

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. คู่มือการสอนวิชาการสหกรณ์ในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2532.
- ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร, การบริหารรัฐกิจเปรียบเทียบ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- ถวิล เลิศประเสริฐ. วิสาหกิจสหกรณ์. กรุงเทพฯ : สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2528.
- ประมุข วิทยานนท์. การสหกรณ์. กรุงเทพฯ : สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย, 2517.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช,มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนชุดวิชา ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสหกรณ์ เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1 - 7. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532.
- วรเดช จันทรศร. "การนำนโยบายไปปฏิบัติ" วารสารรวมคำแห่ง ปีที่ 10 ฉบับที่ 1 (ธันวาคม 2527), หน้า 106-107.
- วรเดช จันทรศร. การนำนโยบายไปปฏิบัติ : บทเรียนและกลยุทธ์ที่ได้จากความล้มเหลวในอดีต" ใน วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ ปีที่ 25 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม 2528) หน้า 488-507.
- วรเดช จันทรศร. "การนำนโยบายไปปฏิบัติ : ตัวแบบและคุณค่า", วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, ปีที่ 24 ฉบับที่ 4 (ตุลาคม 2527), หน้า 534-554.
- วรเดช จันทรศร. "การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ", ใน เอกสารประกอบชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน, พิมพ์ครั้งที่ 11 (สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538), หน่วยที่ 5 หน้า194-195.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ. นโยบายสาธารณะ . กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ,สำนักงาน สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6, เอกสารโรเนียว, หน้า 1-2.
- อดิน รพีพัฒน์. ปัญหาการพัฒนาขบวนการสหกรณ์ในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บำรุงนุกูลกิจ, 2523.
- เอนก เหล่าธรรมทัศน์. สองนคราประชาธิปไตย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มติชน, 2538.

## ภาษาอังกฤษ

- Argyris, Chris Personality and Organization : The Conflict Between System and Individual. New York : Harper, 1957.
- Anderson, James D. Public Policy-Making. New York : Holt, Winston & Rinehart, 1979.
- Alexander E. R. From Idea to Action, Note for a contingency Theory of the Policy Implementation Process, Administration Process, Administration & Society, 1985, 16 (4), 403-426
- Alterman Rachele. Implementation Analysis in Urban and Regional Planning : Towards a Research Agenda. in Patsy Healsy, Glen McDougall and Michael J. Thomas (eds.), Planning Theory : Prospects for the 1980, Oxford : Pergamon Press, 1982.
- Berman Pau. "The Study of Macro-and-Micro-Implementation", Public Policy 26, 2(Spring 1987), pp.169-170.
- Bremer J.A. Building Institutional Capacity for Policy Analysis : An Alternative Approach to Sustainability, Public Administration and Development, 4, 1984, 1-13.
- Barrett S. & Fudge C. (Eds). Policy and Action Essays on the Implementation of Public Policy. Methuen, London, 1981.
- Bullock, C. S. "The Office for Civil Rights and Implementation of Desegregation Programs in the Public Schools", in D.M. Mazmanian and P.A. Sabatier, 1981.
- Chandarasorn Voradej. Patterns of Organizational Expansion in the Thai PublicBureaucracy : A Study of Agencies' Functional Responsibilities1969-1982. Ph.D. Dissertation, New York University, 1985.
- Choguill, C.L. From Planning to Implementation, The Missing Link. Paper presented at the Development Studies Association Annual Conf., Oxford University, 1981.
- Crener, M.A. Leal, G. LeBlanc, R. & Thebaud, B. Integrated Rural Development, Stat of the Art Review -1982/83, Canadian International Development Agency, Quebec, 1984
- Dahl, Robert A. Preface to Democratic Theory. Chicago :University of Chicago Press, 1956.
- Dye, Thomas R. Politics, Economics and The Public. Chicago : Rand McNally, 1966.
- Easton David A Framework of Political Analysis Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1965.
- Edmunds, S.W. Strengthening Administraton of the Development Process, International Journal

- Edwards, G.C. Implementing Public Policy. Washington D.C. : Congressional Quarterly, 1980.
- Esman J.M. & Montgomery D.J. The Administration of Human Development. pp. 183-234. in P. Knight (Ed.) Implementation Programs of Human Development, World Bank Staff Working Paper No.403. World Bank, Washington D.C., 1981.
- Halperin M. , Clapp & Kanter , Bureaucratic Politics and Foreign Policy. Brookings Institution, Washington D.C., 1974.
- Hambleton R. Planning Systems and Policy Implementation, Journal of Public Policy, 1983, 3(4), 397-418.
- Hirschman, Albert O. Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, Mass, : Harvard University Press, 1970.
- Jacoby H. and Steinbruner, I.S. Cleaning the Air. Cambridge, M.A. : Ballinger., 1973.
- Johnson K. Organizational Structures and the Development Project Planning Sequence. Public Administration and Development, 1984.
- J.T. Murphy, "Title I of ESEA", Harvard Education Review Vol. 41, 1971, pp.36-63.
- Kaufman, H. Administrative Feedback, Brookings Institution. Washington D.C., 1973,
- Lasswell, Harold D. and Kaplan, Abraham. Power and Society. New Haven : Yale University Press, 1970.
- Levin, M.A Conditions Contributing to Effective Implementation and Their Limits. Proceedings of the Association for Public Policy Analysis and Management Boston, 1980.
- Lindblom, Charles E. The Policy-Making Process. 2nd edition, Cliffs Englewood, N.J. : Prentice-Hall , 1980.
- Lipsky, Michael Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy in Willis Hawleg and Michael Lipsky (eds.), Theoretical Perspectives on Urban Politics (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1976.
- Mazmanian, D.A. and Sabatier P.A. (eds.) Effective Policy Implementation. Lexington, Mass : D.C. Heath, 1981.
- Mclaughlin, Milbrey W. Evaluation and Reform : The Elementary and Secondary Education Act of 1965/Title I Cambridge Mass : Ballinger 1975

- Moris John R., Managing Induced Rural Development. International Development Institute, Bloomington, Indiana, 1981.
- Murphy, J.T. "Title I of ESEA", Harvard Education Review Vol. 41, 1971, pp.36-63.
- Nakamura R.T. & Smallwood, F. The Politics of Policy Implementation. St. Martin ' s Press, New York, 1980.
- Page, Benjamin I. and Shapiro, Robert Y. "Effects of Public Opinion Vicinity on Policy" The American Political Science Review. NO. 1, Vol.77, March, 1983, pp.175-190.
- Pressman, Jeffery L. and Wildavsky, Aaron B. Implementation. Berkley : University of California Press, 1973.
- Pressman, Jeffrey L. and Wildavsky, Aaron B. Implementation. 2nd ed. Berkeley : University of California Press, 1979.
- Peters, Guy B. The Politics of Bureaucracy : A Comparative Perspective. New York : Longman, 1978.
- Prottas, Jeffrey Manditch "The Power of the Street-Level Bureaucrats in Public Service Bureaucracies", Urban Affairs Quarterly, Vol.13, No.3 (March 1978), pp.285-312.
- Rachelle Alterman. Implementation Analysis in Urban and Regional Planning : Towards a Research Agenda. in Patsy Healsy, Glen McDougall and Michael J. Thomas (eds.), Planning Theory : Prospects for the 1980, Oxford : Pergamon Press, 1982.
- Rein Martin and Rabinovitz Francine. "Implementation : A Theoretical Perspective", in Rein (ed.), op.cit., pp.125-128. Michael Fullan and Alan Pomfret. "Research on Curriculum and Instruction Implementation", Review of Educational Research, 47, 1(Winter 1977), pp.335-397.
- Ripley, Randall B. and Franklin, Grace A. Bureaucracy and Policy Implementation Homewood. Illinois : The Dorsey Press, 1982.
- Rondinelli D. , Implementing development projects : the problem of management, IDR/Focus, 1978, No.1, 8-12
- Salisbury Robert H. "The Analysis of Public Policy : The Search for Theories and Roles" in Austin Ranny. (ed.). Political Science and Public Policy. Chicago : Marknam, 1968.

- Sebring, Robert H. "The Five-Million Dollar Misunderstanding : A Perspective on State Government-University Interorganizational Contracts", Administrative Science Quarterly, 22, November 1977, pp.505-523.
- Sharkansky Ira, (ed.), Policy Analysis in Political Science. Chicago : Markham, 1970.
- Sorg, James D. "Typology of Implementation Behaviors of Street-Level Bureaucrats". Policy Studies Review. Vol.2, No.3 February 1983, pp.391-406.
- Tips , Walter et. al. Implementation problems of Co-operatives promotion in Thailand : A Survey of the Opinions of Officials of the R T G Co-operatives Promotion Department. Research Monograph No.11. Division of Human Settlement Development, Asian Institute of Technology, Bangkok, Thailand, 1986.
- Van Meter D.S. & Van Horn, C.E. The policy implementation process : a Conceptual Framework, Administration and Society 6(4), 445-488.
- Vepa, Ram K., Implementation : The Problem of Achieving Result. The Indian Journal of Politic Administration Vol.xx, No. 2 ( April-June, 1974), p.257
- Weatherly R. and Lipsky M. "Street Level Bureaucrats and Institutional Innovation : Implementing Special-Education Reform", Harvard Education Review Vol.47, 1977, pp.171-197.
- Williams Walter. "Implementation Analysis and Assesment", Policy Analysis 1, 3(1975), p.555.
- Williams,Walter et al. Studying Implementation : Methodological and Administrative Issue. Chatham, N.J. : Chatham House Publishers, 1982.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
การสัมภาษณ์

## การสัมมนา

1. น.ส.พีรวัฒน์ อังกูรรัตน์ อธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ 6 มิถุนายน 2539
2. นายวิเชียร ทองสีมา รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ 16 มิถุนายน 2539
3. นางมานิตย์ กมลเวชช รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ 2 มิถุนายน 2539
4. นายประทีน ศุภนคร รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ 9 กรกฎาคม 2539
5. นายสุรศักดิ์ นาคสวัสดิ์ เลขาธิการกรมส่งเสริมสหกรณ์ วันที่ 3 กรกฎาคม 2539

นายบรรเจ็ด สมหวัง ผู้อำนวยการกองแผนงาน วันที่ 3 มิถุนายน 2539

7. นายวิรัช ชีพสมทรง ผู้อำนวยการกองวิชาการ วันที่ 2 ตุลาคม 2539
8. ร.ต.สอาด แก้วเกษ ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม วันที่ 2 พฤศจิกายน 2539
9. นายจักรี สุจริตธรรม ผู้อำนวยการกองสหกรณ์พาณิชย์และชนกิจ  
วันที่ 6 มกราคม 2540
10. นายเรืองชัย บุญญานันต์ ผู้อำนวยการกองสหกรณ์การเกษตร  
วันที่ 9 มกราคม 2540
11. นายประหยัด อังคณาวิศิษฐ์ ผู้ตรวจราชการสหกรณ์เขต 6  
วันที่ 15 พฤศจิกายน 2539
12. นายจิตรกร สามประดิษฐ์ สหกรณ์จังหวัดตรัง วันที่ 15 ตุลาคม 2539
13. นายสรรพวิทย์ ชุณหปราณ สหกรณ์จังหวัดจันทบุรี วันที่ 11 มิถุนายน 2539
14. นายเพชร ศิริบุหงส์ สหกรณ์จังหวัดกระบี่ วันที่ 8 ตุลาคม 2539
15. นายวิจักษณ์ พิพิชพจนการณ สหกรณ์จังหวัดระยอง วันที่ 12 มิถุนายน 2539

นายสุรพงษ์ สุทธิสา สหกรณ์จังหวัดขอนแก่น 8 พฤศจิกายน 2539

17. นางสุภา แจ่มจันทร์ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ กองแผนงาน  
วันที่ 29 พฤษภาคม 2539
18. นายธรรมศิริ ไชยรัตน์ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์บริการ กองสหกรณ์พาณิชย์  
และชนกิจ วันที่ 29 พฤษภาคม 2539
19. นายมนตรี ถาวร หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมสหกรณ์การเกษตร กองสหกรณ์การเกษตร  
วันที่ 21 พฤษภาคม 2539
20. นางนันทนา บุรณะโสภณ หัวหน้าฝ่ายโครงการพิเศษ กองแผนงาน  
วันที่ 4 มิถุนายน 2539
21. นายสมภพ ดติยาภรณ์ นักวิชาการสหกรณ์ 6 กองวิชาการ  
วันที่ 15 พฤษภาคม 2539
22. นายชัยวุฒิ มัณฑะนันทน์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 กองแผนงาน  
วันที่ 17 มิถุนายน 2539



23. นายพีรพงศ์ วาระเสน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 กองแผนงาน  
วันที่ 21 พฤษภาคม 2539
24. นายพิชัญ พงษ์เสริม เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 กองแผนงาน  
วันที่ 20 พฤษภาคม 2539
25. นายภาณุวัฒน์ ณ นครพนม นักวิชาการสหกรณ์ 6 ฝ่ายโครงการและประสานงาน  
สหกรณ์นิคม กองสหกรณ์นิคม วันที่ 30 พฤษภาคม 2539
26. นางอลิสา สุชาติกุล สหกรณ์อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี  
วันที่ 11 มิถุนายน 2539
27. นายพูนสิน ใจทหาร สหกรณ์อำเภอสำโรงทาบ จังหวัดสุรินทร์  
วันที่ 22 ธันวาคม 2539

## ภาคผนวก ข

แบบสำรวจปัญหาอุปสรรคและความล้มเหลว  
ในการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ

**ส่วนที่ 1 แบบสำรวจสภาพปัญหาและอุปสรรคในการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ**  
 ท่านคิดว่าในหน่วยงานของท่าน ประสบปัญหาในการดำเนินงานดังต่อไปนี้หรือไม่ เพียงใด

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
1) ภายในกองเดียวกันแต่ตั้งเป้าหมายไว้แตกต่างกัน						V001
2) มีความขัดแย้งระหว่างกองในเป้าหมายเดียวกัน						V002
3) มีการตีความคำสั่งหรือข้อเสนอแนะผิดพลาด โดยเจตนา						V003
4) มีการตีความคำสั่งหรือข้อเสนอแนะผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจ						V004
5) มีความขัดแย้งเกี่ยวกับเป้าหมายและผลประโยชน์ภายในกรมฯ ทำให้ทะเลาะ ความคาดหวังของเป้าหมายและกลุ่มเป้าหมาย						V005
6) โครงการ/นโยบายร่วมระหว่างหน่วยงาน จะมีความยุ่งยาก ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงาน						V006
7) มีปัญหาในเรื่องการให้คำจำกัดความของวัตถุประสงค์ของ โครงการ ทำให้ผลที่ได้รับไม่สอดคล้องกับความต้องการของ สมาชิกสหกรณ์						V007
8) โครงการของกรมฯ มักขาดข้อมูลข้อสนเทศ ส่งผลให้โครงการ ล้มเหลว						V008
9) นโยบายบางประการของกรมฯ ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อ ผู้ปฏิบัติ						V009
10) วัตถุประสงค์ของกรมฯ ขาดความสอดคล้องต้องกัน						V010
11) ข้าราชการส่วนใหญ่ยังขาดความสนใจที่จะรับรู้วัตถุประสงค์ ของกรมฯ						V011
12) วัตถุประสงค์ของกรมฯ มีลักษณะซ้ำซ้อน คลุมเครือขาด ความชัดเจน						V012
13) ข้าราชการแต่ละคนมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของกรมฯ ที่แตกต่างกัน						V013
14) กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังขาดดัชนีวัดความสำเร็จของนโยบาย ที่เหมาะสม						V014
15) โครงการหนึ่งๆ ของกรมฯ มีจำนวนหน่วยงานที่รับผิดชอบ มากเกินไป ส่งผลให้โครงการมีความล่าช้า และล้มเหลว						V015
16) ผู้บริหารโครงการของกรมฯ มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสมทำให้ขาด ความน่าเชื่อถือ ในการเจรจาต่อรองเพื่อผลสัมฤทธิ์ของโครงการ						V016

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
17) ผู้บริหารโครงการของกรมฯ ขาดความรู้และทักษะในการ เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรต่างๆ ในอันที่จะ ให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ						V017
18) สถานะของกรมฯ ด้อยต่ำเมื่อเทียบกับกรมอื่นๆ ทำให้ขาด อำนาจในการต่อรองให้ได้มาซึ่งความสนับสนุนเพื่อให้โครงการ ประสบความสำเร็จ						V018
19) กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นกรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและผล ประโยชน์อย่างมาก ส่งผลให้ขาดความสนใจและเอาใจใส่จาก ฝ่ายการเมือง ในการผลักดันโครงการต่างๆ เท่าที่ควร						V019
20) กรมฯ ส่งเสริมสหกรณ์ขาดความสามารถในการระดมทรัพยากร ที่เพียงพอที่จะทำให้โครงการประสบความสำเร็จ						V020
21) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายการ เมืองระดับท้องถิ่น ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ เท่าที่ควร						V021
22) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากฝ่ายการเมือง ระดับชาติ ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V022
23) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชน ท้องถิ่น ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V023
24) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากสื่อมวลชน ระดับชาติ ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V024
25) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากหัวหน้าส่วน ราชการอื่นๆ ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V025
26) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากบุคคลสำคัญ ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V026
27) โครงการต่างๆ ของกรมฯ ขาดการสนับสนุนจากประชาชน ในพื้นที่ ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V027
28) การขาดทักษะในการจัดการกับอิทธิพลภายนอกที่มีผลกระทบต่อ โครงการของกรมฯ ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามแผนขาด ประสิทธิภาพ						V028

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครึ่ง	บาง ครึ่ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
29) การขาดการประนีประนอมระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ส่งผลให้โครงการล้มเหลว						V029
30) ปัญหาในการดำเนินโครงการเกิดจากการแย่งชิงผลประโยชน์ทางการเมืองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ						V030
31) ปัญหาในการดำเนินโครงการเกิดจากความพยายามของผู้นำท้องถิ่น หรือผู้นำสหกรณ์ ต่างก็ พยายามที่จะรักษาฐานอำนาจของตนไว้						V031
32) การแทรกแซงในการกำหนดนโยบายและการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินโครงการมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น						V032
33) ฝ่ายการเมืองจัดลำดับความสำคัญของโครงการผิดพลาด ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดทางเลือกในทางปฏิบัติ						V033
34) กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านการวิเคราะห์แผนและนโยบาย						V034
35) ระดับขีดความสามารถของกองต่างๆ ในการจัดทำโครงการที่แตกต่างกัน ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน						V035
36) ปัญหาสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์แผนและนโยบาย ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่ไม่ก้าวหน้า การปกต้องตนเองทางการเมือง						V036
37) เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หลีกเลียงความรับผิดชอบ						V037
38) ปัญหาการดำเนินงานเกิดจากเจ้าหน้าที่ไม่มีความกระตือรือร้น และขาดการให้คำปรึกษา						V038
39) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มีแนวโน้มที่จะสนใจความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองมากกว่าความต้องการของสมาชิกสหกรณ์						V039
40) ปัญหาในการปฏิบัติงาน เกิดจากกรมส่งเสริมสหกรณ์ไม่สามารถสะสมทักษะให้แก่บุคลากร เนื่องจากขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญและข้อจำกัดต่างๆ ของระบบราชการ						V040
41) ผู้บริหารโครงการต่างๆ ของกรมฯ ไม่มีความสามารถก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินงาน						V041

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ เจ้าหน้าที่
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	
42) การส่งเสริมสหกรณ์ของกรมฯ มีแนวโน้มที่เป็นไปโดยล่าช้าและขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการของสหกรณ์						V042
43) การปรับเปลี่ยน โยกย้ายเจ้าหน้าที่ระดับบริหารในตำแหน่งต่างๆ ของกรมฯ เป็นผลให้โครงการต่างๆ หยุดชะงัก						V043
44) เจ้าหน้าที่ระดับล่างไม่ตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน						V044
45) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่เต็มที่ เนื่องจากขาดระบบการควบคุมและลงโทษที่เฉียบขาด						V045
46) ปัญหาความล้มเหลวในการดำเนินโครงการ เนื่องจากขาดกระบวนการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสม						V046
47) การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ในโครงการไม่เหมาะสม และไม่ตรงกับปัญหา จึงไม่จูงใจผู้เข้าร่วมโครงการ						V047
48) การเก็บรวบรวมข้อมูลโครงการมักสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก แต่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการน้อย						V048
49) ปัญหาการรอคอยอนุมัติโครงการจากส่วนกลาง ทำให้โครงการมีค่าใช้จ่ายสูง						V049
50) ผู้ปฏิบัติงานมักจะมีข้ออ้างว่า ไม่มีเวลาในการปฏิบัติงาน						V050
51) ปัญหาเรื่องข้อจำกัดอันเนื่องมาจากเงื่อนไขการกู้ยืมเงินลงทุนส่งเสริมการสหกรณ์ ของกรมฯ ส่งผลให้โครงการประสบความสำเร็จต่ำ						V051
52) การขาดความยืดหยุ่นในการใช้เงินทุนส่งเสริมการสหกรณ์ของกรมฯ ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร						V052
53) ปัญหาการใช้เงินทุนของกรมฯ ในโครงการต่างๆ ยังขาดประสิทธิภาพ ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ						V053
54) ปัญหาการใช้เงินทุนของกรมฯ ในโครงการต่างๆ ขาดประสิทธิผล ทำให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ						V054

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
55) กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังคงขาดแคลนเงินทุนเพื่อใช้จ่ายในโครงการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ						V055
56) ปัญหาในการดำเนินโครงการเกิดจากความล่าช้าในการจัดสรรงบประมาณแก่โครงการ						V056
57) วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จะนำมาใช้ในโครงการมักล่าช้า ชำรุดง่าย และไม่เหมาะสม						V057
58) การดำเนินโครงการมีปัญหาด้านการจัดหายานพาหนะ และเครื่องมืออุปกรณ์						V058
59) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังขาดความรู้ความเข้าใจวิธีการเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่จะนำมาใช้ในโครงการ						V059
60) การดำเนินโครงการมีปัญหาในการจัดสรรวงเงินงบประมาณไม่เพียงพอ						V060
61) การดำเนินโครงการมีปัญหาในการใช้เงินงบประมาณข้ามปี						V061
62) การดำเนินโครงการ มีปัญหาการใช้เงินงบประมาณไม่สอดคล้องกับฤดูกาลผลิต						V062
63) หน่วยงานของท่านเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ยังขาดแคลนทั้งทรัพยากรและบุคลากรจำนวนมาก						V063
64) หน่วยงานของท่านมีขนาดใหญ่ จึงมักประสบปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานมาก						V064
65) หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างการบังคับบัญชาซับซ้อน และมีความสลับซับซ้อน เป็นอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ						V065
66) หน่วยงานปฏิบัติขาดภาวะผู้นำและไม่เข้มแข็ง ส่งผลให้โครงการไม่ประสบความสำเร็จ						V066
67) หน่วยงานปฏิบัติไม่มีขีดความสามารถ เพียงพอที่จะระดมความสนับสนุนจากแหล่งต่างๆ เพื่อให้โครงการบรรลุผลสำเร็จ						V067

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ เจ้าหน้าที่
	บ่อย มาก	บ่อย ครึ่ง	บาง ครึ่ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	
68) หน่วยปฏิบัติไม่มีขีดความสามารถที่จะสังเคราะห์เพื่อ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ในอันที่จะสร้างเสริมให้โครงการบรรลุเป้า หมายที่วางไว้						V068
69) หน่วยปฏิบัติส่วนภูมิภาคขาดสายใยความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้กำหนดนโยบายในส่วนกลาง ทำให้โครงการดำเนินไปไม่ ราบรื่นเท่าที่ควร						V069
70) กรมฯ ขาดสายสัมพันธ์ที่ดีกับฝ่ายการเมือง ทำให้การดำเนิน โครงการไม่ราบรื่นเท่าที่ควร						V070
71) การสื่อสารภายในหน่วยงานของท่านเป็นการสื่อสารแบบปิด ไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข้อสนเทศกับภายนอก						V071
72) การสื่อสารภายในหน่วยงานของท่านเป็นการสื่อสารแบบปิด ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสายใยแห่งความ สัมพันธ์ทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน						V072
73) การดำเนินโครงการมีความยากลำบาก เนื่องจากโครงการมี องค์ประกอบที่หลากหลายมาก ส่งผลให้โครงการมีความสลับ ซับซ้อนยิ่งขึ้น						V073
74) กรมส่งเสริมสหกรณ์ยังขาดความชัดเจนในการแบ่งงานและ ความรับผิดชอบของกอง/ฝ่าย/งานต่างๆ						V074
75) โครงสร้างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ก่อให้เกิดความยุ่งยาก ในการปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการและการบริการ ให้ สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ และ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป						V075
76) โครงสร้างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีแนวโน้มที่จะรวมศูนย์ อำนาจการตัดสินใจไว้ในส่วนกลางสูงมาก						V076
77) โครงสร้างของกรมส่งเสริมสหกรณ์ปัจจุบันไม่สามารถให้ บริการด้านต่างๆ แก่สหกรณ์ได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากปัจจุบัน ตั้งสหกรณ์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว						V077
78) โครงสร้างของระบบราชการ ทำให้เกิดความล่าช้าในกระบวน การตัดสินใจ ในกิจการงานพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ						V078
79) ปัญหาการส่งเสริมสหกรณ์ เกิดจากการยึดติดกับกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด การดำเนินการจึงดำเนินไปตามระบบงานและ อำนาจตามกฎหมาย						V079



	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
80) กรมส่งเสริมสหกรณ์มีหน่วยงานต่างๆ จำนวนมาก และขั้นตอนการตัดสินใจที่เพิ่มมากขึ้นนั้น ส่งผลให้เกิดความล่าช้า และข้อมูลและแนวนโยบายมักจะเบี่ยงเบนไปจากเดิม						V080
81) โครงสร้างของกรมฯ ระดับจังหวัดและอำเภอ ไม่เหมาะสมในการวางแผนโครงการ						V081
82) กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานบริหารขนาดใหญ่ มีค่าใช้จ่ายสูง เมื่อประเมินต่อหน่วย						V082
83) มีความไม่เท่าเทียมกันในอำนาจและบทบาทของหน่วยงานต่างๆ ในระดับเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติงานตามนโยบาย/โครงการ						V083
84) มีความขัดแย้งเรื่องการดำเนินงานระหว่างกองต่างๆ ภายในกรมส่งเสริมสหกรณ์						V084
85) มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายต่างๆ ในกองเดียวกัน						V085
86) มีความซ้ำซ้อนและยุ่งยากในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง						V086
87) มีความขัดแย้งระหว่างกอง ในการตีความเรื่องอำนาจการบังคับบัญชา						V087
88) มีความขัดแย้งระหว่างกอง ในเรื่องงบประมาณที่ได้รับไม่เป็นที่ธรรม						V088
89) การประสานงานกับภายนอกไม่เพียงพอ						V089
90) เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่						V090
91) ปัญหาการดำเนินงานเกิดจากเจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน						V091
92) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาส่งเสริมสหกรณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า						V092
93) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ ระดับจังหวัดและชมปอำเภอ คอรัปชั่น						V093
94) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์มุ่งที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้บังคับบัญชา มากกว่าการสร้าง ความพึงพอใจแก่สมาชิกสหกรณ์						V94
95) เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของกรมฯ รวมทั้งบทบาท อำนาจหน้าที่ของตน						V95

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
109) ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินโครงการ เกิดจากการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ และทักษะในการดำเนินงาน						V109
110) กลุ่มเป้าหมายของโครงการ มีความแตกต่างกันทั้งฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ฯลฯ						V110
111) การขาดการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้คนส่วนน้อยได้รับผลประโยชน์จากโครงการ มากกว่าคนส่วนใหญ่						V111
112) การดำเนินโครงการประสบปัญหาเรื่องตารางเวลา เนื่องจากภูมิอากาศไม่เอื้ออำนวย						V112
113) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและบริการต่างๆ ถูกควบคุมโดยมีอิทธิพล/ผู้นำท้องถิ่น หรือผู้นำสหกรณ์						V113
114) กลยุทธ์ในการวางแผนและดำเนินโครงการของกรมฯ ไม่ได้สะท้อนถึงแรงจูงใจและผลประโยชน์ของกลุ่มเป้าหมาย						V114
115) ความห่างไกลระหว่างกลุ่มเป้าหมายและผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ส่งผลให้เกิดปัญหาในการจัดกิจกรรมของโครงการ						V115
116) โครงการต่างๆ ของกรมฯ มักเขียนขึ้นโดยส่วนกลาง ซึ่งไม่ได้สัมผัสปัญหาที่แท้จริงในพื้นที่						V116
117) กลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม เช่น สตรี ชนกลุ่มน้อย ผู้ไร้ที่ดินทำกิน และผู้ยากจน ไม่ได้มีส่วนร่วมในโครงการอย่างเต็มที่						V117
118) การขาดความร่วมมือระหว่างผู้จัดทำแผนโครงการ และผู้เข้าร่วมในโครงการ						V118
119) ปัญหาการเปลี่ยนแปลงหรือเคลื่อนย้ายกลุ่มเป้าหมาย ทำให้เป็นอุปสรรคที่จะเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย						V119
120) การตัดสินใจในการริเริ่มโครงการ การใช้งบประมาณ เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากร ถูกกำหนดจากส่วนกลาง						V120
121) มีการรวมศูนย์อำนาจการวางแผนไว้ในส่วนกลาง ส่งผลให้การวางแผนโครงการ ขาดประสิทธิภาพ						V121
122) มีปัญหาและอุปสรรคหลายประการในการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในโครงการของกรมฯ เช่น ขาดเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ไม่สามารถตอบสนองต่อนโยบายใหม่ๆ และความแตกต่างด้านต่าง ๆ ของกลุ่มเป้าหมาย						V122

	F4	F3	F2	F1	F0	สำหรับ
	บ่อย มาก	บ่อย ครั้ง	บาง ครั้ง	ไม่ ค่อยมี	ไม่มี	เจ้าหน้าที่
123) สมาชิกสหกรณ์ขาดแรงจูงใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการของกรมฯ เนื่องจากวัตถุประสงค์ของโครงการไม่ได้ตอบสนองความต้องการของตนเท่าที่ควร						V123
124) การขาดความเข้าใจในขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นหรือรูปแบบของสังคมที่ยึดถือสืบต่อกันมา เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จล้มเหลว เช่น การขาดการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำท้องถิ่น ระบบการสื่อความหมายของชุมชน ภูมิปัญญาของชาวบ้านในชุมชน						V124
125) เจ้าหน้าที่ของกรมฯ ไม่สามารถกระตุ้นความสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ในกิจกรรม/นโยบายระดับท้องถิ่นและระดับชาติ						V125
126) สมาชิกสหกรณ์มีทัศนคติและประสบการณ์ว่า ผลขั้นสุดท้ายของแผนงานของกรมฯ มิได้ตอบสนองความต้องการภายในท้องถิ่นอย่างแท้จริง						V126
127) ความพยายามในการจัดตั้งองค์กรท้องถิ่น เช่น สหกรณ์ และสถาบันเกษตรกรอื่นๆ ประสบปัญหาสวนทางกับความพยายามเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกในชุมชนหรือท้องถิ่น						V127
128) โครงการบางโครงการของกรมฯ ต้องการทรัพยากรพิเศษโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่นที่อยู่ในโครงการ						V128
129) การขาดการประสานงานกับองค์กรท้องถิ่นต่างๆ ส่งผลให้โครงการล้มเหลว						V129
130) มีแนวโน้มที่จะละเลยภูมิปัญญาท้องถิ่น และไม่ให้ความสำคัญกับคำปรึกษาจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นเหตุให้โครงการล้มเหลว และไม่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น						V130

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคในการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

## ส่วนที่ 2 การประเมินความสำเร็จ/ล้มเหลวในการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ

131) จากการนำนโยบายส่งเสริมสหกรณ์ไปปฏิบัติ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ขอให้ท่านประเมินว่า นโยบายส่งเสริมสหกรณ์ ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ ล้มเหลวหรือไม่ เพียงใด

ไม่ล้มเหลว

ล้มเหลวน้อย

ล้มเหลวปานกลาง

ล้มเหลวมาก

ล้มเหลวมากที่สุด

## ประวัติผู้เขียน

นายวัลลภ ลำพาย เกิดเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ.2505 จังหวัดปทุมธานี สำเร็จการศึกษา ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2529 และสำเร็จการศึกษา ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การปกครอง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2535

ประสบการณ์ทำงาน ปัจจุบัน รับราชการในตำแหน่ง อาจารย์ ประจำภาควิชา รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ นอกจากนี้ ยังเคยเป็นที่ปรึกษา ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (พลเอกชวลิต ยงใจยุทธ) และปัจจุบันเป็นที่ปรึกษาพิเศษของกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.)

