนปรับตัวแบบมีค่าเท่ากับ 0.624 และหลังปรับตัวแบบมีค่าลดลงเป็น 0.000 ส่วนค่าสถิติในกลุ่มที่สอง เป็นค่าสถิติที่เพิ่มขึ้น ได้แก่ ค่า GFI

ก่อนปรับตัวแบบมีค่าเท่ากับ 0.671 และหลังปรับตัวแบบมีค่าเพิ่มขึ้นเป็น 1.000 สำหรับค่า AGFI ก่อนปรับตัวแบบมีค่าเท่ากับ -0.233 และหลังปรับตัวแบบมีค่าเพิ่มขึ้นเป็น 0.996 ทั้งนี้หลังจากปรับตัวแบบแล้ว ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่ 4.34

ตารางที่ 4.34 ค่าสถิติของตัวแบบตามกรอบแนวคิดของสมมติฐานการวิจัยกับตัวแบบของข้อมูลเชิงประจักษ์สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

การตรวจสอบ	เกณฑ์	ก่อนปรับตัวแบบ		หลังปรับตัวแบบ	
		ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา	ผลการวิเคราะห์	ผลการพิจารณา
ความสอดคล้อง					
χ^2	-	687.455	-	0.277	-
df	-	4	-	1	-
p-value of χ^2	> 0.05	0.000	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.598	ผ่านเกณฑ์
CMIN/DF : χ^2/df	< 2.00	171.863	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.277	ผ่านเกณฑ์
ดัชนี					
GFI	≥ 0.95	0.671	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥ 0.95	-0.233	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.996	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.95	0.620	ไม่ผ่านเกณฑ์	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.08	0.624	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.000	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.08	0.292	ไม่ผ่านเกณฑ์	0.002	ผ่านเกณฑ์

ผลการวิเคราะห์ห้อยข้อประกอบเชิงยั่งยืนของตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยภาพรวมเมื่อพิจารณาจากน้ำหนักร่องประกอบที่กำหนดไว้ในตัวแบบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่าง

ตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม ปรากฏว่า องค์ประกอบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ซึ่งสรุปผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) โดยรวมพบว่า ตัวแบบองค์ประกอบเชิงยืนยันสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย มีความเหมาะสม และสามารถวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม

การเปรียบเทียบระดับอิทธิพล จะพบว่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มากกว่าสภาพแวดล้อมองค์กร เนื่องจากค่าน้ำหนักถดถอยมาตรฐานมากกว่า ($0.580 > 0.262$) และมีอิทธิพลทางบวก นั่นคือ สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวที่มีกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กรสูง จะมีปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์สูงด้วย โดยค่า R^2 ของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ เท่ากับ 0.727 หรือร้อยละ 72 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์เกิดจากอิทธิพลของกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กร ร้อยละ 72

ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์มากกว่าสภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าเนื่องจากค่าน้ำหนักถดถอยมาตรฐานมากกว่า ($0.152 < 0.590 > 0.172$) และมีอิทธิพลทางบวก นั่นคือ สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวที่มีปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กรสูง จะมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสูงด้วย โดยค่า R^2 ของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเท่ากับ 0.714 หรือร้อยละ 71 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเกิดจากอิทธิพลของกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า สภาพแวดล้อมองค์กร และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ร้อยละ 71

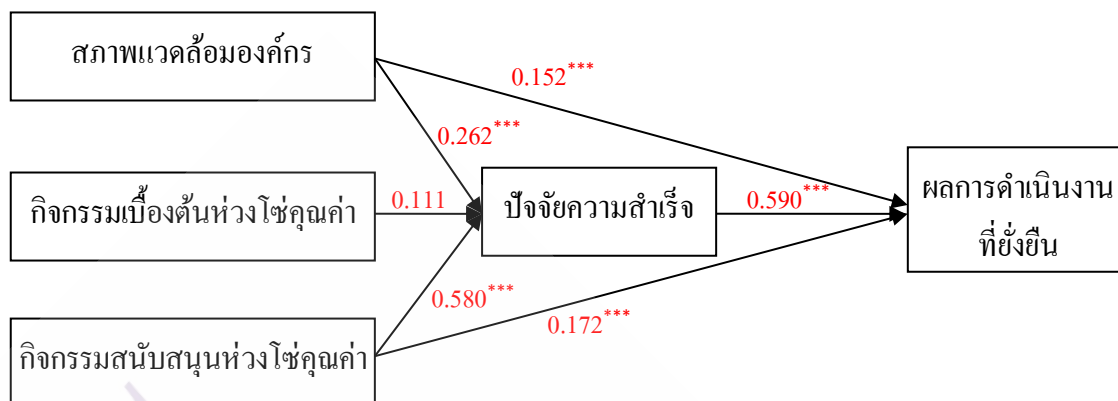
โดยผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ดังรายละเอียดแสดงในตารางที่

ตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้น ห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

องค์ประกอบเชิงยืนยัน	น้ำหนัก องค์ประกอบ	z-value	p-value
สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	0.262	8.494	***
กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	0.111	2.505	0.012
กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	0.580	11.908	***
ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์	0.590	12.167	***
สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์	0.152	4.501	***
กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์	0.172	3.786	***
R ² ของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์		0.727	
R ² ของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน		0.714	

หมายเหตุ *** p-value < 0.01

จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในตัวแบบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม ปรากฏดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

จากภาพที่ 4.7 สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ สภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม รายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 4.36 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ตัวแปร	สภาพแวดล้อมองค์กร			กิจกรรมเบื้องต้น			กิจกรรมสนับสนุน			ปัจจัยความสำเร็จ		
	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพล รวม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพล รวม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพล รวม	อิทธิพล ทางตรง	อิทธิพล ทางอ้อม	อิทธิพล รวม
ปัจจัยความสำเร็จ	0.262	0.000	0.262	0.111	0.000	0.111	0.580	0.000	0.580	0.000	0.000	0.000
ผลการดำเนินงานที่ ยั่งยืน	0.152	0.154	0.306	0.000	0.065	0.065	0.172	0.342	0.514	0.590	0.000	0.590

จากตารางที่ 4.36 จากการศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ภายในตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย พบว่า

สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.152 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.154 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.306

กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.065 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.065

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.172 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.342 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.514

ปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.590 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.590

สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จมีค่าเท่ากับ 0.262 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.262

กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ มีค่าเท่ากับ 0.111 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.111

กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จมีค่าเท่ากับ 0.580 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.580

จากข้อค้นพบสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย นั่นคือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นเมื่อผ่านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

ตารางที่ 4.37 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1: สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	ยอมรับสมมติฐาน
H2: สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
H3: กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	ยอมรับสมมติฐาน
H4: กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H5: กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์	ยอมรับสมมติฐาน
H6: กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
H7: ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
H8: สภาพแวดล้อมองค์กรคุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ	ยอมรับสมมติฐาน
H9: กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H10: กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ	ยอมรับสมมติฐาน
H11: สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
H12: กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ไม่ยอมรับสมมติฐาน
H13: กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน
H14: ปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ยอมรับสมมติฐาน

4.8 ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ข้อมูลปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ (จากแบบสอบถามปลายเปิด) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินงานฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย นำเสนอปัญหาและให้ข้อเสนอแนะต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวใน 2 ประเด็น ดังนี้

4.8.1 ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวเรื่องใดบ้าง โดยผู้วิจัยได้สรุปปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว ดังนี้

1) ปัจจัยที่เกิดจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต อาทิ วัตถุประสงค์การดำเนินการผลิต การจัดจำหน่าย การขนส่ง การตลาดและการขาย และคู่แข่ง ที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว พบว่า ส่วนใหญ่ ได้แก่ 1) สหกรณ์ไม่มีเครื่องจักร และอุปกรณ์ เช่น ชุดทำความสะอาดข้าว (เครื่องคัดคุณภาพข้าว) และเครื่องบรรจุภัณฑ์ และไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจรวบรวมข้าว เช่น รถตัก รถบรรทุก เครื่องวัดความชื้นข้าว อุปกรณ์สนับสนุนในการจัดซื้อ จัดขาย จัดส่ง เป็นต้น 2) ขาดเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงานสหกรณ์ 3) คู่แข่งมีเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะมีท่าข้าวของเอกชนจำนวนมาก ทำให้เกษตรกรไม่มาขายผลผลิตให้สหกรณ์ 4) สหกรณ์ยังขาดประสบการณ์ และขาดองค์ความรู้ด้านการผลิต แปรรูป การจำหน่ายข้าวสาร และการตลาด 5) ช่องทางการตลาดมีน้อย ขาดแคลนบุคลากรด้านการตลาด ด้านการพัฒนาสินค้า 6) ไม่สามารถทำการควบคุมคุณภาพข้าว ทำให้เกิดปัญหาข้าวปน หรือความชื้นของข้าวเปลือก 7) โรงสีของสหกรณ์มีขนาดเล็ก และที่มีอยู่ไม่ทันสมัยหรือไม่ได้มาตรฐาน ทำให้การแปรรูปไม่ได้มาตรฐาน มีต้นทุนสูง รวมถึงอัตราค่าลังการผลิตไม่เพียงพอ 8) การมีส่วนร่วม และการให้ความร่วมมือของสมาชิกต่อสหกรณ์ 9) ขาดเงินทุนในการรวบรวมผลผลิต 10) ปัจจัยการผลิตของสหกรณ์ที่มีอยู่ปัจจุบันไม่ทันสมัย เสื่อมชำรุด ส่วนที่มีอยู่ใช้งานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ เช่น ชุดเครื่องอบลดความชื้น ไม่ได้มาตรฐานเทียบเท่ากับเอกชน 11) สถานที่เก็บผลผลิตข้าว ส่วนใหญ่เป็นลานขนาดเล็ก ซึ่งไม่สามารถเก็บข้าวให้มีคุณภาพได้ 12) เมล็ดพันธุ์ข้าวขาดแคลนและต้นทุนสูง 13) ข้าวไม่ได้คุณภาพ ข้าวกลายพันธุ์ และ 14) เกษตรกรบางส่วนยังไม่เชื่อมั่นในคุณภาพผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

2) ปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และ ภัยธรรมชาติ ด้านเศรษฐกิจ และนโยบายของภาครัฐที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว มีดังนี้

ด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ พบว่า 1) เกิดจากภาวะแล้งซ้ำซาก จากฝนไม่ตกต้องตามฤดูกาล เกิดการขาดแคลนน้ำ ไม่สามารถเข้าถึงระบบชลประทาน และการบริหารจัดการน้ำ เนื่องจากพื้นที่ของสมาชิกที่ทำอาชีพการเกษตรส่วนมากเป็นเขตที่ไม่มีชลประทาน ต้องอาศัยน้ำฝนอย่างเดียว 2) โรคระบาดในพื้นที่ทำการเกษตรของสมาชิกทำให้ผลผลิตลดลง 3) น้ำท่วม 4) ดินเค็ม น้ำเค็ม และ 5) การระบาดของแมลง

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า 1) ราคาตลาดมีความไม่แน่นอน ผู้ผลิตไม่สามารถกำหนดราคาขายเองได้ส่งผลกระทบต่อรายได้ของเกษตรกรสมาชิก 2) ราคาข้าวตกต่ำโดยเฉพาะในช่วงเก็บเกี่ยวผลผลิต 3) สถานะเศรษฐกิจในภาพรวมของประเทศไม่ดี และเศรษฐกิจฝืดเคือง และ 4) การผูกขาดของพ่อค้ารายใหญ่ 5) กลไกทางด้านราคาโดยสหกรณ์รับซื้อข้าวเปลือกในราคาสูง แต่ในขณะที่ราคาข้าวเปลือก ปรับราคาลง ทำให้สหกรณ์ขาดทุน และ 6) ปัจจัยการผลิตมีราคาสูงในฤดูกาลปลูกข้าว

ด้านนโยบายของภาครัฐ พบว่า 1) การกำหนดราคาขายตามนโยบายของภาครัฐ 2) การสนับสนุนจากภาครัฐขาดความต่อเนื่องทำให้สหกรณ์การเกษตร เกิดปัญหาด้านการจัดจำหน่ายสินค้าและการตลาด 3) การกำกับดูแลของหน่วยงานราชการบางหน่วยงาน ยังมีผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจของสหกรณ์ และ 4) กฎหมายสหกรณ์ไม่ควรกำหนดธุรกิจของสหกรณ์ตามประเภท ควรเปิดช่องให้สามารถทำได้ถ้าเป็นประโยชน์กับสมาชิก

4.8.2 ข้อเสนอแนะต่อปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว มีดังนี้

ข้อเสนอแนะด้านนโยบายของภาครัฐ พบว่า 1) ภาครัฐควรคำนึงถึงศักยภาพของสหกรณ์ที่จะให้การส่งเสริม และควรส่งเสริมจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ ตลอดจนการส่งเสริมด้านการส่งออกผลผลิต 2) จัดทำโครงการเจาะน้ำบาดาลฟรี หรือขุดบ่อฟรี โดยไม่มีเงื่อนไข 3) รัฐบาลต้องมีแหล่งเงินทุนให้สหกรณ์ได้กู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและเพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ 4) ทุกระเบียบข้อบังคับของกรมส่งเสริมสหกรณ์ที่กำกับดูแลสหกรณ์ ควรมีการพิจารณาศึกษาในการดำเนินการ และควรพิจารณาหาหนทางผ่อนปรน เพราะบางประเด็นทำให้การดำเนินงานของสหกรณ์ขาดทุน ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ในการดำเนินงานของสหกรณ์ในปัจจุบัน 5) รัฐบาลควรจัดให้มีระบบชลประทานที่เหมาะสม มีการกำหนดแผนการวางระบบน้ำเพื่อการผลิตให้เป็นรูปธรรมและยั่งยืน 6) ภาครัฐควรจัดหาเครื่องมือหรืออุปกรณ์ให้กับสหกรณ์ 7) ภาครัฐควรสนับสนุนอุปกรณ์ทางการตลาดตรงตามความต้องการของสหกรณ์ เพื่อการใช้ประโยชน์และเกิดความคุ้มค่า และเกิดประสิทธิผล 8) ภาครัฐควรรหาดูการรับและประกันราคาข้าวอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาการขาดทุน 9) นโยบายของรัฐบาลโดยกระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ต้องมีนโยบาย

ที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับสหกรณ์ในการขับเคลื่อนด้านการตลาด และให้ความช่วยเหลือแก่เกษตรกรอย่างจริงจัง และ 10) ภาครัฐควรสนับสนุนกระบวนการสหกรณ์ให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อสามารถแข่งขันกับภาคเอกชนได้ เพื่อช่วยเหลือสมาชิกให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ขายข้าวได้ราคาดี

ข้อเสนอแนะด้านการดำเนินการของสหกรณ์ พบว่า 1) ควรส่งเสริม เพิ่มความรู้ทักษะในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการรวบรวม/แปรรูปสินค้าข้าวให้ได้มาตรฐาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย 2) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการและการสร้างเทคโนโลยีในการบริการเพิ่มขึ้น 3) แนะนำและส่งเสริมให้สมาชิกผลิตข้าวให้มีคุณภาพ ตรงตามความต้องการตลาด 4) สหกรณ์ควรแปรรูปผลิตภัณฑ์ข้าวให้มีคุณภาพดีและรักษามาตรฐาน 5) การสร้างระบบการผลิต โดยสหกรณ์ให้ครบวงจรการผลิต ตั้งแต่การผลิต การแปรรูป การตลาดต้องเชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการ 6) การสร้างความศรัทธาของสมาชิกต่อสหกรณ์ และการรวมกลุ่มการผลิตที่เข้มแข็ง 7) สหกรณ์ต้องมีเครื่องจักรด้านการส่งเสริมการเกษตรแก่สมาชิกใช้บริการ เช่น รถไถขนาดใหญ่ รถเกี่ยวรวงข้าว รถบริการขนส่งสินค้าด้านการเกษตรอย่างเพียงพอ 8) สหกรณ์ต้องมีโรงสีข้าวเป็นของตัวเอง เพื่อที่จะแปรรูปจากข้าวเปลือกเป็นข้าวสารจำหน่ายให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป 9) ควรมีการใช้วัตถุดิบปุ๋ยจากธรรมชาติ ปลูกพืชหลากหลายชนิด ปลูกข้าวอายุการเก็บเกี่ยวสั้น 10) จัดสรรงบประมาณส่งเสริมเพื่อช่วยเหลือสมาชิก 11) ต้องมีบุคลากรด้านการพัฒนาสินค้าและด้านการตลาดเพื่อเพิ่มช่องทางการตลาดให้กับสหกรณ์ 12) ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกได้รับทราบ โดยกำหนดราคารับซื้อให้เป็นไปตามราคาของตลาดที่รับซื้อ พร้อมจัดหาสถานที่จุดรับซื้อที่สมาชิกสามารถมาใช้บริการกับสหกรณ์ได้ 13) ลดต้นทุนกระบวนการผลิต และการดำเนินงาน 14) สร้างสื่อ เครือข่าย การมีส่วนร่วมของเครือข่ายระดับประเทศ 15) จัดหาผู้ค้าธุรกิจ (ตลาด) ให้ชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต 16) เพิ่มช่องทางการจำหน่ายหรือมีตลาดรองรับผลผลิตเพิ่มมากขึ้น และ 17) สหกรณ์ต้องมีลูกค้าหรือโรงสีที่อยู่ภายใต้การดูแลของรัฐบาลในการที่จะรับซื้อข้าวจากสหกรณ์ตลอดเวลา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจตัวอย่าง (Sample Survey) ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะจากงานวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอสรุปผลการวิจัยออกเป็น 3 หัวข้อหลัก เพื่อเป็นบทสรุปนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุ และ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ดังนี้

5.1.1.1 ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรด้านโครงสร้างมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ด้านกระบวนการจัดการ ด้านนโยบาย และด้านบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1) ด้านนโยบาย พบว่า การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านนโยบายในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา

เป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีนโยบายสหกรณ์ส่งผลประโยชน์ให้กับสมาชิกมากที่สุด รองลงมาได้แก่ นโยบายสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ นโยบายสหกรณ์ถูกกำหนดขึ้นก่อนมีการดำเนินงาน นโยบายสหกรณ์มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย นโยบายสหกรณ์สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ และนโยบายสหกรณ์ครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตามลำดับ

2) ด้านโครงสร้าง พบว่า การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านโครงสร้างในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์มีการระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพนักงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีการจัดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนการจัดตั้งองค์กร สหกรณ์มีการกำหนดภารกิจในการดำเนินงาน สหกรณ์มีการจัดกลุ่มงานและมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานแต่ละกลุ่มรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ และสหกรณ์มีการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ได้จัดไว้ ตามลำดับ

3) ด้านกระบวนการจัดการ พบว่า การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านกระบวนการจัดการในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร สหกรณ์มีการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ สหกรณ์มีผู้นำที่สั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสหกรณ์มีการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงาน ตามลำดับ

4) ด้านบรรยากาศขององค์กร พบว่า การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านบรรยากาศขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรสหกรณ์มีความคล่องตัวในการทำงาน บุคลากรสหกรณ์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการสร้างอิทธิพลในสหกรณ์มีน้อย ตามลำดับ

5) ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร พบว่า การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า คณะกรรมการฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมของสหกรณ์ทุกครั้งมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สมาชิก เจ้าหน้าที่บุคลากร กรรมการสหกรณ์ปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และซื่อสัตย์มาภิบาล เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน คณะกรรมการ

ฝ่ายจัดการมีความเสถียร เอาใจใส่การดำเนินงาน และผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ และผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

5.1.1.2 ด้านกิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้ามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระจายสินค้า ด้านการบริการลูกค้า ด้านการตลาดและการขาย และด้านการผลิต ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1) ด้านปัจจัยนำเข้า พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านปัจจัยนำเข้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่มากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการตรวจสอบควบคุม มาตรฐานคุณภาพสินค้า ข้าวเปลือก มีการเตรียมยานพาหนะและอุปกรณ์อื่น ที่พร้อมการขนส่งสินค้า นโยบายสหกรณ์มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย และมีการออกแบบคลังสินค้าในการเก็บรักษา ให้สามารถทำงานรับจ่ายสินค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และการกระจายข้าวเปลือกไปสู่กระบวนการผลิต ปราศจากความเสียหาย ตามลำดับ

2) ด้านการผลิต พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการผลิตในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต และมีการทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการแปรรูป และการบรรจุหีบห่อเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี และสินค้ามีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้า เช่น GAP GMP/Q MARK/HACCP/ISO ตามลำดับ

3) ด้านการกระจายสินค้า พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการกระจายสินค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีระบบการจัดการคำสั่งซื้อสามารถดำเนินการกับคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็วมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สามารถจัดส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าได้ในเวลาที่กำหนด การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย และมีสินค้าในคลังสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีที่ลูกค้าต้องการสินค้า ตามลำดับ

4) ด้านการตลาดและการขาย พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการตลาดและการขายในภาพรวมอยู่ในระดับ

มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้ามากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีการระบุข้อมูลของสินค้า จัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น หน้าร้าน ขายทางอินเทอร์เน็ต มีการสร้างชื่อตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักในระดับประเทศขึ้นไป มีการให้ข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของธุรกิจผ่านสื่อสาธารณะ และมีการเข้าร่วมการจัดแสดงสินค้าระดับจังหวัด/ประเทศ/หรือต่างประเทศ ตามลำดับ

5) ด้านการบริการลูกค้า พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการบริการลูกค้าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดูแล ให้บริการข้อมูลลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการรับประกันคุณภาพสินค้า เช่น ถ้ามีปัญหา มีการคืนเงิน การจัดส่งสินค้า มีการรับข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากลูกค้า และมีการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เช่น บัตรสมาชิก การส่งของที่ระลึกในเทศกาลต่างๆ ตามลำดับ

ด้านกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้าน โครงสร้างพื้นฐานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการจัดซื้อ และด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

6) ด้านการจัดซื้อ พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการจัดซื้อในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการตรวจสอบการจัดซื้อด้วยคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลง และทำให้การทำกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอใช้งาน มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอในการผลิต ไม่ให้การผลิตหยุดชะงัก และมีการจัดหาวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาปัจจัยการผลิต ตามลำดับ

7) ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์มากที่สุด รองลงมาได้แก่ การนำเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์การตลาด ช่วยในการเพิ่มคุณค่าสินค้า นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน และนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ข้าวให้มีความหลากหลาย ตามลำดับ

8) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีการคัดเลือกบุคลากรกับหน้าที่รับผิดชอบด้วยหลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น มีการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรเหมาะสม และมีการฝึกอบรมความรู้ ทักษะให้กับบุคลากร ตามลำดับ

9) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านโครงสร้างพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อคำถาม พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีระบบบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน มีการบริหารจัดการให้องค์กรทำงานได้สะดวก และมีระบบการจัดการสารสนเทศ และข้อมูล ตามลำดับ

5.1.1.3 ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนามีระดับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ (สมาชิก พนักงาน กรรมการ) มากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานสหกรณ์ มีการพัฒนาขีดความสามารถการเรียนรู้ของพนักงานสหกรณ์ และมีการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ภายนอกสหกรณ์ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสหกรณ์ (KM) และมีการจัดองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

2) ด้านกระบวนการภายใน พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านกระบวนการภายในมีระดับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีความโปร่งใสในการทำงานมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มีการดำเนินงานที่ประหยัดเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า มีการจัดการส่งสินค้าตามวัน เวลาที่กำหนด และมีการผลิตสินค้าข้าวแปรรูปได้รวดเร็วตามความต้องการ ตามลำดับ

3) ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อมมีระดับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ มีความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า ลูกค้ามีความพอใจสินค้าของสหกรณ์ มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ และมีความสามารถสร้างตราให้เป็นที่ยอมรับ ตามลำดับ

4) ด้านการเงิน พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเงินมีระดับความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีเสถียรภาพทางการเงินมากที่สุด รองลงมาได้แก่ มียอดขายเพิ่มขึ้น มีการใช้สินทรัพย์ที่ค้ำประกันถึงผลตอบแทนจากการลงทุน มีหนี้สินระยะยาวน้อยลง และมีอัตราการลดต้นทุนจากรุทกิจข้าวเพิ่มขึ้น มีผลกำไรเฉลี่ยในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา และมีหนี้สินระยะสั้นน้อยลง ตามลำดับ

5.1.1.4 ด้านผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามภาพรวมในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลดังนี้

1) ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านเศรษฐกิจของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีความพร้อมรับมือต่อความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์มีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสหกรณ์มีต้นทุนลดลงอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

2) ด้านสังคม พบว่า ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสังคมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อ พบว่า สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในสภาพแวดล้อม สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์มีการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับชุมชนโดยรอบ และอัตราการลาออกของสมาชิกลดลงอย่างต่อเนื่อง และอัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

3) ด้านสิ่งแวดล้อม พบว่า ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็น

รายชื่อ พบว่า สหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และสหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการผลิตได้อย่างต่อเนื่องมากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์สามารถลดของเสียจากการผลิตอย่างต่อเนื่อง และสหกรณ์ได้รับรองมาตรฐานหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ตามลำดับ

4) ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายชื่อ พบว่า สหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ มากที่สุด รองลงมาได้แก่ สหกรณ์มีระบบรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจาก ผู้มีส่วนได้เสีย สหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และสหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูลที่จำเป็นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามลำดับ

5.1.2 สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ดังนี้

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย (ก่อนปรับตัวแบบ) พบว่า กรอบแนวคิดที่สร้างตามสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า ตัวแบบตามกรอบแนวคิดสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก χ^2 เท่ากับ 687.455 χ^2/df เท่ากับ 171.863 df เท่ากับ 4 และ p-value เท่ากับ 0.000 และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า GFI เท่ากับ 0.671 AGFI เท่ากับ 0.233 และ RMSEA เท่ากับ 0.292 ดังนั้น จึงต้องมีการปรับตัวแบบของกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย (หลังปรับตัวแบบ) พบว่า ตัวแบบตามกรอบแนวคิดสอดคล้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก χ^2 เท่ากับ 0.277 χ^2/df เท่ากับ 0.277 df เท่ากับ 1 และ p-value เท่ากับ 0.598 และเมื่อพิจารณาความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า GFI เท่ากับ 1.000 AGFI เท่ากับ 0.996 และ RMSEA เท่ากับ 0.000 ดังนั้นตัวแบบตามกรอบแนวคิดการวิจัย จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

การเปรียบเทียบระดับอิทธิพล จะพบว่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มากกว่าสภาพแวดล้อมองค์กร และมีอิทธิพลทางบวก นั่นคือ

สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวที่มีกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กรสูง จะมีปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์สูงด้วย โดยค่า R^2 ของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ เท่ากับ 0.727 หรือ ร้อยละ 72 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์เกิดจากอิทธิพลของกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กร ร้อยละ 72 และพบว่า สหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวที่มีปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กรสูง จะมีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนสูงด้วย โดยค่า R^2 ของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเท่ากับ 0.714 หรือร้อยละ 71 ซึ่งหมายถึง ความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเกิดจากอิทธิพลของปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และสภาพแวดล้อมองค์กร ร้อยละ 71

5.1.3 สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ดังนี้

จากการศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ภายในตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย พบว่า สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.152 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.154 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.306 กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.065 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.065 กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.172 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.342 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.514 ปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.590 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.590 สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จมีค่าเท่ากับ 0.262 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.262 กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ มีค่าเท่ากับ 0.111 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.111 และ กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จมีค่าเท่ากับ 0.580 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.580

จากข้อค้นพบสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย นั่นคือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์

การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นเมื่อผ่านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์

5.2 อภิปรายผล

จากผลการศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จ และอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามลำดับดังนี้

5.2.1 การอภิปรายผลระดับการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

5.2.1.1 การอภิปรายผลการศึกษาการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเป็นเพราะการดำเนินงานของสหกรณ์มีลักษณะการดำเนินงาน โครงสร้าง และวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมตามข้อบังคับของสหกรณ์ที่กำหนด และอาจกลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มผู้ประกอบการอาชีพทางการเกษตรรวมกันจัดตั้งขึ้น และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น (กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2561) ซึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานของสหกรณ์ นั่นคือ สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์และผลกระทบจากการดำเนินงานของสหกรณ์ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล สอดคล้องกับ Kim and Lim (2018) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นบรรยากาศขององค์กร หมายถึง กลุ่มคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานบุคคล ผู้ปฏิบัติงานอยู่รับรู้ทั้งโดยตรงและทางอ้อม เช่น ทัศนคติค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานใน

องค์กรที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ และ Mangundjaya (2019) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายใน คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรและสามารถควบคุมได้คือ ระบบงาน ผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร สิ่งอำนวยความสะดวก และวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษายังพบว่าการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรด้านนโยบายนั้น นโยบายสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และนโยบายสหกรณ์ยังส่งผลประโยชน์ให้กับสมาชิกอยู่ในระดับมากที่สุด อาจเนื่องจากสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ ถึงแม้ว่าทุกคนไม่สามารถร่วมบริหารกิจการของสหกรณ์ได้ หากแต่สามารถเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการเป็นผู้บริหารงานแทนสมาชิกทุกคน มีอำนาจหน้าที่เป็นผู้แทนดำเนินการสหกรณ์ได้อย่างกว้างขวาง และให้บริการแก่สมาชิกอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยเหลือกิจการสหกรณ์ด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงปริมาณธุรกิจและการประหยัด ซึ่งองค์กรหรือหน่วยงานที่อยู่ภายใต้ระบบการบริหารที่ดี ผู้บริหารและผู้นำคนนโยบายจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและนโยบายหรือกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อการบริหารงานต่าง ๆ ขององค์กรหรือหน่วยงาน นโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กรจะมีลักษณะที่ดีเป็นที่พึงประสงค์ (Chou, Horng, Liu & Gan, 2018; Islam, & Tariq, 2018) นอกจากนี้ยังพบว่าการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมองค์กรด้านบรรยากาศขององค์กรนั้น สหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด อาจเป็นเพราะสหกรณ์การเกษตรเป็นการรวมกลุ่มของเกษตรกรที่มีเป้าหมายเดียวกัน ทำให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นสถาบันเกษตรกรเข้มแข็ง เป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจและสังคมในระดับฐานรากของประเทศ อีกทั้งยังเป็นองค์กรที่ช่วยเหลือ เป็นที่พึ่งกับสมาชิกเกษตรกรให้มีความเป็นอยู่ที่ดี มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ มีความมั่นคงในการดำเนินชีวิตอย่างยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพของระบบการผลิต สร้างความสามารถทางการแข่งขันบนพื้นฐานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทำให้สมาชิก และบุคลากรของสหกรณ์การเกษตรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับ Kim and Lim, (2018) ได้อธิบายว่าลักษณะที่บอกถึงองค์กรใดองค์กรหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ และมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานอาจหมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร และตามที่ Tran, Ghabour, Nguyen and Daróczy (2019) กล่าวว่า บรรยากาศในองค์กรเป็นสภาวะที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pyylampi (2019) พบว่า บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร เพราะเป็นเงื่อนไขกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์กรต่อองค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกระตุ้นให้

มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและความพอใจที่อยู่ในองค์กร ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนปรับปรุงองค์กร

5.2.1.2 การอภิปรายผลการศึกษากิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

การดำเนินงานกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้าด้านการกระจายสินค้า ด้านการบริการลูกค้า ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างพื้นฐานอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมที่สหกรณ์ปฏิบัติเพราะเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะช่วยให้สหกรณ์ดำเนินกิจการสหกรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ ซึ่งเกิดจาก 1) กิจกรรมที่ทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง 2) กิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนลดต่ำลง และ 3) กิจกรรมสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (Primary and Support Activities) (Pietrobelli and Staritz, 2018) ทั้งนี้ Loving (2019) ได้อธิบายว่าข้อดีของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า คือ นักบริหารสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญและความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม โดยที่องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันได้โดยการดำเนินกิจกรรมเหล่านี้ในต้นทุนที่ถูกกว่าหรือก่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ในขณะที่ยังคงดำเนินกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการผลิตและด้านการตลาดและการขายของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขาย มีการจัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น หน้าร้าน ขายทางอินเทอร์เน็ต และการให้ข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของธุรกิจข้าวผ่านสื่อสาธารณะอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากสหกรณ์ยังขาดประสบการณ์ และขาดองค์ความรู้ด้านการผลิต แปรรูปการจำหน่ายข่าวสาร และการตลาด ประกอบกับช่องทางการตลาดมีน้อย ขาดแคลนบุคลากรด้านการตลาด ด้านการพัฒนาสินค้า ซึ่งในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ของ ศิริมาศ จินศิริวานิชย์ (2549) พบว่า กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมีความสัมพันธ์กับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าทุกด้าน ยกเว้นด้านการตลาดและการขาย และการบริการ และผลการศึกษาของ ศักดิ์รินทร์ แก่นกล้า (2559) ที่ได้ศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นของผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ตามแนวคิดของห่วงโซ่คุณค่าของ Porter โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า เกษตรที่ไม่ได้เก็บเมล็ดพันธุ์ข้าวจะมีต้นทุนในการจัดซื้อ และแคลนแรงงานในภาคการผลิต การเก็บเกี่ยวใช้ระยะเวลาที่ช้า และมีช่องทางการจัดจำหน่ายเพียงช่องทางเดียว โดยได้เสนอแนวทางว่าเกษตรกรควรจะแบ่งเก็บพันธุ์ข้าวไว้เพื่อลดต้นทุนการจัดซื้อ รวมทั้งการผลิตและการเก็บเกี่ยว ควรจะมีการรวมกลุ่มกันเพื่อให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนทั้งวัตถุดิบ แรงงาน องค์ความรู้ เทคโนโลยีในการเกษตร และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายสื่อสังคมออนไลน์ และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร

5.2.1.3 การอภิปรายผลการศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยพบว่า สหกรณ์การเกษตรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนามากที่สุด อาจเป็นเพราะสหกรณ์การเกษตรต้องการที่จะปรับปรุงพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลากร ระบบ การทำงาน เทคโนโลยี หรือแม้แต่วัฒนธรรมองค์กร การตลาด การสร้างตราหือภาพพจน์องค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ในระยะยาว จึงให้ความสำคัญในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบกับการดำเนินธุรกิจข้าวของสหกรณ์การเกษตรเป็นธุรกิจที่สำคัญ มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวมโดยการรับซื้อผลผลิตข้าวเปลือกจากสมาชิกหรือเกษตรกรทั่วไป เพื่อเป็นการสร้างอำนาจต่อรองในการขายผลผลิตในตลาด ยกระดับราคาผลผลิต ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสมาชิกให้ขายผลผลิตข้าวได้ในราคาที่เป็นธรรม และไม่ถูกเอารัดเอาเปรียบในเรื่องต่าง ๆ หวังสร้างประโยชน์ทำให้สมาชิกมีปัจจัยการผลิตเพิ่มขึ้น สามารถกู้เงินสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยต่ำมาประกอบอาชีพ ทำให้มีที่ดินทำกินเป็นของตนเองหรือมีที่ดินทำกินมากกว่าเดิม ได้รับความรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการผลิต เก็บรักษาผลผลิตอย่างมีคุณภาพ ผลผลิตที่ได้เป็นไปตามความต้องการของตลาด ส่งผลให้สหกรณ์และบุคคลในครอบครัวมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมการศึกษา และการอนามัย ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน ล้วนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันจะขาดมุมมองหนึ่งมุมมองใดไม่ได้ จะทำให้ขาดความสมดุลเพราะถ้าขาดแล้วองค์การก็จะขาดความแข็งแรงไป (Hu, Leopold-Wildburger and Strohhecker, 2017) โดยแต่ละมุมมองมีความสัมพันธ์แบบเหตุและผลช่วยทำให้ทราบว่าผลการปฏิบัติงานขององค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านกระบวนการภายใน โดยเห็นว่าสหกรณ์มีความโปร่งใสในการทำงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะมุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่อขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้สหกรณ์ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือตนเอง ความรับผิดชอบต่อตนเอง ความเป็นประชาธิปไตย ความเสมอภาค ความตรงธรรม และมีความเป็นเอกภาพ และใน

ขณะเดียวกันสมาชิกสหกรณ์ก็มีความเชื่อมั่นในความสุจริต ความเปิดเผย ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น สหกรณ์จึงต้องมีความโปร่งใสในการทำงานมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ นิติธร มะโนวัง (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี พบว่า สหกรณ์จะพัฒนาสู่ความสำเร็จเป็นที่ศรัทธาของมวลสมาชิก และ ผู้เกี่ยวข้องต้องมีกระบวนการภายในที่ดี โดยบริหารงานไม่ให้เกิดการทุจริต มีการบริหารงานอย่าง โปร่งใส ตรวจสอบได้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้แก่คณะกรรมการ ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ และผู้ตรวจสอบกิจการ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ์, ศรีธยา เลิศพุทธรักษ์ และอดิศักดิ์ จันทระภาเลิศ (2560) พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์สู่ความสำเร็จประกอบด้วย 1) คุณลักษณะหรือศักยภาพองค์กรของสหกรณ์ 2) กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสหกรณ์แบบมีส่วนร่วม และ 3) การมีกระบวนการบริหารจัดการธุรกิจที่ดีมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ องค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ก็คือ ทุนภายในของสหกรณ์ (CO-OP_Capital) ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของสมาชิก ความความสามารถและความเข้มแข็งของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ความเข้มแข็งของทีมงาน และบริหารจัดการสหกรณ์ตามหลักและวิธีการสหกรณ์ มีระบบการบริหารจัดการที่ดี โปร่งใส ดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก รวมทั้งความเชื่อถือศรัทธาจากสมาชิก ความภาคภูมิใจของสมาชิก กรรมการพนักงานสหกรณ์

5.2.1.4 การอภิปรายผลการศึกษาผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ และด้านสิ่งแวดล้อม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยสหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุด อาจเป็นเพราะสหกรณ์การเกษตรเป็นสถาบันที่เกษตรกรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้น โดยมีความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตามหลักการสหกรณ์ ซึ่งจะนำไปสู่การกินดี อยู่ดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม และเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรเพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ ได้รับความสนใจจากผู้ประกอบการเป็นจำนวนมาก เพราะผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีการดำเนินธุรกิจด้วยการคำนึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งพนักงานในองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม จะสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยองค์กรต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ผ่านกระบวนการสร้าง

ความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้สามารถตอบสนองประเด็นต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ และหากองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ก็จะทำให้การบริหารงานในด้านต่าง ๆ ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น (सानิตย์ หนูนิล , 2561, น.38) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาภรณ์ พวงสมบัติ และพุทธิวัต สิงห์คง (2562, น. 41) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญสูงสุดในแต่ละปัจจัยอันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เรื่อง เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ดี และมีมาตรฐานภายในองค์กรหรือธุรกิจ รองลงมาคือ ปัจจัยด้านสังคม เรื่องการสานต่อความสัมพันธ์กับลูกค้าหรือคู่ค้าเชิงธุรกิจ และปัจจัยด้านสังคม เรื่องการให้ความร่วมมือของคนในองค์กรและสังคม

5.2.2 การอภิปรายผลอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย

จากการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย นั่นคือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นเมื่อผ่านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเกิดจากสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ร้อยละ 71 อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมองค์กรด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็นแรงผลักดันภายในที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและการดำเนินงานของสหกรณ์ ในขณะที่กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมเบื้องต้นและ กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการหลังการขาย (กชนิภา วาณิชกิตติกุล, ธารีรัตน์ ชูลีลัง และตะวันรอน สังกษาน, 2561, น. 186) จึงทำให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ajvaz, Mulolli and Mustafa (2018) พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในธุรกิจ ได้แก่

ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจมากกว่าปัจจัยอุตสาหกรรม

5.2.3 การอภิปรายผลอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ทั้งนี้ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน จะช่วยให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดีขึ้น โดยทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ และทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่ไปที่ไป (Hu, Leopold-Wildburger and Strohhecker, 2017) นอกจากนี้ แนวคิดคูลดซ์นี่เป็นที่นิยมมากที่สุดถูกวิพากษ์วิจารณ์น้อยที่สุด และนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และยังพัฒนาคูลดซ์นี่แบบบูรณาการสำหรับการประเมินการจัดการห่วงโซ่อุปทาน และวัดผลการดำเนินงานของการจัดการห่วงโซ่อุปทานจากมุมมองด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต (Garg & Deshmukh, 2012, p. 67) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัฐนันท์ พงศ์วิริทธิ์ธร และเบญญาภา กันทะวงส์วาร (2554) พบว่า มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแยกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบพบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Cizmaş, Szidónia, Dumitrița and Silvia (2020) พบว่าสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้คำจำกัดความของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรอาจแตกต่างกันไปตามการประเมินและเมตริกเฉพาะองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัยที่มีประเด็นน่าสนใจ ผู้วิจัยจึงนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากข้อค้นพบดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติที่ได้จากข้อค้นพบ

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการวิจัย ทำให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวต้องสร้างพื้นฐานดีในเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร 5 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างสหกรณ์ 2) ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ 3) ด้านกระบวนการจัดการสหกรณ์ 4) ด้านนโยบายสหกรณ์ 5) ด้านบรรยากาศการทำงานของสหกรณ์ โดยสหกรณ์ต้องมีการส่งเสริมกิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า 5 ด้าน และมีการสนับสนุนกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า 4 ด้าน ซึ่งต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาสหกรณ์ จึงต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยเฉพาะต้องเข้าใจหลักการสหกรณ์ และเข้าใจว่าสหกรณ์เป็นของคนสหกรณ์ทุกคน ทุกคนจึงมีหน้าที่ช่วยกันซื้อ ช่วยกันขายสินค้าข้าวสหกรณ์ และมีการจัดอบรมพัฒนาในเรื่องกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า เช่น ด้านการผลิต มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์ การตลาด และมีการทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ ด้านการตลาดและการขาย มีการตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า ด้านปัจจัยนำเข้า มีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่ ด้านการบริการลูกค้า มีการดูแลให้บริการข้อมูล รักษาลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำ ด้านการกระจายสินค้า ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านกระบวนการภายในมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ในการทำงาน 3) ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม สหกรณ์ต้องเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและให้การช่วยเหลือสมาชิก 4) ด้านการเงินต้องมีเสถียรภาพทางการเงิน เมื่อพัฒนาตามที่กล่าวมาจะเกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย พิจารณาตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 องค์ความรู้ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สภาพแวดล้อมองค์กร	กิจกรรมหลัก ห่วงโซ่คุณค่า	กิจกรรมสนับสนุน ห่วงโซ่คุณค่า	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์ การเกษตรสินค้าข้าว ในประเทศไทย
พื้นฐานดี	มีการส่งเสริม	มีการสนับสนุน	สอดคล้องปัจจัย	
1. ด้านโครงสร้าง สหกรณ์มีการระบุนความ รับผิดชอบและอำนาจ หน้าที่ของพนักงาน	1. ด้านการผลิต มี การบำรุงรักษา อุปกรณ์การผลิต และมีการทดสอบ คุณภาพผลิตภัณฑ์	1. ด้านการจัดซื้อ มี การตรวจสอบการ จัดซื้อด้วยคุณภาพ ลดต้นทุน สร้าง กำไร	1. ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา สหกรณ์ เช่น มีการ ส่งเสริมการเรียนรู้ แก่คนสหกรณ์	เกิดความผูกพันกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สหกรณ์มีความ สัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ด้านพฤติกรรมกร ทำงานของบุคคลากร คณะกรรมการและฝ่าย จัดการสหกรณ์ ต้องให้ ความสำคัญในการเข้า ร่วมประชุมทุกครั้ง	2. ด้านการตลาด และการขาย มีการ ตั้งราคาเหมาะสม กับคุณภาพของ สินค้า	2. ด้านการพัฒนา เทคโนโลยี มีการนำ ระบบสารสนเทศมา สนับสนุนการ ดำเนินงาน	2. ด้านกระบวนการ ภายใน เช่น โปร่งใสในการ ทำงาน	เกิดการปฏิบัติต่อ แรงงานอย่างเป็น ธรรม
3. ด้านกระบวนการการ จัดการสหกรณ์ ต้องมี การวางแผนการ ดำเนินงาน	3. ด้านปัจจัยนำเข้า มีการวางแผนการ รับซื้อข้าวเปลือก ในพื้นที่	3. ด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ด้วยหลักคุณธรรม ความเสมอภาคและ ยุติธรรม	3. ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น สหกรณ์เป็นองค์กรที่ มีความรับผิดชอบต่อ สังคม	สามารถลดการใช้ ทรัพยากรในการ ดำเนินงานและการ ผลิตได้อย่าง ต่อเนื่อง
4. ด้านนโยบายสหกรณ์ ต้องส่งผลประโยชน์ ให้กับสมาชิกมากที่สุด	4. ด้านการบริการ ลูกค้า มีการดูแล ให้บริการข้อมูล รักษาลูกค้า เพื่อให้ กลับมาซื้อซ้ำ	4. ด้านโครงสร้าง พื้นฐาน มีระบบ บัญชีที่ถูกต้องและ รัดกุม	4. ด้านการเงิน เช่น มีเสถียรภาพทาง การเงิน	มีความพร้อมรับมือ ต่อความเสี่ยงหรือ ภาวะวิกฤต เศรษฐกิจ
5. ด้านบรรยากาศการ ทำงานของสหกรณ์ ต้องเน้นการทำงานเป็น ทีม	5. ด้านการกระจาย สินค้า มีระบบการ จัดการคำสั่งซื้อ สามารถดำเนินการ ได้อย่างรวดเร็ว	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย		

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับสมาชิกสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมเบื้องต้นห่วงโซ่คุณค่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อม ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างพื้นฐานมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ดังนั้นสมาชิกสหกรณ์การเกษตรควรให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การวางแผน และการปฏิบัติงานในกิจกรรมสนับสนุนเหล่านี้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความได้เปรียบเชิงแข่งขันของสหกรณ์การเกษตรและหากผลการดำเนินงานนำไปสู่ความยั่งยืนของสหกรณ์จะส่งผลดีต่อสมาชิกสหกรณ์การเกษตรตามไปด้วย ดังนี้

- 1) ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ ด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือ ออกแบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เช่น การผลิตข้าวพันธุ์ที่แตกต่างกันให้เหมาะกับผู้ป่วยบางโรคหรือคนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น ลดน้ำหนักร เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงานสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงลดต้นทุนในการผลิต
- 2) เรียนรู้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี เช่น การขายข้าวผ่านเว็บไซต์ หรือ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น
- 3) กำหนดระบบหรือวิธีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก (Recruiting) การว่าจ้าง (Hiring) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) บุคลากรของสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีบุคลากรที่มีศักยภาพ และสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ในอนาคต

5.3.1.3 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับสหกรณ์การเกษตร

จากการศึกษาพบว่า สหกรณ์มีการทำงานเป็นทีมมากที่สุด ในขณะที่ปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวบางแห่ง พบว่า การมีส่วนร่วม และการให้ความร่วมมือของสมาชิกต่อสหกรณ์ ประกอบกับเกษตรกรบางส่วนยังไม่เชื่อมั่นในคุณภาพผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์ควรมีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ (Engagement) ร่วมกับสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเรียนรู้ถึงพฤติกรรมทัศนคติ และทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ให้กับสมาชิก กระตุ้นในสมาชิกเกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการอยู่ร่วมกัน และเป็นการใช้กระบวนการกลุ่ม เป็นแนวทางให้เกิดความร่วมมือที่ดีต่อการพัฒนาสหกรณ์อย่างยั่งยืน เนื่องจากสหกรณ์จำเป็นต้องทราบความสัมพันธ์ของตนกับสมาชิกของสหกรณ์และผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งผลกระทบในทางบวกและทางลบ ทางตรงและทางอ้อม

เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการสหกรณ์ รวมถึงลดความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงเป็นโอกาสที่จะพัฒนาสหกรณ์ให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

5.3.1.4 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับกรมส่งเสริมสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน จะช่วยให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดีขึ้น โดยทำให้ทั้งองค์กรมุ่งมั่น และให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้สหกรณ์การเกษตรพัฒนาความรู้และทักษะทั้ง 4 ด้าน โดยจัดการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรจัดการอบรมหลักสูตรเทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับทักษะอนาคต หลักสูตรการคิดอย่างมีกลยุทธ์

2) ด้านกระบวนการภายใน ควรจัดการอบรมหลักสูตรการประสานงานและการสื่อสารภายในองค์กร หลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตในการผลิต หลักสูตรการวางแผนและควบคุมการผลิตที่มีประสิทธิภาพ หลักสูตรการจัดการซัพพลายเชนและโลจิสติกส์สมัยใหม่

3) ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม ควรจัดการอบรมหลักสูตรการวางกลยุทธ์การตลาดยุคดิจิทัลแบบครบวงจร หลักสูตรความรับผิดชอบต่อสังคม: กลยุทธ์และการบริหารจัดการสำหรับธุรกิจการพัฒนายั่งยืน

4) ด้านการเงิน ควรจัดการอบรมหลักสูตรเทคนิคการลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หลักสูตรการลดต้นทุนและความสูญเสียเปล่าในองค์กร หลักสูตรกลยุทธ์ลดต้นทุนเพื่อสร้างและรักษากำไร หลักสูตรการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในการทำงาน

ทั้งนี้ปัจจัยความสำเร็จทั้ง 4 ด้าน เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็นระบบที่มุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มาเป็นเครื่องมือทางการจัดการที่สามารถทำให้องค์กรมีความชัดเจนในเรื่องวิสัยทัศน์กลยุทธ์ เป้าหมาย และการนำเอาไปปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดการร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวและมุ่งมั่นความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

5.3.1.5 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับภาคเอกชน

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านการตลาดและการขาย มีการจัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับข้อเสนอแนะด้านการดำเนินกิจการของสหกรณ์จากผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ควรส่งเสริม/เพิ่มความรู้ทักษะในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับ

การรวบรวม/แปรรูปสินค้าข้าวให้ได้มาตรฐาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเพิ่มช่องทางการจำหน่าย ดังนั้นกรมส่งเสริมสหกรณ์ควรมีการวางแผนเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

1) พัฒนาผลิตภัณฑ์ข้าวให้มีความหลากหลาย มีอัตลักษณ์เฉพาะของท้องถิ่น และมีคุณภาพ ได้รับเครื่องหมายมาตรฐาน

2) พัฒนาการจัดเก็บสินค้าและการขนส่งที่มีประสิทธิภาพ

3) พัฒนาระบบการแปรรูปข้าวที่มีมาตรฐาน และลดต้นทุนการผลิต

4) พัฒนาทักษะหรือศักยภาพของบุคลากรในด้านการตลาดและการขาย โดยอาจส่งบุคลากรเข้าอบรมในด้านการตลาดและการขาย หรือรับบุคลากรที่มีความสามารถในด้านการตลาดและการขายเพื่อเข้ามาทำงานในด้านนี้โดยเฉพาะ

5) สหกรณ์ควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายให้หลากหลาย ทั้งออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) หากสหกรณ์ไม่มีบุคลากรที่มีทักษะในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายทางออนไลน์ อาจหาเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย เช่น มหาวิทยาลัยในท้องถิ่น หรือสำนักงานพาณิชย์จังหวัดนั้นๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถนำเสนอข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

5.3.2.1 จากข้อมูลปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว พบว่า ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว จึงควรศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มเติมในประเด็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กรมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว

5.3.2.2 ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ หรือการจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสหกรณ์สามารถนำผลการวิจัยไปประกอบการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

5.3.2.3 จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมพื้นฐาน โഴ้คุณค่ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนมีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อม จึงควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และทราบถึงปัญหาอุปสรรคของกิจกรรมพื้นฐาน โซ้

คุณค่าว่าเป็นเพราะสาเหตุใดที่ทำให้กิจกรรมพื้นฐานใช้คุณค่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรสินค้าข้าวในประเทศไทย





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2557). *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์*. สืบค้น 15 มกราคม 2557, จาก http://www.cpd.go.th/web_cpd/cpd_Allabout.html.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *ยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ 20 ปี (ปี 2560-2579)*. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- กรีซ แรงสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยด้วย SPSS และ AMOS เพื่อการวิจัย*. ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ณัฐยา ลินตระกูลผล. (2551). *การบริหารการตลาดของ Kellogg*. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คนัย เทียนพุด. (2547). *KPIs (ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ) และ BSC (การประเมินองค์กรแบบสมดุล)*. คณะบุคคลโครงการฮิวแมนแคปปีตอล.
- ธนวุฒิ พิมพ์กี. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรเขาคิชฌกูฏ จำกัด จังหวัดจันทบุรี*. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.
- นิติธร มะโนวัง. (2559). *แนวทางการพัฒนาสู่ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดจันทบุรี*. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.
- ปัทมา กัลยาคุณาภรณ์. (2558). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานสหกรณ์ จังหวัดสระแก้ว*. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.
- รัชนก อลงกรณ์โชติกุล. (2557). *ปัจจัยที่มีผลกระทบบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรสี่คิ้ว จำกัด*. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. คณะกรรมการชำระพจนานุกรม แห่งราชบัณฑิตยสถาน.
- วนิดา บุญโสม. (2552). *การศึกษาห่วงโซ่อุปทาน ต้นทุนและราคาของข้าวสางสำหรับวิสาหกิจชุมชน*. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ทิพย์วิสุทธิ์.
- สรายุทธ เสงี่ยม. (2561). *ความสำเร็จของกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตกับความเข้มแข็งของชุมชนและสังคมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในจังหวัดลพบุรี*. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.
- สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2561). *รายงานประจำปี 2561*. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.

สุชา สิริจันทร์ชื่น. (2560). การศึกษาความสำเร็จของการบริหารงานกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตในพื้นที่จังหวัดขอนแก่น. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.

สุภัทรา ตันอารีย์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย. ศูนย์ข้อมูลการวิจัย.

วิทยานิพนธ์

จิตติมา เต็งเมืองปัก. (2554). ปัจจัยด้านการบริหารที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จังหวัดปทุมธานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

ชมนุดพร ศรีชัย. (2555). สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการใช้ Business Intelligence ของ SMEs ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

คุณิต สารักษ์. (2559). การเพิ่มมูลค่าห่วงโซ่คุณค่าการส่งออกกล้วยไข่ไทยไปสู่ตลาดจีน [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

รัชนิกร รัตนวิวัฒน์กุล. (2550). ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อประสิทธิภาพของระบบข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชี กรณีศึกษา สหกรณ์ออมทรัพย์ในเขตสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ที่ 4 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

ศิริมาศ จินศิริวานิชย์. (2549). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์การแข่งขันกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่าและผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิรินดา ทวนสุวรรณ. (2559). สภาพแวดล้อมของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ [ปัญหาพิเศษปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยบูรพา.

เอกลักษณ์ จันทร์ทวีลาภ. (2552). ปัญหาและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการในธุรกิจเครื่องใช้ในครัวเรือนพลาสติก กรณีศึกษาบริษัท พาสทีนา จำกัด [การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโท]. มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

บทความ

- กชนิกา วานิชกิตติกุล, ธารีรัตน์ ขูลีลัง, และตะวันรอน สังขวน. (2561). ห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความเข้มแข็งของกลุ่มผู้ผลิตข้าวกล้อง ในจังหวัดมหาสารคาม. *รมยสาร*, 16(ฉบับพิเศษ), 183-199.
- ชุติมา หวังเบญหมัด และธนัชชา บินคูหลีม. (2557). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 1(1), 109-123.
- ณรงค์ศักดิ์ จักรกรณ, ศรีณยา เลิศพุทธรักษ์, และอดิศักดิ์ จันทระภาเลิศ. (2560). องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถเชิงธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรสู่ความสำเร็จ. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 9(1), 23-38.
- ณัฐ อมรภิญโญ. (2557). รูปแบบการประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้ประกอบการรายย่อยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประเทศไทย. *วารสารวิชาการศรีปทุมชลบุรี*, 9(3), 57-66.
- ทิวากาล ด่านแก้ว และฐิติรัตน์ มีมาก. (2556). ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำงานของนักบัญชี องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 2(3), 49-64.
- นิตี รัตนปรีชาเวช. (2553). ผลการปฏิบัติงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้. *มลก.วิชาการ*, 14(27), 85-98.
- เผด็จ ทุกข์สุณ, ณัฐริดา มงคลศิริ, และเมธิณี อิมเอิบ. (2559). ผลกระทบของความสามารถทางการตลาดและเครือข่ายทางธุรกิจ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จด้าน การส่งออกของผู้ประกอบการไทย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC). *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 9(1), 439-455.
- พรชนก ทองลาด, ไพฑูรย์ อินตะจัน, และบัณฑิต บุญบา. (2559). แนวทางการพัฒนาธุรกิจให้มีความยั่งยืนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดลำปาง ลำพูน และเชียงใหม่. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 21(1), 74-87.
- รัฐนันท์ พงศ์วิทธิธร และเบญญาภา กันทะวงศ์วาร. (2554). การบริหารความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยการวัดผลปฏิบัติแบบดุลยภาพ ในเขตภาคเหนือของประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(1), 41-57.

- โรจนา ธรรมจินดา และคณะ. (2560). การพัฒนารูปแบบธุรกิจชุมชนอย่างยั่งยืน กรณีศึกษา กลุ่มผักปลอดสารบ้านคอนสถาน อำเภอปัว จังหวัดน่าน. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 10(4), 98-107.
- ศักดิ์รินทร์ แก่นกล้า. (2559). ห่วงโซ่คุณค่าของผลิตภัณฑ์ข้าวอินทรีย์ อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่. ในการประชุมสวนสุนันทาวิชาการระดับชาติ ด้าน “การวิจัยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ครั้งที่ 5 (น. 1-16).
- सानิตย์ หนูนิล, วิโรจน์ เกษฎาถลักษณ์, และจันทนา แสนสุข. (2560). การพัฒนาโมเดลความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงกลยุทธ์เพื่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของธุรกิจ โรงแรมในประเทศไทย. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(ฉบับพิเศษ); 171-185.
- सानิตย์ หนูนิล. (2561). การสร้างความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย: ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร. *วารสารนักบริหาร*, 38(1); 37-45.
- สุภาภรณ์ พวงสมบัติ และพุทธิวัต สิงห์คง. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาที่ยั่งยืนในขั้นตอนการดำเนินงานของธุรกิจ ผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(2); 33-45.

ภาษาต่างประเทศ

BOOK

- Akkermans, H. A., & Van Oorschot, K. E. (2018). *Relevance assumed: a case study of balanced scorecard development using system dynamics*. In *System Dynamics* (pp. 107-132). Palgrave Macmillan.
- Ellen Marshall, University. (2004). *The Statistics Tutor's*. Ellen Marshall, University of Sheffield.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective (5th)*. Pearson Education.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2007, July-August). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management (12th)*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Huan, H. D. (2007). *Think ASEAN: (Rethinking Marketing toward ASEAN Community 2015)*. McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.

Sherman, H., Rowley, D. J., & Armandi, B. R. (2006). *Strategic Management: An Organization Change Approach*. University Press of America.

Smith, A. (1991). *The Wealth of Nations*. David Campbell.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Pearson Education.

ARTICLE

Acharyulu, G. V. R. K. & Shekhar, B. R. (2012). Role of Value Chain Strategy in Healthcare Supply Chain Management: An Empirical Study in India. *International Journal of Management*, 29(1), 91-97.

Ajvaz, I. X., Mulolli, E. S., & Mustafa, N. (2018). The Effect of Factors Industrial and Internal to the Firm's Performance. *Acta Universitatis Danubius. Oeconomica*, 14(5), 154-166.

Alenka, B. et al. (2016). Awareness and Attitude Towards Green IS in Slovenian Enterprises. *Organizacija*, 49(1), 15-27.

Alhyari, S., et al. (2013). Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: An empirical study in Jordan. *Benchmarking: An International Journal*, 20(4), 512-536.

Alsayegh, M. F., Rashidah A. R., & Saeid, H. (2020). Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation through ESG Disclosure. *Sustainability*, 12(9), 1-20.

Altanashat, M. A., Dubai, M., & Alhety, S. (2019). The Impact of Enterprise Risk Management on Institutional Performance in Jordanian Public Shareholding Companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3), 256-268.

Aly, A., H. & Mansour, M. E. (2017). Evaluating the sustainable performance of corporate boards: the balanced scorecard approach. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167-195.

Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y., & de Leeuw, S. (2017). Toward a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance

- management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), 194-218.
- Barbosa, M., Castañeda, A., Juan, A., & Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Management, Balanced Scorecard and Small Business: A Systematic Review and State of The Art, *Independent Journal of Management & Production*, 11(11), 156-179.
- Barnabe, F. (2010). A “system dynamics-based Balanced Scorecard” to support strategic decision making Insights from a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5), 446-473.
- Bobek, S., & Stojan, D. (2012). Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian context. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 14(1), 63-93.
- Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: the Missing Ingredient in Strategy. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 5-14.
- Bóna, P., & Lippert, R. (2015). The Effect of Hard and Soft Factors on the Success of a Company. *Problems of Management in the 21st Century*, 10(1), 6-17.
- Chen, N., Yang, X., & Shadbolt, N. (2020). The Balanced Scorecard as a Tool Evaluating the Sustainable Performance of Chinese Emerging Family Farms—Evidence from Jilin Province in China, *Sustainability*, 12(7), 1-26.
- Chen, Y. S., Han, S. L., & Wei, C. H. (2019). A Study on the Sustainable Development Strategy of Firms: Niche and Social Network Theory, *Sustainability*, 11(9), 1-25.
- Chou, S. F., Horng, J. S., Liu, C. H., & Gan, B. (2018). Explicating restaurant performance: The nature and foundations of sustainable service and organizational environment. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 56-66.
- Cizmaș, E., Szidónia, F. S., Dumitrița, M. M., & Silvia, V. A. (2020). Team Management, Diversity, and Performance as Key Influencing Factors of Organizational Sustainable Performance. *Sustainability*, 12(18), 7414.
- Cooper, D. J., Ezzamel, M., & Qu, S. Q. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 991-1025.

- da Silva Guabiroba, R. C., da Silva, R. M., da Silva César, A., & da Silva, M. A. V. (2017). Value chain analysis of waste cooking oil for biodiesel production: Study case of one oil collection company in Rio de Janeiro-Brazil. *Journal of cleaner production*, 142, 3928-3937.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2018). Corporate sustainable innovation and employee behavior. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 1071-1088.
- Dincer, H., Yüksel, S., & Martinez, L. (2019). Balanced scorecard-based Analysis about European Energy Investment Policies: A hybrid hesitant fuzzy decision-making approach with Quality Function Deployment. *Expert Systems with Applications*, 115, 152-171.
- Emamisalehi, K., & Rahmani, K. (2017). Scholarly Journals Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-18.
- Ferdous, S., & Ikeda, M. (2018). Value Creation and Competitive Advantages for the Shrimp Industries in Bangladesh. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 8(3), 518-536.
- Fink, S., & Benz, F. (2019). Flexibility planning in global inbound logistics. *Procedia CIRP*, 79, 415-420.
- Ford, M. T., Agosta, J. P., Huang, J., & Shannon, C. (2018). Moral emotions toward others at work and implications for employee behavior: A qualitative analysis using critical incidents. *Journal of business and psychology*, 33(1), 155-180.
- Fusco, F., & Migliaccio, G. (2018). Crisis, Sectoral and Geographical Factors: Financial Dynamics of Italian Cooperatives. *EuroMed Journal of Business*, 13(2), 130-148.
- Garg, A., & Deshmukh, S. G. (2012). Designing balanced scorecard for multi echelon repair inventory systems. *Journal of Modelling in Management*, 7(1), 59-96.
- Gerner, M. (2019). Assessing and managing sustainability in international perspective: corporate sustainability across cultures – towards a strategic framework implementation approach. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-24.

- Gorondutse, A. H., & Hilman, H. (2017). Influence of differentiation strategy on performance of hotels: the moderating role of environmental munificence. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(4), 150-161.
- Gademe, D., Mia, L., Sands, J., Winata, L., & Hooi, G. (2012). The influence of sustainability performance management practices on organizational sustainability performance. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(2), 210-235.
- Hájek, P., & Urbancová, H. (2013). Using of Business Continuity Standards in Agriculture, Industry and ICT. *AGRIS On-line Papers in Economics and Informatics*, 5(4), 55-67.
- Haris, A., Maimoona, W., & Muhammad, K. (2019). Impact of Green Supply Chain Management Practices on Corporate linage: Mediating role of Green Communications. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 581-598.
- Haywood, L. K., Trotter, D. H., Facer, K., & Brent, A. C. (2013). The Diversity of the Practice of Corporate Sustainability, An Exploratory Study in the South African Business Sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 9(2/3), 111-125.
- Honest, M., & Crispen, C. (2019). Environmental Influences, Employee Resourcing Strategies and Small and Medium-Sized Enterprises Performance: Case of South African Small Restaurants. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(0), 1-11.
- Hristov, I., Chirico, A., & Appolloni, A. (2019). Sustainability Value Creation, Survival, and Growth of the Company: A Critical Perspective in the Sustainability Balanced Scorecard, *Sustainability*, 11(7), 1-20.
- Hu, B., Leopold-Wildburger, U., & Strohhecker, J. (2017). Strategy map concepts in a balanced scorecard cockpit improve performance. *European Journal of Operational Research*, 258(2), 664-676.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(April), 1-15.
- Islam, T., & Tariq, J. (2018). Learning organizational environment and extra-role behaviors: the mediating role of employee engagement. *Journal of management development*, 37(3), 258

- Jolanta, W. T. (2015). Management instruments used for the Improvement of the Enterprise Value Chain in Order to Increase its Competitiveness. *Ekonomika*, 61(2), 39-53.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992, January- February). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70-80.
- Kerai, S., & Saleh, A. (2017). Applying the Balanced Scorecard to Improve Student Satisfaction, Market Share and Profitability. *The applied management review*, 1,27-38.
- Kiazad, K., Kraimer, M. L., & Seibert, S. E. (2018). More than grateful: How employee embeddedness explains the link between psychological contract fulfillment and employee extra-role behavior. *Human Relations*, 72(3), 1315-1340.
- Kim, S. K., & Lim, J. Y. (2018). Effects of Work Environment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Turnover Intention of Clinical Research Coordinator Nurses. *The Journal of the Korea Contents Association*, 18(5), 175-190.
- Kopia, J., Kompalla, A., Buchmüller, M., & Heinemann, B. (2017). Performance Measurement of Management System Standards Using the Balanced Scorecard. *Total Quality Management – A Way to Lead a Quality-Centered Organization*, 19(11), 981-1002.
- Tani, L. H., Zain, D., Wirjodirjo, B., & Djumahir, D. (2013). The Role of Competitiveness as Mediator for the Relation between Supply Chain Flexibility and Firm Performance. *Journal of Management*, 5(1), 260-290.
- Lalwani, S.K., & Nunes, B. (2018). Benchmarking Self-Declared Social Sustainability Initiatives in Cocoa Sourcing. *Benchmarking: An International Journal*, 25(9), 3986-4008.
- Swanson, L. A., & Zhang, D. D. (2012). Perspectives on Corporate Responsibility and Sustainable Development. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), 630-639.
- Lee, H. L., & Tang, C. S. (2017). Socially and environmentally responsible value chain innovations: New operations management research opportunities. *Management Science*, 64(3), 983-996.

- Li, Q., & et al. (2019). The Impacts of Green Innovation Input and Channel Service in a Dual-Channel Value Chain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 1-26.
- Liao, S., Wu, C., Hu, D., & Tsuei, G. A. (2009). Knowledge acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, 160-167.
- Liu, J. Y. (2018). An Internal Control System that Includes Corporate Social Responsibility for Social Sustainability in the New Era. *Sustainability*, 10(10), 1-27.
- Loving, V. A. (2019). Enhancing the Value Chain to Increase Customer Satisfaction and Build Successful Breast Imaging Practices. *Journal of Breast Imaging*, 1(1), 56-59.
- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 1-24.
- Mangundjaya, W. L. (2019, April). Psychological empowerment as mediator on perceptions of organizational environment with commitment to change. In *International Conference of Ethics on Business, Economics, and Social Science (ICEBESS 2018)*. Atlantis Press.
- Mapanga, A., Miruka, C. O., & Nehemiah, M. (2018). Barriers to effective value chain management in developing countries: new insights from the cotton industrial value chain. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 22-35.
- Maria, R. (2012). Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance – the Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational change. *Amfiteatru Economic*, 14(32), 451-469.
- Marian1, A. G., Manuela, D. R., & Neonila, M. D., (2018). Understanding Synergies in Post-Merger Integration of Human Capital. *The Journal of Accounting and Management*, 8(3), 50-59.
- Massingham, R., Massingham, P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60-82.
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111-125.

- Morsing, M., & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture. *Corporate Governance*, 9(1): 83-99.
- Naveed, R. T., Haris, M., & Riaz, A. (2018). Review Paper Based On Organizational Cultural Changes And Organizational Development Aspects. In A. H. Jantan (Ed.), *Perspectives in Organizational Behaviour* (PP. 64-74). University Putra Malaysia Press.
- Nirit, H. B., Heike, M., & Vera, B. (2020). Sustainability Challenges and Innovations in the Value Chain of Flowering Potted Plants for the German Market. *Sustainability*, 12(5), 1905.
- Nirit, H. B., Heike, M., & Vera, B. (2020). Sustainable Supply Chain of Enterprises: Value Analysis. *Sustainability*, 12(1), 419.
- Nogueira, L. D. S., Sousa, R. M. C. D., Guedes, E. D. S., Santos, M. A. D., Turrini, R. N. T., & Cruz, D. D. A. L. M. (2018). Burnout and nursing work environment in public health institutions. *Revista brasileira de enfermagem*, 71(2), 336-342.
- Oelze, N. (2017). Sustainable supply chain management implementation-Enablers and barriers in the textile industry, *Sustainability*, 9(8), 1435.
- Park, C. H., & Shin, J. K. (2017). An Exploratory Study on the Determinants of Performance in Regional Industry Technology Development Programs. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 125-143.
- Pietrobelli, C., & Staritz, C. (2018). Upgrading, interactive learning, and innovation systems in value chain interventions. *The European Journal of Development Research*, 30(3), 557-574.
- Pyylampi, M. (2019). Creating Interview Guides for the Minimalist Organizational Design Project. [Bachelor's thesis, University of Applied Science]. University of Applied Science. <https://www.theseus.fi/handle/10024/166296>
- Rodriguez, R., Svensson, G., Høgevoid, N. M., & Eriksson, D. (2019). Factors and Determinants of Value- and Business-Driven Sustainability Initiatives in Health Care Organizations: Intrinsic Differences and Extrinsic Similarities. *Corporate Governance*, 19(4), 806-823.

- Mahmood R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator. *Business and Social Science*, 4(1), 82-90.
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191-196.
- Sangwan, S. K., Bhakar, V., & Digalwar, A. K. (2018). Sustainability assessment in manufacturing organizations Development of assessment models. *Benchmarking: An International Journal*, 5(3), 994-1,027.
- Sridhar, K. (2012). Corporate conceptions of triple bottom line reporting: an empirical analysis into the signs and symbols driving this fashionable framework. *Social Responsibility Journal*, 8(3), 312-326.
- Stankeviciene, J., & Cepulyte, J. (2014). Sustainable value creation: coherence of corporate social responsibility and performance of socially responsible investment funds. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 882-898.
- Sutarmin, & Jatmiko, D. P. (2016). Value chain analysis to improve corporate performance: a case study of essential oil export company in Indonesia. *Investment Management & Financial Innovations*, 13(3), 183-190.
- Terouhid, S. A., & Ries, R. (2016). Organizational sustainability excellence of construction firms – a framework. *Journal of Modelling in Management*, 11(4), 911-931.
- Tran, T. A., Ghabour, R., Nguyen, M., & Daróczy, M. (2019). A Model of Lean Management for Organizational Innovation: Cases in Visegrád and AFTA. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 1(1), 532-541.
- Umair, A., Khalid, N., Ahmed, A., & Shah, M. H. (2017). Assessing Moderation of Employee Engagement on the Relationship between Work Discretion, Job Clarity and Business Performance in the Banking Sector of Pakistan. *Asian Economic and Financial Review*, 7(12), 1197-1210.
- Vieira, A., Soares, N., & Sousa, S. D. (2017, December). Implementing the balanced scorecard in excel for small and medium enterprises. In *2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 2361-2365). IEEE.

- Vilte Auruskeviciene, V., Laura, S., Ruta, K., & Andrius, T. (2006). A Comparison Between Recent and Prospective Critical Success Factors in Lithuanian Printing Industry. *Managing Global Transitions*, 4(4), 327-346.
- Visalakshi, S., & Kasilingam, R. (2017). Learning and Growth Perspective of the Balanced Scorecard in Commercial Banks in India. *Psychological Researches*, 60(1), 28-37.
- Vlachos, I., & Malindretos, G. (2018, July 13). Managing Uncertainty Through Sustainable Re-engineering of the Value Chain. An Action-Research Study of the Aquaculture Industry. *Environmental Sustainability in Asian Logistics and Supply Chains*, 153.
- Vogt, C. (2005). Paradigm Shift and Requirements in Enhanced Value Chain Design in the Chemical Industry. *Chem Eng Res Des*, 83(6), 759-765.
- Watabaji, M. D., Molnar, A., Weaver, R. D., Dora, M. K., & Gellynck, X. (2016). Information Sharing and its Integrative role: An Empirical Study of the Malt Barley Value Chain in Ethiopia. *British Food Journal*, 118(12), 3012-3029.
- Wosene, G., Mengistu, K., & Ademe, A. (2018). Factors affecting market outlet choices of pepper producers in Wonberma district, Northwest Ethiopia: multivariate probit approach. *Cogent Food & Agriculture*, 4(1), 1-13.
- Xianliang, S., Genzhu, L., Ciwei, D., & Yefei, Y. (2020). Value Co-Creation Behavior in Green Supply Chains: An Empirical Study. *Energies*, 13(15), 3902.
- Yoshikuni, A. C., & Albertin, A. L. (2018). Effects of Strategic Information Systems on Competitive Strategy and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 2018-2045.
- Zarook, T., Rahman, M. M., & Khanam, R. (2013). Management Skills and Accessing to Finance: Evidence from Libya's SMEs. *International Journal of Business and Social Science*, 4, 106-115.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญและผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ



ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC)

ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ดังมีรายนามต่อไปนี้

- ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 ดร.สุรพิศ พรหมสิทธิ์ ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 ดร.วรรณ โฉม พงสุวรรณ
อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานวัตกรรมการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 นางสาวปรานอม จันทร์ใหม่
ผู้เชี่ยวชาญด้านธุรกิจข้าวของสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 นางสาวอุบลวรรณ พัฒนลาภ
รักษาการในตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์
กรมส่งเสริมสหกรณ์
- ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 ดร.เจษฎาภรณ์ สถาปัตยานนท์
นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและ
กลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์

ตาราง ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (Index of Concordance: IOC) งานวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อ
ความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
สภาพแวดล้อมขององค์การ							
1. ด้านนโยบาย							
1.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.3	1	1	1	1	-1	0.60	ปรับข้อความ
1.4	1	1	0	1	-1	0.40	ปรับข้อความ
1.5	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
1.6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
1.7	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
1.8	1	0	1	1	0	0.60	ใช้ได้
2. ด้านโครงสร้าง							
2.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3. ด้านกระบวนการจัดการ							
3.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.2	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
3.3	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
3.4	1	1	1	1	-1	0.60	ปรับข้อความ
3.5	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
3.6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4. ด้านบรรยากาศขององค์กร							
4.1	1	0	0	1	1	0.60	ปรับข้อความ
4.2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.3	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
4.4	1	0	0	1	1	0.60	ปรับข้อความ
4.5	1	1	0	0	1	0.60	ใช้ได้
4.6	1	1	0	1	0	0.60	ใช้ได้
4.7	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
4.8	1	0	-1	1	1	0.40	ใช้ไม่ได้
5. ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร							
5.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
5.2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.5	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
5.6	1	1	-1	1	1	0.60	ใช้ไม่ได้
5.7	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
5.8	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
5.9	1	1	1	0	1	0.80	ใช้ได้
กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า							
1. ด้านปัจจัยนำเข้า เช่น การรับ เก็บรักษา และกระจาย							
1.1	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.2	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.3	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.4	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
1.5	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
2. ด้านการปฏิบัติ (ผลิตข้าวสาร)							
2.1	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
2.2	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
2.3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.5	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
3. ด้านการแจกจ่ายและกระจายส่งมอบสินค้า							
3.1	1	0	1	1	0	0.60	ปรับข้อคำถาม
3.2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.3	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
3.4	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
3.5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.6	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
3.7	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
4. ด้านการตลาดและการขาย สินค้าข้าวสาร							
4.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.2	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
4.3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
4.4	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
4.5	1	0	1	1	0	0.60	ปรับข้อคำถาม
4.6	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
4.7	1	0	-1	1	1	0.40	ใช้ไม่ได้
4.8	1	-1	-1	1	1	0.20	ใช้ไม่ได้
4.9	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5. ด้านการบริการลูกค้า							
5.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.2	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
5.4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
6. ด้านจัดซื้อ							
6.1	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
6.2	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
6.3	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
6.4	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
7. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี							
7.1	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
7.2	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
7.3	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
7.4	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
8. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์							
8.1	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
8.2	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
8.2	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
8.3	1	0	0	1	1	0.60	ใช้ได้
8.4	1	1	0	1	1	0.80	ใช้ได้
9. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน							
9.1	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
9.2	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
9.3	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
9.4	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ							
1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา							
1.1	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
1.2	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
1.3	1	1	-1	1	-1	0.20	ใช้ไม่ได้
1.4	1	1	1	1	-1	0.60	ใช้ได้
1.5	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.6	1	0	1	1	-1	0.40	ปรับข้อความ
1.7	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
1.8	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน							
2.1	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.2	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
2.3	1	1	1	1	1	1.00	ใช้ได้
2.4	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
2.5	1	0	1	1	1	0.80	ใช้ได้
3. มุมมองด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม							
3.1	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
3.2	1	0	1	1	0	0.60	ใช้ได้
3.3	1	0	1	1	0	0.60	ใช้ได้
3.4	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
3.5	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
3.6	1	1	1	1	0	0.80	ใช้ได้
4. มุมมองด้านการเงิน							
4.1	1	0	1	1	0	0.60	ใช้ได้
4.2	1	1	0	1	0	0.60	ใช้ได้
4.3	1	0	0	1	0	0.40	ปรับข้อความ
4.4	1	0	0	1	0	0.40	ปรับข้อความ
4.5	1	0	0	1	0	0.40	ปรับข้อความ
4.6	1	0	0	1	0	0.40	ปรับข้อความ
4.7	1	1	0	1	0	0.60	ใช้ได้
ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน							
1. ด้านเศรษฐกิจ							
1.1	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
1.2	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
1.3	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
1.4	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
1.5	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
2. ด้านสังคม							
2.1	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
2.2	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
2.3	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
2.4	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
2.5	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
2.6	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
3. ด้านสิ่งแวดล้อม							
3.1	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
3.2	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
3.3	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
3.4	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ ท่านที่					ค่าสัมประสิทธิ์ความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการพิจารณา
	1	2	3	4	5		
4. ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย							
4.1	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
4.2	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
4.3	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้
4.4	1	1	1	1	0	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล



แบบสอบถาม

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวใน
ประเทศไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษา กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงอย่างอิสระ ทั้งนี้แบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม จำนวน 131 ข้อ แบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน 6	ข้อ
ตอนที่ 2 สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์	จำนวน 3	ข้อ
ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร	จำนวน 30	ข้อ
ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	จำนวน 43	ข้อ
ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ	จำนวน 30	ข้อ
ตอนที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	จำนวน 19	ข้อ
ตอนที่ 7 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ		

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่ท่านสละเวลาและอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลต่างๆ เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาและนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาองค์กรและหน่วยงานต่อไป

หากมีข้อสงสัยหรือต้องการแสดงความคิดเห็นต่อแบบสอบถามนี้ กรุณาติดต่อ คุณนาถประภา ขอดแก้ว กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตร กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ หมายเลขโทรศัพท์ 085-5669516 E-mail : thailandcrystal@yahoo.com

Id line : nartprapa

สหกรณ์จำกัด จังหวัด.....

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ให้ข้อมูลที่ตรงตามความจริงเกี่ยวกับตัวท่าน โดยใส่เครื่องหมาย [✓] หรือเติมข้อความตามความเป็นจริง

1. ตำแหน่งในสหกรณ์

- [] 1. พนักงาน [] 2. ผู้จัดการ [] 3. ประธานสหกรณ์ [] 4. กรรมการ
[] 5. อื่น ๆ ระบุ.....

2. ระยะเวลาในการที่ดำรงตำแหน่งใน (ข้อ 1.)ปี

3. เพศ

- [] 1. ชาย [] 2. หญิง

4. สถานะ

- [] 1. โสด [] 2. แต่งงาน / อยู่ด้วยกัน [] 3. หม้าย / หย่าร้าง / แยกกันอยู่

5. ระดับการศึกษา

- [] 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี [] 2. ปริญญาตรี [] 3. ปริญญาโท [] 4. สูงกว่าปริญญาโท

6. อายุ

- [] 1. ไม่เกิน 30 ปี [] 2. อายุ 31-40 ปี [] 3. อายุ 41-50 ปี
[] 4. อายุ 51-60 ปี [] 5. อายุ 61-70 ปี [] 6. อายุ 71 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2. สภาพการดำเนินงานของสหกรณ์

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร (เลือกตอบตามการปฏิบัติงานจริง)

1. สหกรณ์มีพนักงานจำนวน.....คน

2. พนักงานที่ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับกลุ่มข้าว จำนวน.....คน

3. สหกรณ์ดำเนินการธุรกิจ

- [] 1. ธุรกิจสินเชื่อ
[] 2. ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย (กรุณาเลือก)
[] อุปกรณ์ทางการเกษตร ปุ๋ย ยาปราบศัตรูพืช เครื่องจักรกลการเกษตร
[] เมล็ดพันธุ์ข้าวเปลือก
[] สินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็น
[] 3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิตการเกษตร (กรุณาเลือก)
[] การรวบรวมข้าวเปลือก

- [] การจัดหาพ่อค้าข้าวมารับซื้อข้าวเปลือกที่ตลาดกลาง
- [] การรวบรวมผลผลิตการเกษตรอื่นๆ (กรณาระบุ).....
- [] 4. การผลิตแปรรูป เป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายต่อ (กรุณาเลือก)
- [] การจัดจำหน่ายข้าวสาร - ข้าวสารบรรจุถุง
- [] ผลิตภัณฑ์อื่นๆ กรณาระบุ.....
- [] 5. ธุรกิจการให้บริการและส่งเสริมการเกษตร (กรุณาเลือก)
- [] การเผยแพร่ความรู้และส่งเสริมการเกษตร
- [] การวางแผนการเพาะปลูก
- [] การให้บริการเครื่องจักรกลแก่สมาชิก (กรณาระบุ).....

ตอนที่ 3. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว ให้ตรงกับความเป็นจริง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	สภาพแวดล้อมขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
1. ด้านนโยบาย						
1.1	นโยบายสหกรณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์					
1.2	นโยบายสหกรณ์ถูกกำหนดขึ้นก่อนมีการดำเนินงาน					
1.3	นโยบายสหกรณ์ส่งผลประโยชน์ให้กับสมาชิก					
1.4	นโยบายสหกรณ์มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย					
1.5	นโยบายสหกรณ์ครอบคลุมถึงสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต					
1.6	นโยบายสหกรณ์สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ					
2. ด้านโครงสร้าง						
2.1	สหกรณ์มีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อนการจัดตั้งองค์กร					
2.2	สหกรณ์มีการกำหนดภารกิจในการดำเนินงาน					

ข้อ	สภาพแวดล้อมขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
2.3	สหกรณ์มีการจัดกลุ่มงานและมอบหมายให้แต่ละหน่วยงานแต่ละกลุ่มรับผิดชอบอย่างเป็นกิจลักษณะ					
2.4	สหกรณ์มีการจัดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ					
2.5	สหกรณ์มีการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ได้จัดไว้					
2.6	สหกรณ์มีการระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพนักงาน					
3. ด้านกระบวนการจัดการ						
3.1	สหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน					
3.2	สหกรณ์มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร					
3.3	สหกรณ์มีการบริหารบุคลากรอย่างเป็นระบบ					
3.4	สหกรณ์มีผู้นำที่สั่งการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3.5	สหกรณ์มีการประเมินผลและการควบคุมการดำเนินงาน					
4. ด้านบรรยากาศขององค์กร						
4.1	สหกรณ์มีการทำงานเป็นทีม					
4.2	สหกรณ์มีการติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
4.3	การสร้างอิทธิพลในสหกรณ์มีน้อย					
4.4	บุคลากรสหกรณ์มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
4.5	บุคลากรสหกรณ์มีความคล่องตัวในการทำงาน					
5. ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร						
5.1	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ					
5.2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์					
5.3	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ					
5.4	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ และธรรมมาภิบาล					
5.5	คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการมีความเสียสละ เอาใจใส่การดำเนินงาน					
5.6	เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ ตั้งใจทำงาน					
5.7	คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมของสหกรณ์ทุกครั้ง					

ข้อ	สภาพแวดล้อมขององค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
5.8	สมาชิก เจ้าหน้าที่บุคคลากร กรรมการสหกรณ์ปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบของสหกรณ์					

ตอนที่ 4. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า

คำชี้แจง : กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ตามความคิดเห็นที่เกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว โดยกำหนดเกณฑ์ การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
กิจกรรมหลัก						
1. ด้านปัจจัยนำเข้า เช่น การรับ เก็บรักษา และกระจาย						
1.1	มีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่					
1.2	มีการออกแบบคลังสินค้าในการเก็บรักษา ให้สามารถทำงานรับจ่ายสินค้าได้อย่างสะดวกรวดเร็ว					
1.3	มีการตรวจสอบควบคุม มาตรฐานคุณภาพสินค้า ข้าวเปลือก					
1.4	การกระจายข้าวเปลือกไปสู่กระบวนการผลิต ปราศจากความเสียหาย					
1.5	มีการเตรียมยานพาหนะและอุปกรณ์อื่น ที่พร้อมการขนส่งสินค้า					
2. ด้านการปฏิบัติ (ผลิตข้าวสาร)						
2.1	สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้อย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี					
2.2	สินค้ามีเครื่องหมายรับรองมาตรฐานสินค้า เช่น GAP GMP/Q MARK/HACCP/ISO					
2.3	มีการแปรรูป และการบรรจุหีบห่อเพื่อเพิ่มมูลค่าสินค้า					

ข้อ	กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
2.4	มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิต					
2.5	มีการทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์					
3. ด้านการกระจายส่งมอบสินค้า						
3.1	มีสินค้าในคลังสินค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันทีที่ลูกค้าต้องการสินค้า					
3.2	มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ					
3.3	สามารถจัดส่งสินค้าไปถึงมือลูกค้าได้ในเวลาที่กำหนด					
3.4	มีระบบการจัดการคำสั่งซื้อสามารถดำเนินการกับคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็ว					
3.5	การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพ					
3.6	การดำเนินการในการจัดส่งสินค้าช่วยลดต้นทุนการจัดจำหน่าย					
4. ด้านการตลาดและการขาย สินค้าข่าวสาร						
4.1	มีการออกแบบบรรจุภัณฑ์ที่มีการระบุข้อมูลของสินค้า					
4.2	มีการสร้างชื่อตราสินค้าที่เป็นที่รู้จักในระดับประเทศขึ้นไป					
4.3	มีการเข้าร่วมการจัดแสดงสินค้าระดับจังหวัด/ประเทศ/หรือต่างประเทศ					
4.4	จัดช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลาย เช่น หน้าร้าน ขายทางอินเทอร์เน็ต					
4.5	มีการให้ข่าวสารในเชิงพาณิชย์ของธุรกิจข่าวผ่านสื่อสาธารณะ					
4.6	มีการตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า					
5. ด้านการบริการลูกค้า						
5.1	มีการรับประกันคุณภาพสินค้า เช่น ถ้ามีปัญหา มีการคืนเงิน การจัดส่งสินค้า					
5.2	มีการดูแล ให้บริการข้อมูลลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำ					
5.3	มีการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เช่น บัตรสมาชิก การส่งของที่ระลึกในเทศกาลต่างๆ					

ข้อ	กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
5.4	มีการรับข้อเสนอแนะและข้อร้องเรียนจากลูกค้า					
กิจกรรมสนับสนุน						
6. ด้านจัดซื้อ						
6.1	มีการตรวจสอบการจัดซื้อด้วยคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลง และทำให้การทำกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้น					
6.2	มีการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบให้เพียงพอในการผลิต ไม่ให้การผลิตหยุดชะงัก					
6.3	มีการรักษาคุณภาพของวัตถุดิบให้อยู่ในมาตรฐานและเพียงพอใช้งาน					
6.4	มีการจัดหาวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อเป็นแหล่งสำรองในการจัดหาปัจจัยการผลิต					
7. ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี						
7.1	การนำเทคโนโลยี เครื่องจักรอุปกรณ์การตลาด ช่วยในการเพิ่มคุณค่าสินค้า					
7.2	นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน					
7.3	นำเทคโนโลยีมาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ข้าวให้มีความหลากหลาย					
7.4	มีการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงานของสหกรณ์					
8. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์						
8.1	มีการคัดเลือกบุคลากรกับหน้าที่รับผิดชอบด้วยหลักคุณธรรม เป็นเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม					
8.2	มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
8.3	มีการจ่ายผลตอบแทนให้บุคลากรเหมาะสม					
8.4	มีการฝึกอบรมความรู้ ทักษะให้กับบุคลากร					
8.5	มีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้น					
9. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน						
9.1	มีการบริหารจัดการ ให้องค์กรทำงานได้สะดวก					

ข้อ	กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
9.2	มีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน					
9.3	มีระบบบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุม					
9.4	มีระบบการจัดการสารสนเทศ และข้อมูล					



ตอนที่ 5. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ระดับความสำคัญปัจจัยแห่งความสำเร็จของ
สหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว ที่ท่านคิดว่าจะมีความสำคัญมากที่สุดในแต่ละคำถามโดยใช้เกณฑ์
ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สำคัญมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง สำคัญมาก
ระดับ 3 หมายถึง สำคัญปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง สำคัญน้อย
ระดับ 1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ระดับความสำเร็จ				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
1. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา						
1.1	มีการส่งเสริมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ภายนอกสหกรณ์					
1.2	มีการพัฒนาขีดความสามารถการเรียนรู้ของพนักงานสหกรณ์					
1.3	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสหกรณ์ (KM)					
1.4	มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ (สมาชิก พนักงาน กรรมการ)					
1.5	มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถของพนักงานสหกรณ์					
1.6	มีการจัดองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
2.1	มีความโปร่งใสในการทำงาน					
2.2	มีการผลิตสินค้าข้าวแปรรูป ได้รวดเร็วตามความต้องการ					
2.3	มีการจัดการส่งสินค้าตามวัน เวลาที่กำหนด					
2.4	มีการดำเนินงานที่ประหยัดเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้เกิดความคุ้มค่า					
3. มุมมองด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม						
3.1	ลูกค้ามีความพอใจสินค้าของสหกรณ์					

ข้อ	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ระดับความสำเร็จ				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
3.2	มีการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่					
3.3	มีความสามารถสร้างตราให้เป็นที่ยอมรับ					
3.4	มีความใส่ใจสุขภาพและความปลอดภัยของลูกค้า					
3.5	ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์					
3.6	เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม					
4. มุมมองด้านการเงิน						
4.1	มียอดขายเพิ่มขึ้น					
4.2	มีเสถียรภาพทางการเงิน					
4.3	มีผลกำไรเฉลี่ยในปีปัจจุบันสูงกว่าปีที่ผ่านมา					
4.4	มีหนี้สินระยะสั้นน้อยลง					
4.5	มีหนี้สินระยะยาวน้อยลง					
4.6	มีอัตราการลดต้นทุนจากธุรกิจข้าวเพิ่มขึ้น					
4.7	มีการใช้สินทรัพย์ที่ค้ำประกันถึงผลตอบแทนจากการลงทุน					

ตอนที่ 6. ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [] ระดับความยั่งยืนเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวที่ท่านคิดว่ามีค่ามากที่สุดในแต่ละคำถามโดยใช้เกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
 ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ข้อ	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ระดับความยั่งยืน				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
1. ด้านเศรษฐกิจ						
1.1	สหกรณ์มีรายได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.2	สหกรณ์มีผลกำไรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.3	สหกรณ์มีต้นทุนลดลงอย่างต่อเนื่อง					
1.4	สหกรณ์มีลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
1.5	สหกรณ์มีความพร้อมรับมือต่อความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตได้อย่างทันทั่วทั้งที่					
2. ด้านสังคม						
2.1	สหกรณ์มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม และเคารพสิทธิมนุษยชน					
2.2	สหกรณ์มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง					
2.3	สหกรณ์ให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในสภาพแวดล้อมการทำงาน					
2.4	สหกรณ์มีการทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับชุมชน โดยรอบอย่างต่อเนื่อง					
2.5	อัตราการลาออกของสมาชิกลดลงอย่างต่อเนื่อง					
2.6	อัตราการลาออกของพนักงานลดลงอย่างต่อเนื่อง					
3. ด้านสิ่งแวดล้อม						
3.1	สหกรณ์สามารถลดของเสียจากการผลิตอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	ระดับความยั่งยืน				
		น้อยที่สุด → มากที่สุด				
		1	2	3	4	5
3.2	สหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง					
3.3	สหกรณ์สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน (ส่วนของสำนักงาน) ได้อย่างต่อเนื่อง					
3.4	สหกรณ์ได้รับรองมาตรฐานหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง					
4. ด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
4.1	สหกรณ์มีช่องทางการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น โทรศัพท์ โน้ตบุ๊ก เสี่ยงตามสาย จดหมาย					
4.2	สหกรณ์มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
4.3	สหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ					
4.4	สหกรณ์มีระบบรับฟังความคิดเห็นหรือข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้เสีย					

ตอนที่ 7. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

คำชี้แจง : ท่านสามารถนำเสนอปัญหา หรืออุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว

1. ท่านคิดว่าปัญหาหรืออุปสรรคที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว เรื่องใดบ้าง

.....

2. ท่านมีข้อเสนอแนะ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าว

.....

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล นางนาถประภา ยอดแก้ว
 วัน เดือน ปีเกิด 2 มีนาคม 2514
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 85 หมู่ 3 ถนนชัยพฤกษ์ แขวงตลิ่งชัน เขตตลิ่งชัน
 กรุงเทพมหานคร 10170
 สถานที่ทำงาน กรมส่งเสริมสหกรณ์
 ประวัติการศึกษา



ปริญญาตรี พ.ศ. 2536 ศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

ปริญญาโท พ.ศ. 2539 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการตลาด มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์
 กรุงเทพมหานคร

ประสบการณ์ทำงาน

พ.ศ. 2536 บริษัททองไทยการท่องเที่ยว จำกัด กรุงเทพมหานคร

พ.ศ. 2547 นักวิชาการสหกรณ์ 4 กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนา
 ธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ. 2549 นักวิชาการสหกรณ์ 5 กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนักพัฒนา
 ธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ. 2551 นักวิชาการสหกรณ์ 6ว กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ สำนัก
 พัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ. 2551 นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ กลุ่มวิเคราะห์ข้อมูลด้านการตลาดและธุรกิจ
 สำนักพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ. 2559 นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการ กลุ่มพัฒนาสหกรณ์การเกษตร 1 กองพัฒนา
 สหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์

พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน นักวิชาการสหกรณ์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มวิจัยและพัฒนาสหกรณ์ภาค
 การเกษตร กองพัฒนาสหกรณ์ภาคการเกษตรและกลุ่มเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์