

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย*

Factors Affecting the Sustainable Performance of Rice Cooperative in Thailand

¹นาถประภา ยอดแก้ว, อติลล่ำ พงศ์ยี่หล้า และ ศิริเดช คำสุพรหม

¹Nartprapa Yodkaew, Adilla Pongyeela and Siridech Kumsuprom

วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

College of Innovative Business and Accountancy: CIBA, Dhurakij Pundit University, Thailand.

Corresponding Author's Email: thailandcrystal@yahoo.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน และศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ การเลือกสุ่มตัวอย่างโดยใช้ความน่าจะเป็น แบบแบ่งชั้นภูมิตามภูมิภาค เลือกตัวแทน จำนวน 220 สหกรณ์ จากคณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ละ 2 คน ได้ข้อมูลจำนวน 440 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ มีความเชื่อมั่นระหว่าง 0.985-0.991 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน โดยวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมด้านโครงสร้าง มีระดับการดำเนินงานสูงสุด กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า ผู้ให้ข้อมูลเห็นด้วยกับด้านปัจจัยนำเข้าสูงสุด ส่วนกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ด้านโครงสร้างพื้นฐานสูงสุด ปัจจัยแห่งความสำเร็จสูงสุดคือด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์คือด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด การศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุ พบว่า 1) สภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงและอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน 2) กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน 3) ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน และ 4) สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ร้อยละ 71

คำสำคัญ: สภาพแวดล้อมองค์กร; กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า; กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า; ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน; สหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว

*Received September 11, 2020; Revised January 5, 2021; Accepted October 19, 2021



Abstract

The purpose of this qualitative research was to study the levels of operations for the organizational environments, the activities of the value chain, and the critical success factors. Also, this paper aimed to study the effects of the organizational environments, the activities of the value chain, and the critical success factors on the sustainable performance of the agricultural cooperatives producing rice products in Thailand. The sample size was 440, including the action committees and management staff of those cooperatives, were collected data by means of a well-designed questionnaire with a confidence interval between 0.985-0.991 and analyzed by path analysis.

The results showed that the highest level of operation belongs to the organizational environments. For primary activities of the value chain, most respondents agreed that the input factor was essential. For the support activities of the value chain, Infrastructure was seen as the most important one. For success factors, the most significant one was learning and development. The relationship with someone having a stake in the existence of cooperatives was found to be the most important for sustainable performance. In terms of a causal relationship, the results showed that (1) the organizational environments and the support activities of the value chain had both direct and indirect effects on sustainable performance, (2) The primary activities of the value chain had indirect effects on sustainable performance, (3) the critical success factors had a direct effect on sustainable performance, and (4) the organizational environments, the core activities of the value chain, and the support activities of the value chain had a direct influence on the success factors of cooperatives. 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-one percent.

Keywords: Organizational Environment; Support Activities of Value Chain; Primary Activities of Value Chain; Sustainable Performance; Rice Cooperatives.

บทนำ

สหกรณ์ภาคการเกษตรเป็นองค์กรที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของประเทศ ตลอดจนมีการกำหนดกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ภาครัฐได้สนับสนุน ส่งเสริมและคุ้มครองระบบสหกรณ์ โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้กำหนดยุทธศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร โดยการพัฒนาสถาบันเกษตรกรให้มี



ความเข้มแข็ง มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นให้สหกรณ์ รวมถึงกลุ่มเกษตรกรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพ มีบุคลากรมืออาชีพ เป็นองค์กรที่นำระบบบริหารจัดการทันสมัย เทคโนโลยี และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการดำเนินงาน สามารถพึ่งพาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและสังคม ในระดับฐานรากของประเทศที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งนี้ สหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์ที่รวมกลุ่มของผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตร และส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน แก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวมโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมอันดีงามตามพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิก ช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกและส่วนรวมให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรที่มีการดำเนินธุรกิจรวบรวมสินค้าข้าว รวมจำนวนทั้งสิ้น 454 แห่ง (Cooperative Promotion Department, 2018)

ปัจจุบันคณะทำงานของสหกรณ์จะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะดำเนินกิจการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความจำเป็นที่จะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมธุรกิจ เนื่องจากความสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่ง ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร (Organizational Environment) เพราะการดำเนินกิจการในปัจจุบันจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ดังนั้น การปรับตัวของกิจการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อจะได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมของสหกรณ์ ซึ่งจากการศึกษาของ Rattanawiwatkul (2007) พบว่า วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ของพนักงานในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กร มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคลากรและสมาชิก รวมถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และจากผลการศึกษาของ Srichai (2012) พบว่า สภาพแวดล้อม ขององค์กรมีอิทธิพลต่อการใช้งานโปรแกรมระบบรายงานอัจฉริยะ (Business Intelligence) สำหรับองค์กรประเภทวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สำหรับการวัดผลการดำเนินงานของสหกรณ์นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน จากงานวิจัยของ Rattanaprichavej (2010) พบว่า ผลการดำเนินงานขององค์กรจะช่วยให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพ ทางการเงิน และเพิ่มผลิตภาพองค์กร ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า หรืออาจจะเป็นผลการดำเนินงานในรูปแบบอื่น ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งงานวิจัยของ Acharyulu, and Raja Shekhar (2012) ได้ใช้ตัวแปรด้านความเชื่อมั่น ด้านการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ด้านสินทรัพย์ ด้านต้นทุน ด้านรายได้ ด้านความพึงพอใจของผู้บริโภค ด้านความยั่งยืน และ ด้านความปลอดภัยเพื่อวัดผลการดำเนินงาน ในขณะที่การประเมินองค์กรแบบดุลดัชนี (Balance Scorecard: BSC) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เชื่อมโยงการวัดผลกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งพัฒนาโดย Kaplan, and Norton (1992) มีการวัดและประเมินองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเงิน (Financial Perspective) 2) ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Business Process) 3) ด้านลูกค้า (Customer Perspective) และ 4) ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) และเป็นแนวคิดการประเมินองค์กรแบบดุลดัชนีที่นิยมกันอย่างแพร่หลายเพราะเป็นเครื่องมือใหม่ทางระบบวัดผลกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลได้อย่างแท้จริง นำไปสู่การยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ขยายไปสู่การวัดได้ทุกระดับขององค์กรและ



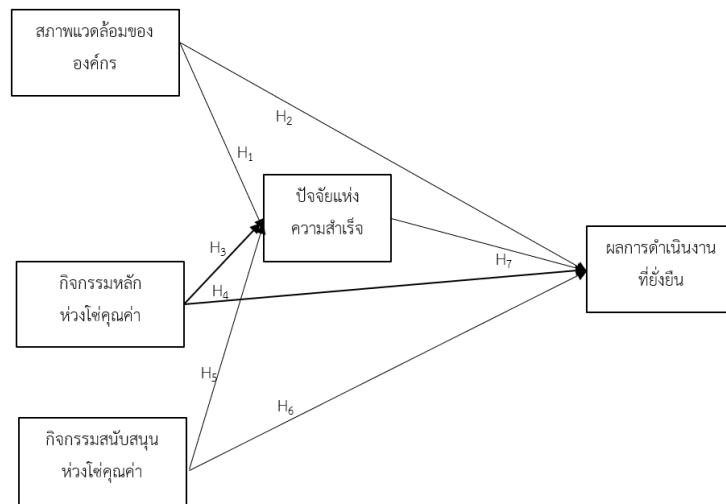
ทุกประเภทธุรกิจ (Thieanphut, 2004) นอกจากนี้ในหลายองค์กรยังนิยมใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) มาใช้ในการวัดผลการดำเนินงานของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ มีวัตถุประสงค์ในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Porter, 1985) ไม่เว้นแม้แต่สหกรณ์การเกษตร โดยได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมภายในห่วงโซ่คุณค่า ตั้งแต่การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การแปรรูปตลอดจนถึงกระบวนการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากคุณค่าที่เพิ่มขึ้นในแต่ละกิจกรรม และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าหรือบริการนั้น ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงต้องการพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ สภาพแวดล้อมขององค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีการทบทวนวรรณกรรม ปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะส่งผลต่อผลการดำเนินงาน ความสำเร็จ และการสร้างความเข้มแข็งของการดำเนินกิจการของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของสหกรณ์ การจัดการห่วงโซ่คุณค่า รวมถึงกิจกรรมการวัดผลการดำเนินงาน ดังนั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาบูรณาการเพื่อปรับใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว ให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและก่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนจากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีตัวแปร ดังนี้ 1) ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วย นโยบาย โครงสร้าง กระบวนการจัดการ บรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร 2) กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย และการบริการลูกค้า 3) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วย การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน 4) ปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ โดยใช้แนวคิดดุลดัชนี ประกอบด้วย การเรียนรู้และการพัฒนา กระบวนการภายใน ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และการเงิน และ 4) ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ประกอบด้วย เศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ประชากรในการวิจัย คือสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ที่ทำการจดทะเบียน และยังคงสถานะอยู่ในระหว่างดำเนินการ (Active) การกำหนดขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model - SEM) เป็นระเบียบวิธีสถิติที่จะใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยนี้ โดยกำหนดอัตราส่วนระหว่างขนาดตัวอย่างกับจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร คือ 20 ต่อ 1 (Hair, Black, Babin, and Anderson, 2010) ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีที่ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างที่แพร่หลายมากที่สุด และใช้ได้ดี ในกรณีที่ข้อมูลมีการแจกแจงปกติหลายตัวแปร และมีหน่วยตัวอย่างมากพอ ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างจากพารามิเตอร์หรือตัวแปรสังเกตที่ศึกษาจำนวน 22 ตัวแปร ทำให้การวิจัยนี้มีขนาดตัวอย่างไม่น้อยกว่า 440 ราย

ผู้วิจัยกำหนดแผนการเลือกสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามภูมิภาค โดยจัดสรรขนาดตัวอย่างตามขนาดชั้นภูมิ ด้วยวิธีการจัดสรรเป็นสัดส่วนกับขนาดชั้นภูมิ (Proportional-to-Size Allocation) ดังนี้ 1) แบ่งพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสหกรณ์การเกษตรออกเป็น 4 ภาค ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ 2) เลือกขนาดตัวอย่างเป็นสัดส่วนกับจำนวนประชากร โดยตัวอย่างสามารถคำนวณค่าได้ และมีค่าไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับหน่วยวัดขนาดของหน่วยนั้น ๆ และใช้วิธีที่กำหนดให้ชั้นภูมิที่มีขนาดใหญ่ถูกเลือกเป็นตัวอย่างมาก และชั้นภูมิที่มีขนาดเล็กถูกเลือกเป็นตัวอย่างน้อย และ 3) โดยเลือกหน่วยตัวอย่างจากประชากรสหกรณ์ที่ยังคงสถานะอยู่ในระหว่างดำเนินการ (Active) จำนวน 454 แห่ง โดยการสุ่มใช้ความน่าจะเป็นของแต่ละหน่วยที่ถูกเลือกขึ้นมาเป็นตัวแทน จำนวน 220 สหกรณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้รายชื่อสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ที่ทำการจดทะเบียน และยังคงสถานะอยู่ในระหว่างดำเนินการ (Active) จำนวน 454 แห่ง เป็นกรอบตัวอย่าง (Sampling Frame) ในการสุ่มเพื่อให้ได้หน่วยตัวอย่างของการศึกษารั้งนี้ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลของสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ จำนวน 1 คน และฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์ละ 2 คน ทำให้ได้ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 440 คน



เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด เพื่อจำกัดประเด็นคำตอบให้อยู่ในขอบเขตของการศึกษา จากการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) ของเครื่องมือ พบว่า ค่า IOC มีค่าระหว่าง 0.985-0.991 ซึ่งเป็นผลการตรวจสอบที่ถือว่ายอมรับ (มีค่ามากกว่า 0.70) ขึ้นไป (Liao, Wu, Hu, and Tsuei, 2009) ดังนั้น แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือในแบบสอบถามผู้วิจัยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 30 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 43 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 9 ตัวแปร ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า การผลิต การกระจายสินค้า การตลาดและการขาย การบริการลูกค้า การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และโครงสร้างพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 23 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 19 ข้อ มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดตัวแปรสังเกตได้จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนนเป็นไปในลักษณะการกำหนดระดับมาตราส่วนประมาณค่าให้เป็นค่าน้ำหนักตัวเลขตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert Scale) กำหนดค่าของคะแนนในแบบสอบถามที่มีระดับความคิดเห็น 5 ระดับจากระดับ 1-5 ได้แก่ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด

เมื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและป้อนข้อมูล จากนั้นประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติพรรณนาและสถิติอนุมานในการศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย คือ การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ซึ่งเป็นสถิติที่ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย เพื่อวิเคราะห์ว่าตัวแปรใดมีอิทธิพลทางตรงหรืออิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรตัวใดบ้าง โดยการสร้างเป็นแผนภาพเส้นทางหรือตัวแบบเส้นทางเพื่อแสดงอิทธิพลระหว่างตัวแปรนั้น ๆ

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาระดับการดำเนินงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยความสำเร็จ และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย พบว่า ผลการวิเคราะห์ลักษณะ การแจกแจงของตัวแปรสภาพแวดล้อมองค์กร โดยใช้ค่าสถิติเบื้องต้น มีลักษณะการแจกแจงของตัว



แปรทุกตัว ที่สังเกตได้ มีค่าความเบ้และ ความโด่งทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ คือ ช่วงของค่าตัวเลขอยู่ระหว่าง -3.0 ถึง +3.0 ถือว่าตัวแปรมีการแจกแจงเป็นโค้งปกติ (Tabachnick, and Fidell, 2007) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมในแต่ละด้านตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ภาพรวมสภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

	ด้านสภาพแวดล้อมองค์กร	ความเบ้	ความโด่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	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 1 สภาพแวดล้อมองค์กรของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมค่าเฉลี่ยระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณารายด้านที่มีระดับการดำเนินงานสูงสุด ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.27$) รายละเอียดสหกรณ์มีการระบุนความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพนักงาน รองลงมาได้แก่ ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ($\bar{X} = 4.26$) รายละเอียดคณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง และด้านกระบวนการจัดการ ($\bar{X} = 4.25$) รายละเอียดสหกรณ์มีการวางแผนการดำเนินงาน ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้านตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ภาพรวมกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

	ด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า	ความเบ้	ความโด่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1.	ด้านปัจจัยนำเข้า	-.925	.553	3.81	0.997	มาก	1
2.	ด้านการกระจายสินค้า	-.830	.276	3.65	1.080	มาก	2
3.	ด้านการบริการลูกค้า	-.810	.268	3.63	1.076	มาก	3
4.	ด้านการตลาดและการขาย	-.413	-.607	3.25	1.193	ปานกลาง	4
5.	ด้านการผลิต	-.396	-.894	3.24	1.291	ปานกลาง	5
	รวมกิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า	-.495	-.107	3.52	.969	มาก	
6.	ด้านโครงสร้างพื้นฐาน	-1.200	1.834	4.05	0.900	มาก	1
7.	ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	-.875	1.031	3.94	0.890	มาก	2



ด้านกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่า		ความ เบ้	ความ โด่ง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
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 2 การดำเนินงานกิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่าของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยนำเข้าสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) รายละเอียดในกิจกรรมมีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่ รองลงมาได้แก่ ด้านการกระจายสินค้า ($\bar{X} = 3.65$) รายละเอียดในกิจกรรมมีระบบการจัดการคำสั่งซื้อสามารถดำเนินการกับคำสั่งซื้อได้อย่างรวดเร็ว และด้านการบริการลูกค้า ($\bar{X} = 3.63$) รายละเอียดในกิจกรรมมีการดูแลให้บริการข้อมูลรักษาลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำ ส่วนภาพรวมการดำเนินงานกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความคิดเห็นมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีระดับความคิดเห็นกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าด้านโครงสร้างพื้นฐานสูงสุด ($\bar{X} = 4.05$) รายละเอียดในกิจกรรมสหกรณ์มีระบบบัญชีที่ถูกต้องและรัดกุม รองลงมา ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X} = 3.94$) รายละเอียดในกิจกรรมมีการคัดเลือกบุคลากร เจ้าหน้าที่ ที่รับผิดชอบด้วยหลักคุณธรรมเป็นเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อความเสมอภาคและยุติธรรม และด้านการจัดซื้อ ($\bar{X} = 3.70$) รายละเอียดในกิจกรรมมีการตรวจสอบการจัดซื้อด้วยคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลงและทำให้การทำกำไรของสหกรณ์เพิ่มขึ้น ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้านตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ภาพรวมปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

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 3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับความสำเร็จมาก ($\bar{X} = 3.88$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์การเกษตรมีปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านการเรียนรู้และการพัฒนาสูงสุด ($\bar{X} = 4.04$) รายละเอียดคือ สหกรณ์มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ รองลงมา ด้านกระบวนการภายใน ($\bar{X} = 3.90$) รายละเอียดคือ มีความโปร่งใสในการทำงาน และด้าน

ลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.89$) รายละเอียดคือ สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ภาพรวมผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยในแต่ละด้าน

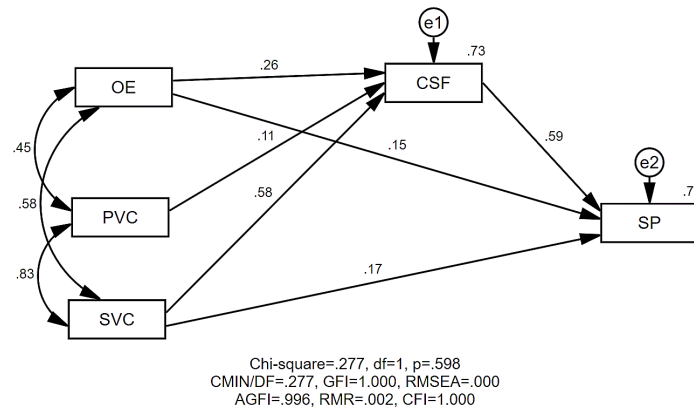
ตารางที่ 4 การวิเคราะห์การดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

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

จากตารางที่ 4 การดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย ภาพรวมค่าเฉลี่ยผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า สหกรณ์มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนด้านความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด ($\bar{X} = 3.94$) รายละเอียดสหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ รองลงมา ด้านสังคม ($\bar{X} = 3.91$) รายละเอียดมีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม และด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.73$) รายละเอียดมีความพร้อมรับมือต่อความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤต ตามลำดับ

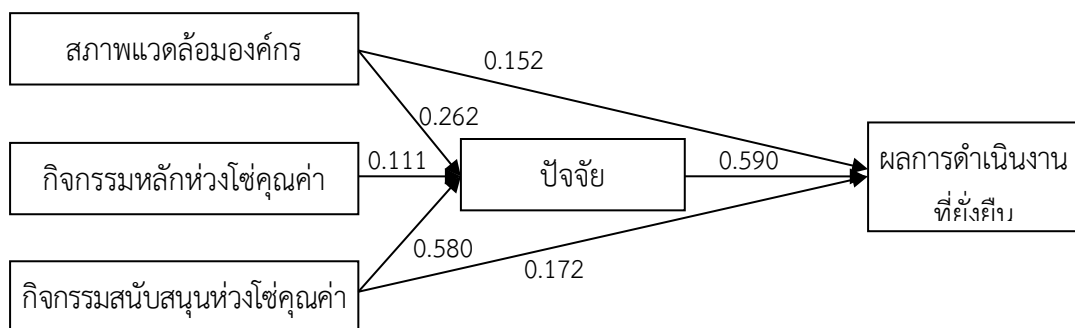
ผลการศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย การวิเคราะห์ผล พบว่า (ก่อนปรับตัวแบบ) กรอบแนวคิดที่สร้างตามสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่า ตัวแบบตามกรอบแนวคิดสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 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 จึงต้องมีการปรับตัวแบบของกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อให้ตัวแบบ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในขณะที่ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย (หลังปรับตัวแบบ) พบว่า ตัวแบบสมการเชิงเส้น ที่สร้างตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงว่า ไม่ปฏิเสธสมมติฐานที่ว่าตัวแบบตามกรอบแนวคิดสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 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



ภาพที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (หลังปรับตัวแบบ)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย จากการพิจารณาน้ำหนักองค์ประกอบที่กำหนดไว้ในตัวแบบมีค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรปรวนระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม ปรากฏดัง ภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effects) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effects) รายละเอียดดังตาราง 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ

ตัวแปร	สภาพแวดล้อมองค์กร			กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า			กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า			ปัจจัยความสำเร็จ		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
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

ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน	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 5 การศึกษาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ภายในตัวแบบสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์กับผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย พบว่า 1) สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.152 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.154 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.306 2) กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.065 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.065 3) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.172 มีอิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.342 โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.514 4) ปัจจัยความสำเร็จมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนมีค่าเท่ากับ 0.590 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.590 5) สภาพแวดล้อมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จมีค่าเท่ากับ 0.262 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.262 6) กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จ มีค่าเท่ากับ 0.111 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.111 7) กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยความสำเร็จมีค่าเท่ากับ 0.580 ไม่มีอิทธิพลทางอ้อม โดยอิทธิพลรวม มีค่าเท่ากับ 0.580 จากข้อมูลชี้ให้เห็นถึงการดำเนินงานภายในสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า และกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องปัจจัยความสำเร็จ ซึ่งระดับอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นเมื่อผ่านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ดังนั้นความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเกิดจากสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 71

องค์ความรู้ใหม่

ข้อมูลจากการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย เกิดองค์ความรู้ที่ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน โดยสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวต้องสร้างพื้นฐานดีในเรื่องสภาพแวดล้อมองค์กร 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 จึงต้องมี การส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์ 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 เมื่อพัฒนาตามที่กล่าวมาจะเกิดผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย พิจารณาดตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 องค์ความรู้ในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยให้มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน

สภาพแวดล้อมองค์กร	กิจกรรมหลัก ห่วงโซ่คุณค่า	กิจกรรมสนับสนุน ห่วงโซ่คุณค่า	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	ผลการดำเนินงาน ที่ยั่งยืนของ สหกรณ์ การเกษตรกลุ่ม สินค้าข้าวใน ประเทศไทย
พื้นฐานดี	มีการส่งเสริม	มีการสนับสนุน	สอดคล้องปัจจัย	
1.ด้านโครงสร้างสหกรณ์มีการระบุนโยบายรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของพนักงาน	1.ด้านการผลิต มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์การผลิตและมีการทดสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์	1.ด้านการจัดซื้อ มีการตรวจสอบการจัดซื้อด้วยคุณภาพลดต้นทุน สร้างกำไร	1.ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาสหกรณ์ เช่น มีการส่งเสริมการเรียนรู้แก่คนสหกรณ์	- เกิดความผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสหกรณ์มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2.ด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร คณะกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์ ต้องให้ความสำคัญในการเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง	2.ด้านการตลาดและการขาย มีการตั้งราคาเหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า	2.ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี มีการนำระบบสารสนเทศมาสนับสนุนการดำเนินงาน	2.ด้านกระบวนการภายใน เช่น โปร่งใสในการทำงาน	- เกิดการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม
3.ด้านกระบวนการจัดการสหกรณ์ ต้องมีการวางแผนการดำเนินงาน	3.ด้านปัจจัยนำเข้า มีการวางแผนการรับซื้อข้าวเปลือกในพื้นที่	3.ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยหลักคุณธรรม ความเสมอภาคและยุติธรรม	3.ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม เช่น สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม	- สามารถลดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานและการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง
4.ด้านนโยบายสหกรณ์ต้องส่งผลประโยชน์ให้กับสมาชิกมากที่สุด	4.ด้านการบริการลูกค้า มีการดูแลให้บริการข้อมูล	4.ด้านโครงสร้างพื้นฐาน มีระบบ	4.ด้านการเงิน เช่น มีเสถียรภาพทางการเงิน	- มีความพร้อมรับมือต่อความเสี่ยงหรือภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ



	รักษาลูกค้า เพื่อให้กลับมาซื้อซ้ำ	บัญชีที่ถูกต้องและรัดกุม		
5.ด้านบรรยากาศการทำงานของสหกรณ์ ต้องเน้นการทำงานเป็นทีม	5.ด้านการกระจายสินค้า มีระบบการจัดการคำสั่งซื้อสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย		

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษา พบว่า สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า และปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย นั่นคือ ผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทยขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นเมื่อผ่านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ซึ่งความผันแปรของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเกิดจากสภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ ร้อยละ 71 อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมองค์กร ด้านนโยบาย ด้านโครงสร้าง ด้านกระบวนการจัดการ ด้านบรรยากาศขององค์กร และด้านพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรเป็นแรงผลักดันภายใน ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและการดำเนินงานของสหกรณ์ สอดคล้องกับ Wanitkittikul, Kuleelung, and Sungyuan (2018) ที่อธิบายกิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับปัจจัยการผลิต โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย กระบวนการจัดส่งสินค้าสู่ผู้บริโภค และกระบวนการบริการหลังการขาย จึงทำให้ปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร และกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ในเรื่องปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม และสิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน จะช่วยให้ผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรดีขึ้น สอดคล้องกับ Hu, Leopold-Wildburger, and Strohhecker (2017) อธิบายว่าองค์กรมุ่งเน้น และให้ความสำคัญต่อ กลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั่วทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ อีกทั้งยังช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และวัฒนธรรมขององค์กรโดยอาศัย การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ และทำให้พนักงานเกิด การรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Pongwirithon, and Kantawongwan (2011) ที่พบว่า เห็นด้วยกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และพัฒนา และเมื่อวิเคราะห์ผลกระทบ พบว่า ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ด้านการสร้างความแตกต่าง



ด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน และ ด้านการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนมีผลกระทบเชิงบวกกับความสำเร็จในการดำเนินงานโดยรวม ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

สรุป

จากข้อค้นพบสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมองค์กร กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่า กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าและปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าว ในประเทศไทย ซึ่งสหกรณ์ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมองค์กรในระดับมากในด้านโครงสร้างที่ควรมี การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนโดยเฉพาะเรื่องการประชุม การกำหนดนโยบายที่มีประโยชน์การวางแผนงาน และการทำงานเป็นทีมในเรื่องห่วงโซ่คุณค่าเป็นกิจกรรมสำคัญมากโดยเฉพาะกิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่าที่ต้องให้ความสำคัญด้านการจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักคุณธรรมและโครงสร้างพื้นฐานของสหกรณ์ ส่วนกิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่าแม้ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อมซึ่งก็ต้องให้ความสำคัญในเรื่องการผลิต การตลาด ปัจจัยนำเข้า การบริการลูกค้าและการกระจายสินค้า นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับอิทธิพลรวมของผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้นเมื่อผ่านปัจจัยความสำเร็จของสหกรณ์ในการเรียนรู้และการพัฒนาสหกรณ์ ด้านกระบวนการภายใน ด้านลูกค้า สังคม สิ่งแวดล้อม และด้านการเงิน ที่มีเสถียรภาพทางการเงิน จากที่กล่าวมาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตร กลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมหลักห่วงโซ่คุณค่าไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน แต่มีอิทธิพลทางอ้อม ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ ด้านการจัดซื้อ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านโครงสร้างพื้นฐานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ดังนั้นสหกรณ์การเกษตรควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมสนับสนุนเหล่านี้ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความได้เปรียบแข่งขันของสหกรณ์การเกษตร จึงควรกระทำ ดังนี้ 1) ปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการต่าง ๆ ด้วยการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือออกแบบอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ รวมถึงลดต้นทุนในการผลิต 2) เรียนรู้และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของสหกรณ์ได้เป็นอย่างดี 3) กำหนดระบบหรือวิธีการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาและคัดเลือก (Recruiting) การว่าจ้าง (Hiring) การฝึกอบรม (Training) การพัฒนา (Development) และการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) บุคลากรของสหกรณ์ ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีบุคลากรที่มีศักยภาพ และสามารถลดค่าใช้จ่ายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ในอนาคต

การทำวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย โดยอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ หรือการจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาพบว่า กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมพื้นฐานมี



อิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนมีอิทธิพลทั้งทางตรง จึงควรมีการวิจัยเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และทราบถึงปัญหาอุปสรรคของกิจกรรมโซ่คุณค่าที่เอื้อต่อการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ยั่งยืนของสหกรณ์การเกษตรกลุ่มสินค้าข้าวในประเทศไทย

References

- 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.
- Cooperative Promotion Department. (2018). *The Twenty – Year Agriculture and Cooperative Strategy 2017-2036*. Bangkok: Cooperative Promotion Department.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis a global perspective*. (5th ed). USA: Pearson Education.
- 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.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- 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.
- Pongwiritthon, R., & Kantawongwan, B. (2011). The Management to Achieve Competitive Advantages by Balanced Scorecard of Small and Medium Enterprises in Northern Thailand. *Srinakharinwirot Business Journal*, 2(1), 41-57.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. New York: NY.
- Rattanaprichavej, N. (2010). The Organizational Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) from the Concepts of Learning Organization. *HCU Journal*, 14(27), 85-98.
- Rattanawiwatkul, R. (2007). *The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Accounting Information System: Savings Cooperatives in the Cooperative Auditing Office Area 4*. Sisaket: Sisaket Rajabhat University.
- Srichai, C. (2012). *Organization Environments Influencing Business Intelligence Usage in Thailand SMEs*. Thesis Master of Science (Applied Statistics and Information Technology): National Institute of Development Administration.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Allyn & Bacon: Pearson Education.
- Thieanphut, D. (2004). *KPIs (Key Performance Indicators) and BSC (The Balance Scorecard)*. Bangkok: Human Capital.
- Wanitkittikul, K., Kuleelung, T., & Sungyuan, T. (2018). Value Chain to Build up Community Strength of Rice Producers in Mahasarakham Province. *Rommayasan Academic Journal*, 16(Special Issue), 183-199.