

บทที่ 4

รายงานผลการศึกษา

การค้นคว้าแบบอิสระนี้เป็นการศึกษาแนวทางการบริหารเครือข่ายของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ (NNSPSME) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ทั้งแบบคำถามปลายเปิด และคำถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพื้นฐานคือ ค่าคะแนนเฉลี่ย จากนั้นนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางและความเรียง โดยสรุปเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 การบริหารเครือข่ายตามองค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในของ Integrated Organization Model

ตอนที่ 2 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะจากสมาชิกขององค์กรเครือข่ายในการดำเนินงานของเครือข่าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในกิจกรรมระหว่างองค์กรสมาชิก

ตอนที่ 4 การประเมินผลการบริหารเครือข่าย

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การบริหารเครือข่ายตามองค์ประกอบภายนอกและองค์ประกอบภายในของ Integrated Organization Model

หมายเหตุ: เนื่องจากในการศึกษาครั้งนี้มีองค์กรสมาชิก 3 องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบเดิม และเจ้าหน้าที่ที่มาแทนไม่สามารถให้สัมภาษณ์เชิงลึกได้ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เพียง 15 องค์กรจากประชากรที่สัมภาษณ์ทั้งหมด 18 องค์กร องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง โยกย้ายเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ ได้แก่

1. บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานภาคเชียงใหม่ (IFCT)
2. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดเชียงใหม่ (DSD)
3. สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเชียงใหม่ (OCAC)

ภารกิจหลัก จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 4.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับภารกิจหลักของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ภารกิจหลัก	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. ภารกิจหลักของ NNPSME มีความชัดเจนเพียงใด	2	4	6	3	-	15
2. องค์กรของท่านที่เป็นสมาชิกของ NNPSME มีความเข้าใจต่อภารกิจหลักที่ NNPSME ตั้งเอาไว้เพียงใด	1	5	5	4	-	15
3. องค์กรของท่านที่เป็นสมาชิกของ NNPSME มีการยอมรับต่อภารกิจหลักที่ NNPSME ตั้งเอาไว้เพียงใด	-	1	9	3	2	15
4. ภารกิจหลักกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง NNPSME มีความสอดคล้องกันเพียงใด	1	2	7	5	-	15

ตารางที่ 4.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับภารกิจหลักของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ภารกิจหลัก	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. ภารกิจหลักของ NNPSME มีความชัดเจนเพียงใด	2.66	ปานกลาง
2. องค์กรของท่านที่เป็นสมาชิกของ NNPSME มีความเข้าใจต่อภารกิจหลักที่ NNPSME ตั้งเอาไว้เพียงใด	2.80	ปานกลาง
3. องค์กรของท่านที่เป็นสมาชิกของ NNPSME มีการยอมรับต่อภารกิจหลักที่ NNPSME ตั้งเอาไว้เพียงใด	3.40	ปานกลาง
4. ภารกิจหลักกับวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง NNPSME มีความสอดคล้องกันเพียงใด	3.06	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกของเครือข่ายมีความคิดเห็นโดยรวมด้านภารกิจหลักของเครือข่ายในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยรวม = 2.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ และเมื่อเรียงลำดับปรากฏว่ามีความคิดเห็นในข้อ 3 มากที่สุดคือการยอมรับต่อภารกิจหลักที่ NNPSME ตั้งเอาไว้ มีค่าคะแนนเฉลี่ย 3.40 และมีความคิดเห็นในข้อที่ 1 น้อยที่สุดคือความชัดเจนของภารกิจหลักของ NNPSME มีค่าคะแนนเฉลี่ย 2.66

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายถือเป็นแนวความคิดที่ดี ภารกิจหลักมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเครือข่าย คือเป็นการรวมตัวขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับ SMEs เพื่อช่วยเหลือและผลักดัน SMEs แต่ภารกิจหลักของเครือข่ายยังไม่ค่อยชัดเจน เนื่องมาจากการกำหนดภารกิจหลักในครั้งแรกเป็นการระดมความคิดเห็นจากองค์กรสมาชิก ซึ่งเป็นการคิดแทน SMEs โดยไม่ได้มีการสำรวจความต้องการของ SMEs ที่แท้จริง ประกอบกับมีระยะเวลาจำกัด ทั้งยังมีการตีกรอบของการคิดไว้ด้วย เมื่อภารกิจหลักไม่ชัดเจนก็จะส่งผลกระทบต่อความเข้าใจในภารกิจหลักด้วย หากเป็นตัวแทนขององค์กรสมาชิกที่เข้ามาดำเนินการในเรื่องเครือข่ายจะมีความเข้าใจมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร เนื่องจากว่าสมาชิกขององค์กรนั้นๆ มีอยู่จำนวนมากการถ่ายทอดอาจไม่ทั่วทั้งองค์กร

ปัจจัยนำเข้า จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก หน้า 75 ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 5.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ปัจจัยนำเข้า	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. ปัจจัยนำเข้าที่ NNPSME จัดหามามีคุณภาพเพียงใด	2	8	4	1	-	15
2. NNPSME มีการใช้ประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าที่จัดหามาเพียงใด	5	2	7	1	-	15
3. NNPSME มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเพียงใด	5	2	7	-	1	15
4. NNPSME มีขีดความสามารถในการจัดหาปัจจัยนำเข้าเพิ่มเติมเพียงใด ในกรณีที่ความต้องการของ SMEs เพิ่มขึ้น	4	3	3	4	-	15

ตารางที่ 5.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์รสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ปัจจัยนำเข้า	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. ปัจจัยนำเข้าที่ NNSPSME จัดหามีคุณภาพเพียงใด	2.26	น้อย
2. NNSPSME มีการใช้ประโยชน์จากปัจจัยนำเข้าที่จัดหามีเพียงใด	2.26	น้อย
3. NNSPSME มีการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าเพียงใด	2.33	น้อย
4. NNSPSME มีขีดความสามารถในการจัดหาปัจจัยนำเข้าเพิ่มเติมเพียงใด ในกรณีที่ความต้องการของ SMEs เพิ่มขึ้น	2.60	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.36	น้อย

จากตารางที่ 5.2 แสดงให้เห็นว่าองค์รสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวมด้านปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยรวม = 2.36) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นข้อ 4 คือขีดความสามารถในการหาปัจจัยนำเข้าเพิ่มในกรณีที่ความต้องการของ SMEs เพิ่มขึ้น มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายจะหมายถึง เครื่องมืออุปกรณ์ สถานที่ เจ้าหน้าที่งบประมาณและข้อมูลข่าวสาร

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์รสมาชิกส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายทำให้มีทรัพยากรมาจากองค์รสมาชิกต่างๆ มากขึ้น แต่เครือข่ายยังไม่สามารถดึงมาเป็นปัจจัยนำเข้าของเครือข่ายได้อย่างเหมาะสม และไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงก็ไม่ค่อยมี ประกอบกับไม่มีเจ้าหน้าที่จะเข้ามาดำเนินการในเรื่องของปัจจัยนำเข้าด้วย แต่องค์รสมาชิกมีความเชื่อมั่นว่าในอนาคตหาก SMEs มีความต้องการที่เพิ่มขึ้น เครือข่ายจะสามารถหาปัจจัยนำเข้าเพิ่มได้ แต่ทั้งนี้รูปแบบการดำเนินการในเรื่องปัจจัยนำเข้าต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลผลิต จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก หน้า 74 ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 6.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 6.2

ตารางที่ 6.1 แสดงความเห็นขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผลผลิตของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ผลผลิต	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. บริการที่ NNPSME ส่งมอบให้แก่ SMEs มีความชัดเจนเพียงใด	4	3	4	4	-	15
2. NNPSME สามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของ SMEs ได้เพียงใด	4	5	5	1	-	15
3. คุณภาพการบริการของ NNPSME ที่มอบให้แก่ SMEs มีความเหมาะสมเพียงใด	4	4	4	3	-	15
4. ปริมาณการบริการของ NNPSME ที่มอบให้แก่ SMEs มีความเหมาะสมเพียงใด	5	8	-	2	-	15
5. NNPSME มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ให้บริการอยู่มากน้อยเพียงใด	1	1	5	8	-	15
6. NNPSME มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการให้บริการเพียงใด	6	1	8	-	-	15

ตารางที่ 6.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ

ผลผลิตของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ผลผลิต	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. บริการที่ NNPSME ส่งมอบให้แก่ SMEs มีความชัดเจนเพียงใด	2.53	ปานกลาง
2. NNPSME สามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของ SMEs ได้เพียงใด	2.20	น้อย
3. คุณภาพการบริการของ NNPSME ที่มอบให้แก่ SMEs มีความเหมาะสมเพียงใด	2.40	น้อย
4. ปริมาณการบริการของ NNPSME ที่มอบให้แก่ SMEs มีความเหมาะสมเพียงใด	1.93	น้อย
5. NNPSME มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ให้บริการอยู่มากน้อยเพียงใด	3.33	ปานกลาง
6. NNPSME มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการให้บริการเพียงใด	2.13	น้อย
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.42	น้อย

จากตารางที่ 6.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวม ด้านผลผลิตของเครือข่ายในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ย = 2.42) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ยกเว้น ข้อ 1 ความชัดเจนของบริการที่ส่งมอบให้แก่ SMEs และข้อ 5 ความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ให้บริการ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรสมาชิกมีความเห็นว่าการบริการทั้ง 3 ด้านนี้ มีความชัดเจนแต่ยังไม่เหมาะสม เนื่องจากเห็นว่าการบริการด้านต่างๆ ที่กำหนดขึ้นนั้น ข้ำซ้อนกับงานเดิมของแต่ละองค์กรสมาชิก และไม่แน่ใจว่าบริการนั้นๆ จะสามารถตอบสนองความต้องการของ SMEs ได้อย่างแท้จริง ที่ผ่านมายังไม่มีกิจกรรมที่เป็นของเครือข่ายจริงๆ จะเป็นกิจกรรมที่องค์กรสมาชิกทำอยู่ แล้วเครือข่ายเข้าไปร่วมด้วยเท่านั้นและเมื่อทำกิจกรรมออกไปแล้วก็ไม่ได้มีการเข้าไปประเมินผลว่ากิจกรรมที่ทำนั้นๆ มีคุณภาพที่เหมาะสมหรือไม่ ประกอบกับการบริการก็ไม่ครอบคลุม ไม่กระจายไปในกลุ่ม SMEs อย่างทั่วถึง อาจเนื่องมาจากการมีภารกิจหลักที่ไม่ชัดเจน การขาดปัจจัยนำเข้าต่างๆ เช่น งบประมาณหรือคณะทำงานที่เป็นตัวแทนมาจากแต่ละองค์กรสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญ เพราะมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวกับ SMEs มานาน แต่ที่ตัวแทนเหล่านั้นก็มีงานประจำอยู่แล้ว ไม่สามารถทำงานให้เครือข่ายได้อย่างเต็มที่ และอาจไม่ได้ทำงานในสิ่งที่ถนัดอย่างแท้จริง และ SMEs ยังคงไปใช้บริการจากแต่ละองค์กรสมาชิกมากกว่าการใช้บริการจากเครือข่ายโดยตรง

องค์กรสมาชิกบางองค์กรเห็นว่า การจะรวมเอาการบริการของแต่ละองค์กรมาไว้ด้วยกันนั้นทำได้ยากเนื่องจากมีเรื่องของผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง หากจะรวมเข้าไว้ด้วยกันจริงๆ ต้องมีการตกลงในเรื่องของผลประโยชน์ให้ชัดเจนก่อน ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในรูปของตัวเงินหรือผลประโยชน์ที่ไม่ได้อยู่ในรูปของตัวเงินก็ตาม

สิ่งแวดลอมเฉพาะ จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก ได้รับความเห็นจาก
องค์กรสมาชิกดังตารางที่ 7.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดลอมเฉพาะของเครือข่าย
หน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

สิ่งแวดลอมเฉพาะ	1	2	3	4	5	รวม
	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด	
1. SMEs ฝึงพอใจต่อคุณภาพการบริการของ NNSPSME เพียงใด	4	4	3	2	-	13
2. SMEs ฝึงพอใจต่อปริมาณการบริการของ NNSPSME เพียงใด	5	5	3	-	-	13
3. ภาพพจน์ของ NNSPSME ที่มีต่อสาธารณชน เพียงใด	3	5	5	2	-	15
4. NNSPSME ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร ภายนอกอื่นๆ เพียงใด	5	1	7	2	-	15

หมายเหตุ : ในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดลอมเฉพาะมี 2 องค์กรในจำนวนทั้งหมด
15 องค์กรที่ไม่ตอบคำถามข้อ 1 และ 2 เนื่องจากเห็นว่าเป็นการคิดแทน SMEs ซึ่งไม่เหมาะสม
องค์กรดังกล่าวคือ 1. ศูนย์เศรษฐกิจการลงทุนภาคเหนือ
2. ศูนย์ส่งเสริมการส่งออกภาคเหนือ

ตารางที่ 7.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดลอม
เฉพาะของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

สิ่งแวดลอมเฉพาะ	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. SMEs ฝึงพอใจต่อคุณภาพการบริการของ NNSPSME เพียงใด	2.23	น้อย
2. SMEs ฝึงพอใจต่อปริมาณการบริการของ NNSPSME เพียงใด	1.84	น้อย
3. ภาพพจน์ของ NNSPSME ที่มีต่อสาธารณชนเพียงใด	2.40	น้อย
4. NNSPSME ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกอื่นๆ เพียงใด	2.40	น้อย
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.21	น้อย

จากตารางที่ 7.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวมด้านสิ่งแวดล้อมเฉพาะของเครือข่ายในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ย = 2.21) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้อมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ไม่ว่าจะเป็นความพึงพอใจในต่อคุณภาพและปริมาณของบริการ ภาพพจน์ของเครือข่ายและการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกอื่นๆ

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าเครือข่ายยังไม่กิจกรรมที่เป็นของเครือข่ายจริงๆ ประกอบกับกิจกรรมที่ออกไปสู่ SMEs ก็เป็นกิจกรรมที่นำไปเสนอให้ SMEs โดยเป็นการคิดแทน SMEs ไม่ได้สำรวจดูว่า SMEs ต้องการอะไร และหลังจากทำกิจกรรมไปแล้วไม่มีการประเมินผล ความพึงพอใจของ SMEs ที่มีต่อคุณภาพและปริมาณของการบริการ แต่องค์กรสมาชิกคิดว่า การบริการของเครือข่ายนั้นยังไม่มีความพอและปริมาณการบริการก็ยังไม่ครอบคลุม แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะให้บริการด้วย หากเป็นบริการที่เป็นเรื่องใหม่ ยังไม่เคยมีและเป็นประโยชน์ต่อ SMEs ปริมาณที่ให้บริการอาจจะน้อยไป แต่หากเป็นการบริการในเรื่องที่องค์กรสมาชิกมีอยู่แล้ว ก็อาจจะไม่ได้รับความสนใจมากเท่าที่ควร

ในเรื่องของภาพพจน์ที่มีต่อสาธารณชน องค์กรสมาชิกว่าเครือข่ายยังไม่เป็นที่รู้จัก เนื่องจากขาดการประชาสัมพันธ์ และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะสร้างความรู้จักให้เกิดกับเครือข่าย แม้จะรู้จักบ้าง ก็รู้เพียงแต่ว่ามีบริการก่อตั้งเครือข่าย NNSPSME ขึ้นมา แต่ไม่ความเข้าใจว่าเครือข่ายให้บริการอะไรและจะติดต่ออย่างไร ซึ่งมีผลต่อการสนับสนุนจากองค์กรภายนอกอื่นๆ ด้วย ทำให้ได้รับการสนับสนุนน้อย ดังนั้นหากมีการประชาสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ได้รับการสนับสนุนมากขึ้น เพราะแนวความคิดของเครือข่ายนั้นดีและมีประโยชน์มาก

สิ่งแวดล้อมทั่วไป จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 8.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 8.2

ตารางที่ 8.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั่วไปของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

สิ่งแวดล้อมทั่วไป	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	2	3	3	5	2	15
2. สถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	2	1	3	6	3	15
3. วัฒนธรรมทางสังคม และบรรทัดฐานของสังคมช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	4	4	7	-	-	15
4. กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	3	6	3	3	-	15

ตารางที่ 8.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั่วไปของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

สิ่งแวดล้อมทั่วไป	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	3.13	ปานกลาง
2. สถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	3.46	ปานกลาง
3. วัฒนธรรมทางสังคม และบรรทัดฐานของสังคมช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	2.20	น้อย
4. กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มากน้อยเพียงใด	2.40	น้อย
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.79	ปานกลาง

จากตารางที่ 8.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวม ด้านสิ่งแวดล้อมทั่วไปของเครือข่ายในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย = 2.79) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อ 1 สถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบันส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME และ ข้อ 2 สถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME องค์กรสมาชิกมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ข้อ 3 วัฒนธรรมและบรรทัดฐานทางสังคมช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME และข้อ 4 กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ NNPSME มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรมีความเห็นว่า การที่เกิดปัญหาเศรษฐกิจขึ้นนั้นเป็นโอกาสของเครือข่าย เนื่องจากว่าประมาณร้อยละ 90 ของธุรกิจในประเทศ เป็น SMEs เมื่อเกิดปัญหาเศรษฐกิจ ประชาชนจะหันมาสนใจ SMEs มากขึ้น เชื่อกันว่า SMEs จะสามารถช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจได้ และอีกด้านหนึ่งก็คือในขณะที่เกิดปัญหาเศรษฐกิจขึ้น องค์กรต่างๆ ต้องช่วยกันประหยัดทำให้มีงบประมาณจำกัด ดังนั้นควรทำงานร่วมกันเพื่อประหยัดทรัพยากรและเพื่อความอยู่รอด จึงถือได้ว่าเศรษฐกิจช่วยส่งเสริมการดำเนินงานในรูปของเครือข่าย อยู่ที่ว่าจะสามารถนำโอกาสนั้นมาใช้ประโยชน์ได้แค่ไหน ซึ่งจากปัญหาเศรษฐกิจที่กล่าวมาทำให้นโยบายทางการเมืองเน้นการส่งเสริม SMEs มากขึ้น และในอนาคตเมื่อเห็นความสำคัญของการทำงานรวมกลุ่มกันมากขึ้น นักการเมืองหรือพรรคการเมืองต่างๆ ก็จะมาให้การสนับสนุนการทำงานแบบเครือข่ายมากขึ้นกว่าเดิม

ในเรื่องของวัฒนธรรมพบว่าในสังคมไทยโดยเฉพาะในจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ส่วนมากมีน้ำใจดี ชอบช่วยเหลือ ให้ความร่วมมือที่ดี ทำให้การดำเนินงานแบบเครือข่ายก่อตัวได้เร็ว แต่ยังมี บางองค์กรที่กลัวว่าองค์กรอื่นจะอยู่เหนือองค์กรของตน ในเรื่องของกฎหมายข้อบังคับต่างๆ มีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายแต่ไม่มากนัก องค์กรสมาชิกมองว่ามีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ SMEs แล้ว แต่ยังไม่มีการนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง

ในขณะที่องค์กรสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าสิ่งแวดล้อมทั้ง 4 ด้านนี้ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย แต่อย่างน้อยต่างกัน ก็มีบางองค์กรที่มีความเห็นว่าสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือการดำเนินงานของเครือข่าย เพราะมองว่าเครือข่ายเป็นเพียงการรวมตัวกันอย่างหลวมๆ ไม่ใช่การประกอบธุรกิจ

กลยุทธ์ จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก หน้า 75 ได้รับความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 9.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 9.2

ตารางที่ 9.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

กลยุทธ์	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. แผนของ NNPSME ที่วางเอาไว้มีความชัดเจนเพียงใด	1	4	7	3	-	15
2. แผนของ NNPSME ที่วางเอาไว้มีความเป็นไปได้เพียงใด	4	1	8	2	-	15
3. แผนของ NNPSME ที่วางไว้สอดคล้องกับภารกิจเพียงใด	1	4	6	4	-	15
4. การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนแผนงานของ NNPSME มีมากนักน้อยเพียงใด	5	6	1	3	-	15
5. การติดตามและประเมินผล เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้มีมากนักน้อยเพียงใด	7	6	1	1	-	15
6. แผนของ NNPSME ที่วางไว้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด	5	7	3	-	-	15

ตารางที่ 9.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับกลยุทธ์ของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

กลยุทธ์	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. แผนของ NNPSME ที่วางเอาไว้มีความชัดเจนเพียงใด	2.80	ปานกลาง
2. แผนของ NNPSME ที่วางเอาไว้มีความเป็นไปได้เพียงใด	2.53	ปานกลาง
3. แผนของ NNPSME ที่วางไว้สอดคล้องกับภารกิจหลักเพียงใด	2.86	ปานกลาง
4. การปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนแผนงานของ NNPSME มีมากนักน้อยเพียงใด	2.13	น้อย
5. การติดตามและประเมินผล เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้มีมากนักน้อยเพียงใด	1.73	น้อย
6. แผนของ NNPSME ที่วางไว้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด	1.86	น้อย
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.31	น้อย

จากตารางที่ 9.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวม ด้านกลยุทธ์ของเครือข่ายในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ย = 2.31) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ 1 ความชัดเจนของแผน ข้อ 2 ความเป็นไปได้ของแผน และข้อ 3 ความสอดคล้องของแผนกับภารกิจหลักมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ในขณะที่ ข้อ 4 การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผน ข้อ 5 การติดตามและประเมินผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานที่วางไว้ และข้อ 6 การบรรลุเป้าหมายของแผน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าแผนของเครือข่ายยังไม่ชัดเจน ไม่มีรายละเอียดและไม่ใช้แผนกลยุทธ์ที่มาจากส่วนรวมจริงๆ เพราะแผนที่มีอยู่นั้น เป็นการดึงเอากิจกรรมที่มีอยู่แล้วขององค์กรสมาชิกต่างๆ เข้ามาเป็นแผนของเครือข่าย และแผนไม่ค่อยบรรลุเป้าหมายเท่าที่ควรเพราะไม่สามารถปฏิบัติได้ตามที่วางไว้ แต่หากมีกิจกรรมใดที่เครือข่ายเห็นว่าดีและมีประโยชน์ต่อ SMEs เครือข่ายก็นำมาดำเนินการ เช่นงาน Craft Design Service Center ที่จัดร่วมกับสมาคมผู้ผลิตและส่งออกสินค้าหัตถกรรมภาคเหนือ (NOHMEX) ซึ่งได้รับการตอบรับอย่างดี สาเหตุของการที่ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ องค์กรส่วนใหญ่เห็นตรงกันว่าเนื่องจากไม่มีงบประมาณ และคณะทำงานไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่เนื่องจากมีงานประจำอยู่แล้ว นอกจากนี้ไม่ค่อยได้ทำกิจกรรมตามแผนที่วางไว้แล้วเครือข่ายยังไม่มี การติดตามและประเมินผลเพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลให้ไม่มีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงแผนเพราะไม่ทราบว่าควรเปลี่ยนแปลงหรือปรับตรงส่วนไหน

โครงสร้าง จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 10.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 10.2

ตารางที่ 10.1 แสดงความเห็นขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

โครงสร้าง	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. การแบ่งฝ่ายงานและความรับผิดชอบของ NNPSME มีความชัดเจนเพียงใด	2	3	5	5	-	15
2. คณะทำงานของ NNPSME มีความเข้าใจต่อการแบ่งฝ่ายงานและความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด	-	7	6	2	-	15
3. NNPSME มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างมากน้อยเพียงใด	8	5	2	-	-	15
4. NNPSME มีการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เพียงใด	1	8	3	2	1	15
5. ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ใน NNPSME มีมากน้อยเพียงใด	1	5	6	3	-	15

ตารางที่ 10.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับโครงสร้างของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

โครงสร้าง	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. การแบ่งฝ่ายงานและความรับผิดชอบของ NNPSME มีความชัดเจนเพียงใด	2.86	ปานกลาง
2. คณะทำงานของ NNPSME มีความเข้าใจต่อการแบ่งฝ่ายงานและความรับผิดชอบมากน้อยเพียงใด	2.66	ปานกลาง
3. NNPSME มีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างมากน้อยเพียงใด	1.60	น้อย
4. NNPSME มีการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ เพียงใด	2.60	ปานกลาง
5. ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ใน NNPSME มีมากน้อยเพียงใด	2.73	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.49	น้อย

เครือข่ายแบ่งโครงสร้างออกเป็นคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการเลขานุการ คณะทำงาน 3 ด้าน ตามการบริการที่เครือข่ายมีอยู่ (ดูภาคผนวก ข หน้า 83)

จากตารางที่ 10.2 แสดงให้เห็นว่า องค์กรสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวม ด้านโครงสร้างของเครือข่ายในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยรวม = 2.49) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อ 3 การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ของโครงสร้าง ที่มีความคิดเห็นในระดับน้อยซึ่งส่งผลต่อคะแนนเฉลี่ยรวมด้าน โครงสร้างน้อยตาม ไปด้วย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่า โครงสร้าง ของเครือข่ายมีความชัดเจนอยู่แล้วแต่ยังไม่เหมาะสม เพราะเป็นการแบ่งตามความสนใจไม่ใช่การ แบ่งตามความถนัดจริงๆ และยังไม่ทราบบทบาทที่แท้จริงของตนในเครือข่าย เครือข่ายมีการ กำหนดว่าแต่ละตำแหน่งจะมีวาระในการดำรงตำแหน่งกี่ปี หมุนเวียนกันอย่างไร แต่ไม่มีการแจ้ง ให้องค์กรสมาชิกทราบกันอย่างทั่วถึง ประกอบกับเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารของภาครัฐมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่บ่อยซึ่งมีผลต่อ โครงสร้างของเครือข่ายด้วย

ในเรื่องการติดต่อประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆนั้น ยังมีบางส่วนที่ติดขัดอยู่บ้าง เนื่องจากยังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาดำเนินการตรงนี้ กล่าวคือ ในการประชุมเพื่อตกลงในการดำเนินงาน เรื่องต่างๆ จะมีการแยกประชุมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งการรายงานผลความคืบหน้าหรือผลสรุปของการ ประชุมนั้นยังไม่ทั่วทุกองค์กร

ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ จะมองลึกลงไปถึงความร่วมมือขององค์กรสมาชิกเห็น ว่าในเบื้องต้นองค์กรสมาชิกเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ประกอบกับความสัมพันธ์ส่วนตัวที่เคยร่วม งานกันมาก่อนที่จะเข้าร่วมเครือข่าย แต่พอผ่านไปเห็นว่าองค์กรของตนไม่มีส่วนร่วมในกิจกรรม ของเครือข่าย การดำเนินงานโดยการระดมความคิดเห็นมีการประชุมบ่อย เมื่อประชุมเสร็จไม่ได้ เอาไปดำเนินงานต่อ ไม่มีผลงานออกมาชัดเจนก็จะทำให้รู้สึกเบื่อหน่ายและคิดว่าเสียเวลาที่จะเริ่ม ถอนตัวออกไป

นอกจากนี้แล้วองค์กรสมาชิกเห็นตรงกันว่าควรจะมีการปรับปรุงโครงสร้างของเครือ ข่ายใหม่ให้มีความเหมาะสมกว่าเดิม แต่ยังไม่ได้มีการดำเนินการแต่อย่างใด

ระบบ จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก หน้า 75 ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิก ดังตารางที่ 11.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 11.2

ตารางที่ 11.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบของเครือข่ายหน่วยงาน บริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ระบบ	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. กระบวนการปฏิบัติงานของ NNPSME มีความชัดเจนเพียงใด	4	6	4	-	1	15
2. คณะทำงานของ NNPSME มีการยอมรับและปฏิบัติตามกระบวนการที่วางไว้มากน้อยเพียงใด	1	8	6	-	-	15
3. กระบวนการปฏิบัติงานของ NNPSME มีความยืดหยุ่นเพียงใด	1	3	7	3	1	15
4. กระบวนการปฏิบัติงานของ NNPSME มีการพัฒนามากน้อยเพียงใด	4	4	5	2	-	15
5. กระบวนการติดตามและประเมินผลของ NNPSME มีประสิทธิภาพเพียงใด	8	6	-	1	-	15

ตารางที่ 11.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับระบบของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

ระบบ	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. กระบวนการปฏิบัติงานของ NNPSME มีความชัดเจนเพียงใด	2.20	น้อย
2. คณะทำงานของ NNPSME มีการยอมรับและปฏิบัติตามกระบวนการที่วางไว้มากน้อยเพียงใด	2.33	น้อย
3. กระบวนการปฏิบัติงานของ NNPSME มีความยืดหยุ่นเพียงใด	3.00	ปานกลาง
4. กระบวนการปฏิบัติงานของ NNPSME มีการพัฒนามากน้อยเพียงใด	2.33	น้อย
5. กระบวนการติดตามและประเมินผลของ NNPSME มีประสิทธิภาพเพียงใด	1.60	น้อย
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.29	น้อย

จากตารางที่ 11.2 แสดงให้เห็นว่าองค์การสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวม ด้านระบบของเครือข่ายอยู่ในระดับน้อย (คะแนนเฉลี่ยรวม = 2.29) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับน้อย ยกเว้นข้อ 3 ความยืดหยุ่นของกระบวนการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าระบบหรือกระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่ายยังไม่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากอันเนื่องจากขาดมาตรฐานในกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งความยืดหยุ่นในที่นี้ควรจะหมายถึงความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ใช่ยืดหยุ่นเนื่องจากไม่มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

จากการดำเนินงานที่ผ่านมาของเครือข่ายยังไม่มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเลย รวมทั้งไม่มีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่มีมาตรฐาน โดยมากเป็นการรายงานผลในที่ประชุมเท่านั้น

เจ้าหน้าที่ จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 12.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 12.2

ตารางที่ 12.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

เจ้าหน้าที่	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. เกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของ NNSPSME มีความชัดเจนเพียงใด	-	3	5	6	1	15
2. เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการวางแผน ติดตามและประเมินผลเพียงใด	1	1	3	5	5	15
3. NNSPSME มีการใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่เพียงใด	-	3	4	6	2	15
4. การพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่มีมากน้อยเพียงใด	1	3	7	4	-	15
5. การติดตามและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่มีมากน้อยเพียงใด	-	3	4	6	2	15

ตารางที่ 12.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ
เจ้าหน้าที่ของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

เจ้าหน้าที่	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. เกณฑ์และกระบวนการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ของ NNSPSME มีความชัดเจนเพียงใด	3.33	ปานกลาง
2. เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการวางแผน ติดตามและประเมินผลเพียงใด	3.80	มาก
3. NNSPSME มีการใช้ประโยชน์จากเจ้าหน้าที่เพียงใด	3.46	ปานกลาง
4. การพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่มีมากน้อยเพียงใด	2.93	ปานกลาง
5. การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มีมากน้อยเพียงใด	3.46	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม	3.39	ปานกลาง

หมายเหตุ : เนื่องจากช่วงที่ผู้ศึกษาทำการสัมภาษณ์ เครือข่ายเพิ่งผ่านกระบวนการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะเข้ามาดำเนินงานในเครือข่าย ดังนั้นการตอบคำถามในด้านเจ้าหน้าที่ในข้อ 2, 3, 4 และ 5 จึงเป็นเพียงความคาดหวังที่มีต่อเจ้าหน้าที่ของเครือข่ายเท่านั้น

จากตารางที่ 12.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวมด้านเจ้าหน้าที่ของเครือข่ายในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยรวม = 3.39) เนื่องจากสมาชิกมีความคาดหวังในตัวเจ้าหน้าที่แตกต่างกันแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

กลุ่มแรกมีความคาดหวังไว้สูงมากกว่าผู้ที่เข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ของเครือข่ายเปรียบเสมือนเป็นผู้จัดการของเครือข่าย ดังนั้นต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเครือข่ายมาก ไม่ว่าจะเป็นการนำความคิดเห็นนโยบายจากคณะกรรมการมาดำเนินการต่อ การติดต่อประสานงาน การจัดทำแผนพัฒนาองค์กรให้องค์กรอยู่ได้ นอกจากนี้ยังต้องรู้จักจัดสรรงาน และควรเน้นการดำเนินกลยุทธ์เชิงรุก กล่าวคือต้องหาความต้องการของเครือข่ายในอนาคตก่อน พิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้เครือข่ายอยู่ได้ แล้วกำหนดวิธีการขึ้นมาให้องค์กรสมาชิกปฏิบัติตาม ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งมองว่าเจ้าหน้าที่ที่คัดเลือกมานั้นควรทำงานเหมือนเจ้าหน้าที่ธุรการ เน้นการติดต่อประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปโดยราบรื่นเท่านั้น แม้จะมีความเห็นในเรื่องความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ต่างกัน แต่องค์กรสมาชิกทั้งหมดเห็นตรงกันว่าควรมีการพัฒนาคุณภาพของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้ต้องพิจารณาตามความสามารถของเจ้าหน้าที่ ในระยะแรกคิดว่ายังไม่มีสมาชิกจำเป็นต้องพิจารณาตามความสามารถของเจ้าหน้าที่ เป็นคนที่มีความสามารถและมีประสบการณ์สามารถทำงานได้

เลย เครือข่ายควรมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่อย่างสม่ำเสมอด้วย โดยรูปแบบการติดตามประเมินผลจะแตกต่างออกไปจากธุรกิจโดยทั่วไป เพราะมีเจ้าหน้าที่เพียงหนึ่งคน แต่มีผู้ประเมินมากคือองค์กรสมาชิกทั้ง 18 องค์กร

นอกจากนี้แล้วองค์กรสมาชิกยังมีความเห็นว่าการเข้ามาปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่โดยมีกำหนดระยะเวลา (18 เดือน) และมีการลดระดับของเงินเดือนลงเรื่อยๆ ไม่เหมาะสมเป็นการสร้างความกดดันให้กับเจ้าหน้าที่ และการที่จะทำให้เครือข่ายอยู่ได้ด้วยตัวเองภายในระยะเวลาดังกล่าวนั้นเป็นไปได้ยาก

รูปแบบการจัดการ จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก หน้า 75 ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 13.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 13.2

ตารางที่ 13.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการของเครือข่าย
หน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

รูปแบบการจัดการ	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในเพียงใด	-	3	8	4	-	15
2. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายนอกเพียงใด	1	4	8	2	-	15
3. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่มุ่งคุณภาพของบริการเพียงใด	2	3	5	5	-	15
4. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่มุ่งปริมาณของบริการเพียงใด	1	7	7	-	-	15
5. การจัดการของ NNPSME จะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	2	3	4	5	1	15
6. การจัดการของ NNPSME จะให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	2	6	4	2	1	15
7. อำนาจหน้าที่ของคณะทำงานสอดคล้องกับความรับผิดชอบที่มอบหมายให้เพียงใด	4	6	4	-	1	15
8. คณะทำงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด	2	-	7	2	4	14

ตารางที่ 13.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

รูปแบบการจัดการ	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในเพียงใด	3.06	ปานกลาง
2. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายนอกเพียงใด	2.73	ปานกลาง
3. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่มุ่งคุณภาพของบริการเพียงใด	2.86	ปานกลาง
4. NNPSME มีรูปแบบการจัดการที่มุ่งปริมาณของบริการเพียงใด	2.40	น้อย
5. การจัดการของ NNPSME จะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	3.00	ปานกลาง
6. การจัดการของ NNPSME จะให้ความสำคัญกับวิธีการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด	2.60	ปานกลาง
7. อำนาจหน้าที่ของคณะทำงานสอดคล้องกับความรับผิดชอบที่มอบหมายให้เพียงใด	2.20	น้อย
8. คณะทำงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด	3.40	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.78	ปานกลาง

จากตารางที่ 13.2 แสดงให้เห็นว่าองค์กรสมาชิกของเครือข่ายมีความคิดเห็นโดยรวมด้านรูปแบบการจัดการของเครือข่ายในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยรวม = 2.78) และเมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อ 4 รูปแบบการจัดการที่มุ่งด้านปริมาณของบริการ และข้อ 7 อำนาจหน้าที่ของคณะทำงานสอดคล้องกับความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายมีความคิดเห็นในระดับน้อย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์กรสมาชิกส่วนใหญ่เห็นว่าการดำเนินงานของเครือข่ายยังไม่ค่อยชัดเจน การบริการยังมีน้อยทำให้มองรูปแบบของการจัดการของเครือข่ายได้ไม่ชัดเจน ดังนั้นในเบื้องต้นควรเน้นความสัมพันธ์ภายในมากกว่าความสัมพันธ์ภายนอก หากทำให้องค์กรสมาชิกทั้ง 18 องค์กรร่วมมือกันทำงานได้แล้ว ก็จะสามารถเชื่อมความสัมพันธ์กับภายนอกได้เช่นกัน

ในเรื่องของการบริการที่เป็นผลผลิตของเครือข่ายเห็นว่าควรเน้นที่คุณภาพของบริการมากกว่าเน้นเรื่องปริมาณ กิจกรรมที่เสนอให้ SMEs ควรเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์จริงๆ และไม่ซ้ำซ้อนกับกิจกรรมเดิมขององค์กรสมาชิก

เลขหมู่.....

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

0/04

650

81584

3

ที่ผ่านมาเครือข่ายจะเน้นในตัวผู้ปฏิบัติงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน แต่ก็มีองค์กรบางกลุ่มที่เห็นว่าควรจะเปลี่ยนมาเน้นที่วิธีการปฏิบัติงานมากกว่าเพราะผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะขององค์กรภาครัฐจะมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่ไปยังสำนักงานหรือสาขาอื่นบ่อยทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง และจากการที่การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายเป็นการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจเหมือนเป็นอาสาสมัคร ทำให้ไม่มีองค์กรสมาชิกใดที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการสั่งการได้ เครือข่ายจึงขาดผู้นำที่แท้จริง

วัฒนธรรม จากการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ 2 ในภาคผนวก ก ได้ความเห็นจากองค์กรสมาชิกดังตารางที่ 14.1 นำมาประมาณค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 14.2

ตารางที่ 14.1 แสดงความเห็นองค์กรสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

วัฒนธรรม	1	2	3	4	5	รวม
	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด	
1. NNPSME มีลำดับขั้นในการทำงานมากน้อยเพียงใด	7	3	3	2	-	15
2. NNPSME จะปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลระยะยาวมากน้อยเพียงใด	2	3	5	1	4	15
3. NNPSME มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดที่ผ่านมามากน้อยเพียงใด	2	5	3	3	2	15
4. ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมย่อยภายใน NNPSME มีมากน้อยเพียงใด	4	2	5	4	-	15

ตารางที่ 14.2 แสดงคะแนนเฉลี่ยและการแปลความขององค์การสมาชิกที่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับ
วัฒนธรรมของเครือข่ายหน่วยงานบริการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภาคเหนือ

วัฒนธรรม	คะแนนเฉลี่ย	แปลความ
1. NNSPSME มีลำดับขั้นในการทำงานมาน้อยเพียงใด	2.00	น้อย
2. NNSPSME จะปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลระยะยาวมาน้อยเพียงใด	3.13	ปานกลาง
3. NNSPSME มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดที่ผ่านมามากน้อยเพียงใด	2.86	ปานกลาง
4. ความขัดแย้งระหว่างวัฒนธรรมย่อยภายใน NNSPSME มีมากน้อยเพียงใด	2.60	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยรวม	2.64	ปานกลาง

จากตารางที่ 14.2 แสดงให้เห็นว่าองค์การสมาชิกของเครือข่าย มีความคิดเห็นโดยรวมด้านวัฒนธรรมของเครือข่ายในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ยรวม = 2.64) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ยกเว้นข้อ 1 ลำดับขั้นในการปฏิบัติงานของ NNSPSME ที่มีความคิดเห็นในระดับน้อย

นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์พบว่าตัวแทนองค์การสมาชิกเห็นว่าเครือข่ายมีลำดับขั้นตอนในการปฏิบัติงานน้อยหรือแทบไม่มีเลย การดำเนินงานไม่มีความยุ่งยาก ชับซ้อนและเห็นตรงกันว่าเครือข่ายจะคำนึงถึงผลระยะยาวมากเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ แต่ที่ผ่านมามีการปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้เป็นเรื่องยาก ดังนั้นจึงมองเป็นช่วงสั้นๆ ไปก่อน

หากมีการปฏิบัติงานผิดพลาดองค์กรสมาชิกเชื่อว่าแต่ละองค์กรต่างก็ยอมรับและเต็มใจที่จะเรียนรู้และแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดนั้นๆ แต่ถ้าองค์กรใดไม่ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นๆ อาจไม่ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ และการนำมาแก้ไขจะได้ผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการในการแก้ไขด้วย

จากการที่แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกันทางด้านวัฒนธรรมย่อย เพราะมีพื้นฐานของแต่ละองค์กรแตกต่างกันระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน จึงเกิดความขัดแย้งในรูปแบบการทำงานบ้าง แต่ไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหามากนัก เพราะบางองค์กรก็เคยร่วมงานกันมาแล้วก่อนที่จะเข้าร่วมในเครือข่ายนี้

ตอนที่ 2 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะจากองค์การสมาชิกในการดำเนินงานของเครือข่าย

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเครือข่าย

นำผลการสัมภาษณ์องค์กรสมาชิกขององค์กรเครือข่ายเรื่องปัญหาในการดำเนินงานมาจำแนกออกตามหน้าที่กระบวนการบริหารดังนี้

1. การวางแผนและการตัดสินใจ

- เป้าหมายของการทำงานเป็นเครือข่ายไม่ชัดเจน ไม่ใช่เป้าหมายที่เป็นของส่วนรวมจริงๆ ซึ่งมีผลทำให้บางองค์กรสมาชิกมีความรู้สึกว่ามีไม่มีส่วนร่วมและไม่ได้ประโยชน์จากการเข้าร่วมในเครือข่าย

- องค์กรสมาชิกขาดความเข้าใจในคำว่าเครือข่ายและการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย และการเริ่มต้นจัดตั้งเครือข่ายไม่ได้เป็นไปโดยธรรมชาติ เนื่องจากถูกตีกรอบไว้ตั้งแต่ในการกำหนดภารกิจหลักครั้งแรก

- แผนของเครือข่ายไม่ใช่แผนที่มาจากส่วนรวมจริงๆ เป็นแผนที่ดึงเอากิจกรรมของบางองค์กรสมาชิกเข้ามาเป็นแผนของเครือข่าย ดังนั้นเมื่อถึงเวลาทำกิจกรรมนั้นๆ ทำให้บางองค์กรมีส่วนร่วมน้อย หรือบางองค์กรไม่ยอมช่วย เพราะเหมือนทำงานสร้างชื่อเสียงสร้างผลงานให้กับองค์กรนั้นๆ แทนที่จะเป็นการทำงานเพื่อเครือข่าย

2. การจัดองค์กรและการบริหารบุคคล

- โครงสร้างของเครือข่ายไม่เหมาะสมบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายไม่ชัดเจน

- การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงผู้บริหารหรือตัวแทนขององค์กรสมาชิกทำให้การดำเนินงานของเครือข่ายหยุดชะงักขาดความต่อเนื่อง และในกรณีที่ผู้บริหารที่เข้ามาใหม่ไม่เห็นความสำคัญในการดำเนินงานแบบเครือข่าย การมีส่วนร่วมขององค์กรนั้นๆ ก็จะน้อยลงด้วย

- องค์กรสมาชิกมีความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐกับภาคเอกชน เพราะรูปแบบการดำเนินงานต่างกัน เอกชนจะมีการทำงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากกว่า ในขณะที่องค์กรภาครัฐจะมีขั้นตอนในการทำงานมาก มีระเบียบกำหนดไว้ข้ามขั้นไม่ได้และจากที่การดำเนินงานของเครือข่ายไม่ได้แยกออกมาเป็นอิสระต้องขึ้นกับองค์กรต้นสังกัดของแต่ละองค์กรสมาชิกด้วยทำให้ในการดำเนินงานของเครือข่ายต้องทำไปตามขั้นตอน

เหมือนเป็นองค์กรภาครัฐด้วย

- เครือข่ายขาดการติดต่อประสานงานระหว่างองค์กรสมาชิก ไม่มีการรายงานความคืบหน้าให้แต่ละองค์กรสมาชิกทราบ โดยทั่วถึง

- เครือข่ายขาดงบประมาณและเจ้าหน้าที่ที่จะมาดำเนินงานเพื่อเครือข่ายอย่างเต็มที่

- เครือข่ายขาดการดำเนินงานในด้านการพัฒนาองค์กร

- บริการของเครือข่ายซ้ำซ้อนกับงานเดิมของแต่ละองค์กรสมาชิก

3. การนำ

- เครือข่ายขาดผู้นำที่แท้จริง แม้จะมีการแต่งตั้งประธานคณะกรรมการบริหารแต่ก็เป็นเพียงในนาม และประธานคณะกรรมการบริหารก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือสั่งการใดๆ

4. การควบคุม

- เครือข่ายขาดการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่าย

ข้อเสนอแนะจากองค์กรสมาชิกในการดำเนินงานเครือข่าย

นำผลการสัมภาษณ์องค์กรสมาชิกขององค์กรเครือข่ายเรื่องข้อเสนอแนะในการดำเนินงานมาจำแนกออกตามหน้าที่กระบวนการบริหารดังนี้

1. การวางแผนและการตัดสินใจ

- เครือข่ายควรมีการปรับเป้าหมายหรือภารกิจในการดำเนินงานในรูปแบบของเครือข่ายใหม่ ให้มีความชัดเจนและเป็นเป้าหมายของส่วนรวมจริงๆ ควรมีการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนและเร่งด่วน เนื่องจากการกิจหลักหรือเป้าหมายขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในด้านต่างๆ ขององค์กรด้วย

- เครือข่ายควรมีการปรับแผนกลยุทธ์ใหม่ให้มีรายละเอียดที่ชัดเจน และเป็นแผนกลยุทธ์ของส่วนรวมจริงๆ แผนกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับภารกิจที่กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของ SMEs ได้อย่างแท้จริง

2. การจัดองค์กรและการบริหารบุคคล

- เครือข่ายควรปรับโครงสร้างใหม่ให้เหมาะสมกว่าเดิม โดยแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ซึ่งมีข้อเสนออยู่หลายวิธี คือ

2.1 แบ่งกลุ่มตามชนิดหรือประเภทของการบริการหลักของแต่ละองค์กร

สมาชิกที่ส่งมอบให้แก่ SMEs เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด
ด้านการเงิน เป็นต้น

2.2 แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มของผู้จัดหาทรัพยากร และผู้ใช้ทรัพยากร

2.3 แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มขององค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน
และสถาบันการศึกษา

โดยมีการจัดประชุมย่อยในแต่ละกลุ่ม เพื่อทำความเข้าใจกันภายในกลุ่ม
ก่อน จากนั้นทำการสรุปประเด็นหลักๆ แล้วนำผลการประชุมย่อยไปเสนอในที่
ประชุมใหญ่เพื่อลดความขัดแย้งและการเสียเวลาในการประชุม

- เครือข่ายควรเพิ่มด้านการพัฒนาองค์กรเข้าไปด้วย เพื่อให้องค์กร
สมาชิกทั้ง 18 องค์กรทำงานร่วมกันได้ราบรื่น และทำให้การดำเนินงานของ
เครือข่ายเกิดความก้าวหน้า

- เครือข่ายควรจัดหาเจ้าหน้าที่เข้ามารับผิดชอบการดำเนินงานเครือข่าย
เมื่อมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงจะทำให้การดำเนินงานดีขึ้น และสามารถหา
งบประมาณมาสนับสนุนการดำเนินงานได้มากกว่านี้

- เครือข่ายควรเน้นที่วิธีการปฏิบัติงานมากกว่าการยึดติดกับตัวผู้ปฏิบัติ
งาน เพราะจะได้ไม่เกิดปัญหาทางานหยุดชะงัก เมื่อผู้ปฏิบัติงานเดิมถูกเปลี่ยน
แปลงหรือโยกย้าย

- เครือข่ายควรมีการทำกิจกรรมเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร
สมาชิกทุกปี อาจจะเป็น ในรูปของการพบปะสังสรรค์ที่ไม่เกี่ยวกับวิชาการ

3. การนำ

- เครือข่ายควรมีการพิจารณาในเรื่องของผู้นำหรือผู้บริหารเครือข่ายใหม่
แม้ว่าเครือข่ายจะเป็นการดำเนินงานที่อาศัยความร่วมมือจากองค์กรต่างๆ ตามความ
สมัครใจก็ตาม และต้องเป็นผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจและสั่งการเข้าใจแผน
อย่างต้องแท้ รู้ระบบงานของเครือข่ายเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้
อย่างราบรื่น

4. การควบคุม

- ผู้บริหารหรือตัวแทนขององค์กรสมาชิกควรมีการอบรมทำความเข้าใจ
เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย เพื่อทำความเข้าใจ และประเมินบทบาท
ของแต่ละองค์กรทุกปีหรือทุก 6 เดือน

- เครื่องข่ายควรมีกระบวนการติดตามและประเมินผลดำเนินงานของเครือข่าย เพื่อดูความคืบหน้าในแต่ละช่วงของการดำเนินงาน และประเมินผลงานที่ออกมาจะได้ทราบถึงปัญหา จุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน และสามารถนำมาแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานในครั้งต่อไปได้อย่างถูกต้องเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในกิจกรรมระหว่างองค์กรสมาชิก

ตารางที่ 15 NNSPSME ได้นำเอา Coverage Matrix และ Collaboration Matrix มาวิเคราะห์กิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสมาชิก โดยกำหนดกิจกรรมที่พิจารณาเอาไว้ 3 กิจกรรมคือ

1. กิจกรรมการฝึกอบรม / สัมมนา
2. กิจกรรมการบริการข้อมูลและคำปรึกษาแนะนำ
3. กิจกรรมอื่นๆ ที่เป็นกิจกรรมนอกเหนือจากสองกิจกรรมแรก

โดยให้แต่ละองค์กรพิจารณาว่าองค์กรของตนมีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นในแต่ละกิจกรรมมากน้อยแค่ไหน พบว่า แต่ละองค์กรมีการติดต่อประสานงานและให้บริการกันอย่างไม่เต็มที่ บางองค์กรไม่เคยติดต่อกันเลย บางองค์กรมีการติดต่อกันเป็นครั้งคราว หรือเฉพาะเมื่อมีกิจกรรมเฉพาะกิจเกิดขึ้น โดยกิจกรรมที่องค์กรสมาชิกให้บริการมากที่สุดคือ การบริการข้อมูลและคำปรึกษาแนะนำ โดยมี 169 คะแนน รองมาคือกิจกรรมการฝึกอบรม / สัมมนาและกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งมี 140 และ 112 คะแนนตามลำดับ

จากการให้คะแนนของแต่ละองค์กรพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเช่น PIO บอกว่าองค์กรของตนมีประสานงานกับ NOHMEX ทั้ง 3 กิจกรรม โดยมีกิจกรรมการอบรม / สัมมนา มากกว่ากิจกรรมบริการข้อมูลและคำปรึกษาแนะนำ และกิจกรรมอื่นๆ ในขณะที่ NOHMEX กลับบอกว่าองค์กรของตนไม่ได้ประสานงานร่วมกับ PIO เลย แสดงให้เห็นว่าแต่ละองค์กรสมาชิกไม่มีความชัดเจนในความสัมพันธ์ในกิจกรรมที่องค์กรของตนมีกับองค์กรสมาชิกอื่น เป็นการประสานงานกันอย่างไม่จริงจัง ไม่เกิดความรู้สึกที่คุ้นเคยระหว่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสององค์กรอาจเกิดขึ้นมาจากตัวบุคคลที่เป็นความสัมพันธ์ส่วนตัว แต่ไม่ได้เกิดจากการมีความสัมพันธ์กันในระดับองค์กร

ตารางที่ 15 แสดงความต้องการความสัมพัทธ์ในการจัดกิจกรรมระหว่างองค์กรสมาชิก

	IPC1	PIO	NRIEC(BOI)	FTI	CCC	DEP(EPC)	BAAC	SIFC	RISE-AT	NOHMEX	EDP	YMCA	ISMED	DSD
IPC1	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		█
PIO	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
NRIEC(BOI)	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
FTI	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		█
CCC	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
DEP(EPC)	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
BAAC	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
SIFC	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
RISE-AT	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
NOHMEX	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
EDP	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
YMCA	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
ISMED	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		
DSD	██	██	██	██	██	██	██		██	██	██	██		

█ ฝึกอบรม/สัมมนา

□ บริการข้อมูลและคำปรึกษาแนะนำ

█ กิจกรรมอื่นๆ

140 คะแนน

169 คะแนน

112 คะแนน

แสดงความถี่ของความสัมพัทธ์ในการจัดกิจกรรมระหว่างองค์กรสมาชิก

	IPC1	PIO	NRIEC(BOI)	FTI	CCC	DEP(EPC)	BAAC	SIFC	RISE-AT	NOHMEX	EDP	YMCA	ISMED	DSD
█	23	6	16	20	10	18	4	0	6	10	18	9	0	0
□	26	5	15	27	22	15	2	0	15	16	17	9	0	0
█	12	5	8	17	15	15	0	0	4	12	12	10	0	2

ตอนที่ 4 การประเมินผลการบริหารเครือข่าย

ตารางที่ 16 แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยรวมในแต่ละปัจจัยตามองค์ประกอบของ Integrated Organization Model

ปัจจัย	ตัวชี้วัด	คะแนนเฉลี่ยรวม					
		ความเหมาะสม	ความมีเหตุผล	ประสิทธิผล	ประสิทธิภาพ	ความต่อเนื่อง	ความยืดหยุ่น
ภารกิจหลัก		2.98	2.98	-	-	-	-
ปัจจัยนำเข้า		2.36	-	-	2.36	2.36	2.36
ผลผลิต		2.42	2.42	2.42	2.42	2.42	2.42
สิ่งแวดล้อมเฉพาะ		-	2.21	2.21	-	2.21	-
สิ่งแวดล้อมทั่วไป		-	2.79	-	-	2.79	-
กลยุทธ์		-	-	-	-	2.31	-
โครงสร้าง		-	-	-	-	-	2.49
ระบบ		-	-	-	-	-	2.29
เจ้าหน้าที่		-	-	-	-	-	-
รูปแบบการจัดการ		-	-	-	-	-	-
วัฒนธรรม		-	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 16 เป็นการประเมินผลการบริหารเครือข่ายที่ประเมินโดยตัวชี้วัด 6 ตัว ซึ่งการจะผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนดได้นั้น แต่ละปัจจัยที่นำมาพิจารณาต้องมีคะแนนเฉลี่ยรวมตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป พบว่าไม่มีปัจจัยใดเลยที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าว มีรายละเอียดดังนี้

- การประเมินผลการบริหารเครือข่ายด้านความเหมาะสม พิจารณาจากภารกิจหลัก ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยมีคะแนนเฉลี่ยรวมด้านภารกิจ 2.98 แปลความได้ที่ระดับปานกลาง และมีคะแนนเฉลี่ยในปัจจัยนำเข้าและผลผลิตเพียง 2.36 และ 2.42 ตามลำดับ ซึ่งแปลค่าได้ที่ระดับน้อย

- การประเมินผลการบริหารเครือข่ายด้านความมีเหตุผล พิจารณาจากภารกิจหลัก ผลผลิต สิ่งแวดล้อมเฉพาะและสิ่งแวดล้อมทั่วไป พบว่าเครือข่ายมีคะแนนเฉลี่ยรวมด้านภารกิจหลักและสิ่งแวดล้อมทั่วไปที่ 2.98 และ 2.79 ตามลำดับ แปลความได้ที่ระดับปานกลาง และมีคะแนนเฉลี่ยรวมในด้านผลผลิต สิ่งแวดล้อมเฉพาะที่ 2.42 และ 2.21 ตามลำดับ แปลความได้ที่น้อย

- การประเมินผลการบริหารเครือข่ายด้านประสิทธิผล พิจารณาจากผลผลิต และสิ่ง
แวดล้อมเฉพาะ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยรวมที่ 2.42 และ 2.21 ตามลำดับ แปลความได้ที่ระดับน้อย
ทั้ง 2 ปัจจัย

- การประเมินผลการบริหารเครือข่ายด้านประสิทธิภาพ พิจารณาจากปัจจัยนำเข้าและ
ผลผลิต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยรวมที่ 2.36 และ 2.42 ตามลำดับ แปลความได้ที่ระดับน้อยทั้ง 2
ปัจจัย

- การประเมินผลการบริหารเครือข่ายด้านความต่อเนื่อง พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า
ผลผลิต สิ่งแวดล้อมเฉพาะ สิ่งแวดล้อมทั่วไปและกลยุทธ์ พบว่ามีเพียงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมทั่วไป
เท่านั้นที่มีคะแนนเฉลี่ยรวม 2.79 แปลความได้ที่ระดับปานกลาง นอกเหนือจากนี้มีคะแนนเฉลี่ย
รวมในระดับที่แปลความได้ที่น้อย

- การประเมินผลการบริหารเครือข่ายด้านความยืดหยุ่น พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า
ผลผลิต โครงสร้างและระบบ พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยที่ 2.36 2.42 2.49 และ 2.29 ตามลำดับ
แปลความได้ที่ระดับน้อย