

บทที่ 4

ผลการศึกษา

สำหรับในบทนี้จะนำเสนอผลการศึกษา ซึ่งแบ่งเป็นหัวข้อได้ 4 หัวข้อ คือ (1) ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง (2) แบบภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร (3) การทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การในสถานการณ์ต่าง ๆ และ (4) ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

1. ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อมูลสองส่วน ส่วนแรกเป็นคุณลักษณะบางประการขององค์การที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ และส่วนที่สองเป็นลักษณะภูมิหลังของผู้นำในองค์การ

ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 3 ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ประกอบไปด้วยผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร หรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรจำนวนทั้งสิ้น 105 คน โดยแบ่งเป็น กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิผลสูง 63 คน และกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิผลต่ำ 42 คน ดังนั้นจำนวนองค์การที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่จึงมีเท่ากับ 105 องค์การ ซึ่งเป็นองค์การที่มีที่ตั้งอยู่นอกเขตกรุงเทพมหานครทั้งสิ้น

การจำแนกกลุ่มสหกรณ์ออกเป็นกลุ่มประสิทธิผลสูง และกลุ่มประสิทธิผลต่ำ เป็นการจำแนกตามหลักเกณฑ์ของสหกรณ์การเกษตร ซึ่งกำหนดออกมาเป็นคะแนนประสิทธิผลหรือคะแนนชี้ระดับความสามารถ จากคะแนน 3 หมวดใหญ่ ๆ ประกอบไปด้วย หมวดการบริหารและการจัดการทั่วไป หมวดฐานะการเงิน และหมวดธุรกิจและผลการดำเนินงาน คะแนนประสิทธิผลของทุกสหกรณ์ได้รับการประเมินผลจากหน่วยงานกลางแล้วคิดออกมาเป็นคะแนนมาตรฐานสำหรับกลุ่มประสิทธิผลสูง (สหกรณ์ระดับ 1) มีคะแนนตั้งแต่ 50.0-60.0 คะแนน และสหกรณ์กลุ่มประสิทธิผลต่ำ (สหกรณ์ระดับ 3) มีคะแนนตั้งแต่ 0 - 39.9 คะแนน สำหรับคะแนนประสิทธิผลขององค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง อันประกอบไปด้วยกลุ่มที่มีคะแนนประสิทธิผลสูง มีคะแนนตั้งแต่ 50.1 - 55.7 คะแนนที่มีความถี่มากที่สุดในกลุ่มนี้คือ 50.4 จำนวน 5 สหกรณ์ และกลุ่มที่มีคะแนนประสิทธิผลต่ำมีคะแนนตั้งแต่ 11.2 - 29.9 คะแนนที่มีความถี่มากที่สุดในกลุ่มนี้คือ 28.8

จำนวน 4 สหกรณ์ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1

คะแนนประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตร

กลุ่มประสิทธิผลสูง			กลุ่มประสิทธิผลต่ำ		
คะแนนประสิทธิผล	ความถี่	ร้อยละ	คะแนนประสิทธิผล	ความถี่	ร้อยละ
50.1	1	1.6	11.2	1	2.4
50.2	3	4.8	14.8	2	4.8
50.3	1	1.6	17.7	1	2.4
50.4	5	7.9	18.9	1	2.4
50.5	2	3.2	19.9	1	2.4
50.6	4	6.3	20.1	1	2.4
50.7	3	4.8	20.4	1	2.4
50.8	6	9.5	20.9	1	2.4
50.9	1	1.6	21.1	1	2.4
51.2	1	1.6	21.4	1	2.4
51.3	1	1.6	22.6	1	2.4
51.4	2	3.2	22.7	1	2.4
51.5	4	6.3	23.6	1	2.4
51.7	1	1.6	23.8	1	2.4
51.9	1	1.6	23.9	1	2.4
52.0	1	1.6	24.1	2	4.8
52.1	1	1.6	24.3	1	2.4
52.2	3	4.8	24.5	1	2.4
52.4	1	1.6	25.0	1	2.4
52.5	2	3.2	25.8	2	4.8

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

กลุ่มประสิทธิผลสูง			กลุ่มประสิทธิผลต่ำ		
คะแนนประสิทธิผล	ความถี่	ร้อยละ	คะแนนประสิทธิผล	ความถี่	ร้อยละ
52.7	2	3.2	26.1	1	2.4
53.0	1	1.6	26.4	2	4.8
53.1	2	3.2	27.0	1	2.4
53.2	1	1.6	27.1	1	2.4
53.3	2	3.2	27.4	1	2.4
53.4	1	1.6	27.6	1	2.4
53.6	1	1.6	28.4	1	2.4
53.7	1	1.6	28.5	1	2.4
53.9	1	1.6	28.8	4	9.5
54.1	2	3.2	29.0	1	2.4
54.4	1	1.6	29.6	1	2.4
55.1	1	1.6	29.7	2	4.8
55.2	1	1.6	29.9	2	4.8
55.3	1	1.6			
55.7	1	1.6			
รวม	63	100.0	รวม	42	100.0

ขนาดขององค์การ

ขนาดของสหกรณ์ในที่นี้หมายถึง ขนาดตามมาตรฐานของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ซึ่งใช้เกณฑ์การแบ่งจากทุนดำเนินงานของสหกรณ์ โดยแบ่งสหกรณ์ออกเป็น สหกรณ์ขนาดใหญ่ มีทุนดำเนินงานมากกว่า 15 ล้านบาท สหกรณ์ขนาดกลาง มีทุนดำเนินงานตั้งแต่ 5 ถึง 15 ล้านบาท และสหกรณ์ขนาดเล็ก มีทุนดำเนินงานต่ำกว่า 5 ล้านบาท ผลจากการศึกษาพบว่าในกลุ่มสหกรณ์ ประสิทธิภาพสูงส่วนมาก หรือร้อยละ 46.0 เป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ รองลงมาเป็นสหกรณ์ขนาดกลาง ร้อยละ 41.3 ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มสหกรณ์ประสิทธิภาพต่ำส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 59.5 เป็นสหกรณ์ขนาดเล็ก รองลงมาเป็นสหกรณ์ขนาดกลางร้อยละ 31.0 ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2

สัดส่วนของสหกรณ์การเกษตร จำแนกตามขนาด

ขนาดของสหกรณ์	ประสิทธิภาพสูง	ประสิทธิภาพต่ำ	รวม
ใหญ่	46.0 (29)	9.5 (4)	31.4 (33)
กลาง	41.3 (26)	31.0 (13)	37.2 (39)
เล็ก	12.7 (8)	59.5 (25)	31.4 (33)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)

ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลาดำเนินการในทึ้น หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่สักรณั้แต่ละแห่งได้จดทะเบียน สักรณั้จนถึงปัจจุบัน จากผลการศึกษาคั้งนี้พบว่า สักรณั้ทั้งในลุ่มประสิทธิผลสูงและในลุ่ม ประสิทธิผลต่ำ มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ระหว่าง 10 ถึง 20 ปี จำนวนมากที่สุดคือ ร้อยละ 79.4 และร้อยละ 75.7 ตามลำดับ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3

ระยะเวลาที่สักรณั้การเกษตรก่อตั้งขึ้นมา

ระยะเวลา (ปี)	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
1-10	6.3 (4)	7.1 (3)	6.7 (7)
11-20	79.4 (50)	85.7 (36)	81.8 (86)
21-30	14.3 (9)	2.4 (1)	9.5 (10)
31-40	-	2.4 (1)	1.0 (1)
40 ปีขึ้นไป	-	2.4 (1)	1.0 (1)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)

การดำเนินการบริหาร

ในที่นี้ หมายถึง การบริหารงานของสหกรณ์ ตามโครงสร้างภายในขององค์การสหกรณ์ ที่ประชุมใหญ่สมาชิกหรือประชุมผู้แทนสมาชิก (กรณีการประชุมใหญ่โดยผู้แทน) ที่ประชุมใหญ่ระดับนี้ ทำหน้าที่เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ และคณะกรรมการแต่งตั้งผู้จัดการสหกรณ์เพื่อจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ดังนั้น ข้อมูลเกี่ยวกับความถี่ในการประชุมของกรรมการ-ดำเนินการ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าในการประชุมของกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ของสหกรณ์ทั้งสองกลุ่ม มีความถี่เท่ากับ 1 เดือนต่อครั้งมากที่สุด โดยเฉพาะสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูงมีมากถึงร้อยละ 95.2 และร้อยละ 63.3 ตามลำดับ ส่วนสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำมีความถี่ในการประชุมกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ 1 เดือนต่อครั้งมากที่สุดเช่นกัน ซึ่งเท่ากับร้อยละ 83.3 และ 59.5 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4

ความถี่ในการประชุมของกรรมการและฝ่ายจัดการสหกรณ์การเกษตร

ระยะเวลาโดยเฉลี่ย	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
<u>การประชุมกรรมการ</u>			
1 เดือนต่อครั้ง	95.2 (60)	83.3 (35)	90.5 (95)
2 เดือนต่อครั้ง	1.6 (1)	7.2 (3)	3.8 (4)
3 เดือนต่อครั้ง	-	9.5 (4)	3.8 (4)
มากกว่า 3 เดือนขึ้นไปต่อครั้ง	1.6 (1)	-	1.0 (1)
ไม่ตอบ	1.6 (1)	-	1.0 (1)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ระยะเวลาโดยเฉลี่ย	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)
<u>การประชุมฝ่ายจัดการ</u>			
1 เดือนต่อครั้ง	63.5 (40)	59.5 (25)	61.9 (65)
2 เดือนต่อครั้ง	22.2 (14)	16.6 (7)	20.0 (21)
3 เดือนต่อครั้ง	11.1 (7)	14.3 (6)	12.4 (13)
มากกว่า 3 เดือนต่อครั้ง	1.6 (1)	4.8 (2)	2.9 (3)
ไม่ตอบ	1.6 (1)	4.8 (2)	2.9 (3)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)

ลักษณะภูมิหลังของผู้นำในองค์การ

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร 105 คน ปรากฏผลดังนี้

1.1 อายุ

ผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิภาพสูงมีอายุระหว่าง 31 ถึง 35 ปีมากที่สุด รองลงมา มีอายุระหว่าง 30 ถึง 40 ปี มีร้อยละ 34.9 และ 20.6 ตามลำดับ ส่วนผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิภาพต่ำมีอายุระหว่าง 26 ถึง 30 ปีมากที่สุด รองลงมา มีอายุระหว่าง 31 ถึง 35 ปี ซึ่งมีร้อยละ 40.5 และ 26.2 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

ระดับอายุของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ระดับอายุ (ปี)	ประสิทธิภาพสูง	ประสิทธิภาพต่ำ	รวม
21-25	6.3 (4)	16.7 (7)	10.5 (11)
26-30	17.5 (11)	40.5 (17)	26.7 (28)
31-35	34.9 (22)	26.2 (11)	31.4 (33)
36-40	20.6 (13)	7.1 (3)	15.2 (16)
41-45	9.5 (6)	2.4 (1)	6.7 (7)
46-50	9.5 (6)	4.8 (2)	7.6 (8)
50 ปีขึ้นไป	1.6 (1)	2.4 (1)	1.9 (2)

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)
ระดับอายุของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ระดับอายุ (ปี)	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
รวม	100.0	100.0	100.0
	(63)	(42)	(105)

1.2 เพศ

ผู้จัดการสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มเป็นชายมากกว่าหญิง สหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูง มีผู้จัดการสหกรณ์เป็นชายร้อยละ 68.3 เป็นหญิงร้อยละ 31.7 และสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำมีผู้จัดการสหกรณ์เป็นชายร้อยละ 52.4 เป็นหญิงร้อยละ 47.6 ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6
เพศของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

เพศ	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
หญิง	31.7	47.6	38.1
	(20)	(20)	(40)
ชาย	68.3	52.4	61.9
	(43)	(22)	(65)
รวม	100.0	100.0	100.0
	(63)	(42)	(105)

1.3 สถานภาพสมรส

ผลการศึกษาพบว่า ทั้งสองกลุ่มมีผู้จัดการสหกรณ์ที่แต่งงานแล้ว เป็นส่วนใหญ่ คือ มีร้อยละ 71.4 ในกลุ่มประสิทธิภาพสูงและร้อยละ 64.3 ในกลุ่มหนึ่ง รองลงมาคือ ผู้ที่เป็นโสด ซึ่งพบในกลุ่มประสิทธิภาพสูงร้อยละ 28.6 ในกลุ่มประสิทธิภาพต่ำร้อยละ 33.3 และเป็นหม้ายร้อยละ 2.4 ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7

สถานภาพสมรสของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

สถานภาพสมรส	ประสิทธิภาพสูง	ประสิทธิภาพต่ำ	รวม
โสด	28.6 (18)	33.3 (14)	30.5 (32)
แต่งงาน	71.4 (45)	64.3 (27)	68.6 (72)
หม้าย	-	2.4 (1)	1.0 (1)
รวม	100.0 (83)	100.0 (42)	100.0 (105)

1.4 ระดับการศึกษา

ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้จัดการสหกรณ์เป็นผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดทั้งสองกลุ่ม และเป็นระดับการศึกษาสูงสุดด้วย โดยเฉพาะในกลุ่มประสิทธิผลสูงเป็นผู้ที่จบปริญญาตรีถึงร้อยละ 63.5 รองลงมาเป็นผู้ที่จบ ปวช. หรือเทียบเท่า จบมัธยมศึกษา และจบ ปวส. หรือเทียบเท่าคิดเป็นร้อยละ 15.9, 14.3 และ 6.3 ตามลำดับ ส่วนผู้จัดการสหกรณ์กลุ่มประสิทธิผลต่ำเป็นผู้ที่จบปริญญาตรีร้อยละ 35.7 รองลงมาเป็นผู้ที่จบ ปวส. หรือเทียบเท่า จบ ปวช. หรือเทียบเท่า จบมัธยมศึกษา คิดเป็นร้อยละ 31.0, 23.8 และ 9.5 ตามลำดับ ดังตาราง 4.8

ตารางที่ 4.8

ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ระดับการศึกษา	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
มัธยมศึกษา	14.3 (9)	9.5 (4)	12.4 (13)
ปวช. หรือเทียบเท่า	15.9 (10)	23.8 (10)	19.0 (20)
ปวส. หรือเทียบเท่า	6.3 (4)	31.0 (13)	16.2 (17)
ปริญญาตรี	63.5 (40)	35.7 (15)	52.4 (55)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)

1.5 รายได้

รายได้เฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิภาพสูงอยู่ในระหว่าง 5,001 - 7,000 บาท มากที่สุดหรือร้อยละ 36.5 รองลงมามีรายได้ระหว่าง 3,001 - 5,000 บาท และระหว่าง 7,001 - 9,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.6 และ 22.2 ตามลำดับ โดยมีรายได้เฉลี่ยเท่ากับ 6,637.34 บาทต่อเดือน

ส่วนระดับรายได้เฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิภาพต่ำนั้น มีรายได้ระหว่าง 3,001 - 5,000 บาท มากที่สุดหรือร้อยละ 52.4 รองลงมามีรายได้ระหว่าง 5,001 - 7,000 บาท และต่ำกว่า 3,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 28.6 และ 11.9 ตามลำดับ โดยมีรายได้เฉลี่ยเท่ากับ 4,715.83 บาทต่อเดือน ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9
ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ระดับรายได้ (บาท)	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
ต่ำกว่า 3,000	-	11.9 (5)	4.8 (5)
3,001-5,000	28.6 (18)	52.4 (22)	38.1 (40)
5,001-7,000	36.5 (23)	28.6 (12)	33.3 (35)
7,001-9,000	22.2 (14)	4.8 (2)	15.2 (16)
9,001-11,000	6.3 (4)	-	3.8 (4)
11,000 ขึ้นไป	4.8 (3)	2.4 (1)	3.8 (4)
ไม่ตอบ	1.6 (1)	-	1.0 (1)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)
ค่าเฉลี่ย	6,637.34	4,715.83	5,861.35
ค่ามัธยฐาน	6,340.00	4,232.50	5,437.50
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	2,087.21	1,874.55	2,808.24

1.6 ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการ

ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการของสหกรณ์ทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูงมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการมากที่สุด เท่ากัน 2 ช่วงระยะเวลาคือ 1-3 ปี และ 7-8 ปี ร้อยละ 31.7 รองลงมาคือ 4-6 ปี, 10-12 ปี และ 12 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 19.1, 12.7 และ 4.8 ตามลำดับ โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการเท่ากับ 6 ปี 8 เดือน ในส่วนของผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำมีระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการมากที่สุด ในช่วงระยะเวลา 1-3 ปี ร้อยละ 59.5 รองลงมาคือ 4-6 ปี, 7-9 ปี, 10-12 ปี และ 12 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.7, 14.7, 7.1 และ 2.4 ตามลำดับ โดยมีระยะเวลาเฉลี่ยการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการเท่ากับ 4 ปี 5 เดือน ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10

ระยะเวลาการทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ระยะเวลา (ปี)	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
1-3	31.7 (20)	59.5 (25)	42.9 (45)
4-6	19.1 (12)	16.7 (7)	18.1 (19)
7-9	31.7 (20)	14.9 (6)	24.7 (26)
10-12	12.7 (8)	7.1 (3)	10.5 (11)
12 ปีขึ้นไป	4.8 (3)	2.4 (1)	3.8 (4)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)

1.7 ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการ

เนื่องจากว่าการศึกษาคั้งนี้กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ที่เป็นผู้นำในองค์การของแต่ละองค์การ ดังนั้นการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการในสหกรณ์จึงมีผู้จัดการสหกรณ์หรือผู้ที่ทำหน้าที่ผู้จัดการสหกรณ์ เป็นผู้นำในแต่ละสหกรณ์

ตารางที่ 4.11

ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ตำแหน่ง	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม
ผู้จัดการ	95.2 (60)	52.4 (22)	78.1 (82)
ผู้ช่วยผู้จัดการ	4.8 (3)	19.0 (8)	10.5 (11)
อื่น ๆ	-	28.6 (12)	11.4 (12)
รวม	100.0 (63)	100.0 (42)	100.0 (105)

จากตารางที่ 4.11 แสดงตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร พบว่า ในกลุ่มสหกรณ์ประสิทธิผลสูง ผู้จัดการสหกรณ์มีตำแหน่งที่แท้จริงเป็นผู้จัดการสหกรณ์ ร้อยละ 95.2 และเป็นผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ร้อยละ 4.8 แต่สำหรับในกลุ่มสหกรณ์ประสิทธิผลต่ำ ผู้จัดการสหกรณ์มีตำแหน่งที่แท้จริงเป็นผู้จัดการสหกรณ์เพียงร้อยละ 52.4 เป็นผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์ คิดเป็นร้อยละ 19 และเป็นผู้ที่มีตำแหน่งที่แท้จริงที่ไม่ใช่ทั้งผู้จัดการสหกรณ์ และผู้ช่วยผู้จัดการสหกรณ์คือเป็นผู้ที่มีตำแหน่งอื่น ๆ อันได้แก่ กรรมการ พนักงานสินเชื่อ พนักงานบัญชี พนักงานธุรการ ฯลฯ ถึงร้อยละ 28.6

สำหรับ เรื่องประสบการณ์ในการทำงานของผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากการศึกษาพบว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่เคยทำงานอื่นมาก่อนที่จะทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ทั้งหมด 58 คน เป็นผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูง 32 คน หรือร้อยละ 55.2 ประสิทธิภาพต่ำ 26 คน หรือร้อยละ 44.8 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารองค์การจากจำนวน 58 คนนี้ มีผู้เคยทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานทางด้านการบริหารองค์การเพียง 10 คน หรือร้อยละ 17.2 เท่านั้น และจำนวน 8 คน จาก 10 คน เป็นผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูง ส่วนอีก 2 คน เป็นผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำ รายละเอียดเกี่ยวกับงานทางด้านการบริหารองค์การที่ได้จากข้อมูลในส่วนนี้ได้นำมา ได้แก่ การทำธุรกิจของตนเอง ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในท้องถิ่นอื่น และเป็นอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา เป็นต้น

2. แบบภาวะผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

ข้อมูลในส่วนนี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงระดับคะแนนของมาตรวัดตัวแปรเรื่อง แบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน ตัวแปรแบบภาวะผู้นำได้มีเกณฑ์การแบ่งจากคะแนน Least Preferred Coworker Scale (LPC.) ไว้แล้วคือ คะแนน LPC. ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 63 เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ช่วงคะแนน 64-72 เป็นผู้นำที่มีคะแนน LPC. ปานกลาง และช่วงคะแนน 73 ขึ้นไปเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

ตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงานจะแบ่งออกเป็น ดี ไม่ดี ชัด ไม่ชัด มาก น้อย โดยใช้ค่ามัธยฐานเป็นเกณฑ์ในการแบ่ง

ข้อมูลสำหรับในส่วนที่จะนำมาเข้าตัวแบบ (model) ตามวิธีการกำหนดตัวแบบคอนทินเจนซีโมเดลนั้น สนใจศึกษาเฉพาะผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน (มีคะแนน LPC. น้อยกว่าหรือเท่ากับ 63) และผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (มีคะแนน LPC. มากกว่า หรือเท่ากับ 73) ดังนั้นข้อมูลส่วนที่จะนำมาเข้าตัวแบบในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอเฉพาะข้อมูลจากผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์เท่านั้น จึงเป็นผลให้ข้อมูลของตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมาเข้าตัวแบบมีจำนวนลดลงด้วย นั่นคือ ผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูงมี 47 คน และผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำมี 35 คน

ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน มีจำนวนน้อยกว่าผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ คือ มีจำนวนร้อยละ 23.2 และร้อยละ 76.8 ตามลำดับ เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดี จำนวนมากกว่า ผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ดี เท่ากับร้อยละ 63.4 และร้อยละ 36.6 ตามลำดับ เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ที่มีโครงสร้างของงานชัดเจนสูงกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ที่มีโครงสร้างของงานไม่ชัด หรือมีร้อยละ 59.8 และร้อยละ 40.2 ตามลำดับ และเป็นผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับจากหน่วยงานมาก จำนวนมากกว่า ผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับจากหน่วยงานน้อย หรือเท่ากับร้อยละ 59.8 และร้อยละ 40.2 ตามลำดับ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12

ลักษณะตัวแปรแบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างของงาน
และอำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน ส่วนที่นำไปเข้าตัวแบบ (model)

ตัวแปร	ร้อยละ (จำนวน)
1. แบบภาวะผู้นำ	
มุ่งความสัมพันธ์	76.8 (63)
มุ่งงาน	23.2 (19)
รวม	100.0 (82)
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน	
ไม่ดี	36.6 (30)
ดี	63.4 (52)
รวม	100.0 (82)
3. โครงสร้างของงาน	
ไม่ชัด	40.2 (33)
ชัด	59.8 (49)
รวม	100.0 (82)
4. อำนาจตามตำแหน่งที่ผู้นำได้รับจากหน่วยงาน	
น้อย	40.2 (33)
มาก	59.8 (49)
รวม	100.0 (82)

ในประเด็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้นำ ซึ่งเป็นข้อมูลคะแนนประสิทธิภาพของ
องค์การ เมื่อนำมาเข้าตัวแบบตามวิธีการกำหนดตัวแบบคอนทินูเ็นซ์โมเดลในบทที่ 3 ผู้จัดการ
สหกรณ์ (ผู้นำแต่ละองค์การ) เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งใน 8 สถานการณ์
จากการศึกษาครั้งนี้ ปรากฏว่าผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้นำ หรือคะแนนประสิทธิภาพขององค์การ
เฉลี่ยในแต่ละสถานการณ์ที่ผู้จัดการสหกรณ์ปฏิบัติงานอยู่นั้น มีรายละเอียดตามตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13

ผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรในสถานการณ์ต่าง ๆ

(คะแนน)

สถานการณ์ที่	ประสิทธิผลสูง		ประสิทธิผลต่ำ	
	มุ่งงาน	มุ่งความสัมพันธ์	มุ่งงาน	มุ่งความสัมพันธ์
1	53.1	51.5	-	24.3
2	50.4	50.7	14.3	22.7
3	50.6	51.9	-	28.8
4	50.8	51.1	25.8	27.5
5	-	52.1	29.9	26.5
6	52.7	-	26.1	27.7
7	54.5	52.7	19.5	20.4
8	51.7	51.1	14.8	18.8

3. การทดสอบสมมติฐาน

- สมมติฐานที่ 1** ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ทั้งในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก (สถานการณ์ที่ 1 และ 2) และในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อย (สถานการณ์ที่ 7 และ 8)
- สมมติฐานที่ 2** ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง (สถานการณ์ที่ 3 ถึง 6)

การทดสอบสมมติฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการทดสอบแบบจำลอง ผู้วิจัยจะทดสอบ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามา นำเสนอเป็นตัวแบบ (model) ตามวิธีการกำหนดตัวแบบ คอนทินเจ้นซ์ โมเดลที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดไว้แล้ว ในบทที่ 3 และนำตัวแบบที่กำหนดขึ้นจากผล การศึกษามาเปรียบเทียบกับคอนทินเจ้นซ์ โมเดลของ Fiedler ซึ่งแสดงไว้ในภาพที่ 2 ว่า สอดคล้องกับสมมติฐานหรือไม่อย่างไร ผลการทดสอบปรากฏดังนี้

ในตัวแบบที่จะใช้ทดสอบตามสมมติฐาน ประกอบไปด้วยองค์ประกอบทั้ง 3 มิติคือ

- (1) ผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้นำหรือคะแนนประสิทธิภาพขององค์การ
- (2) แบบภาวะผู้นำ (มุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์) และ
- (3) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำอันประกอบไปด้วยปัจจัยย่อย 3 ปัจจัย และสามารถ

แบ่งออกได้เป็น 8 สถานการณ์ (โปรดดูภาพที่ 2)

เมื่อนำองค์ประกอบทั้งหมด เข้าตัวแบบจะปรากฏเป็นแผนภาพที่มีส่วนประกอบสำคัญ ในภาพที่ 6 ดังนี้

แกนตั้ง แสดงผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์ หรือคะแนนประสิทธิภาพของ องค์การโดยเฉลี่ยในแต่ละสถานการณ์

แกนนอน แสดงสถานการณ์ต่าง ๆ 8 สถานการณ์ที่ผู้จัดการสหกรณ์ปฏิบัติงานอยู่ โดยจัดกลุ่มสถานการณ์ตามตัวแบบคอนทินเจ้นซ์ โมเดลของ Fiedler ได้ 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่มที่ 1 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก (สถานการณ์ที่ 1 และ 2)
- กลุ่มที่ 2 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง (สถานการณ์ที่ 3 ถึง 6)
- กลุ่มที่ 3 สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อย (สถานการณ์ที่ 7 และ 8)

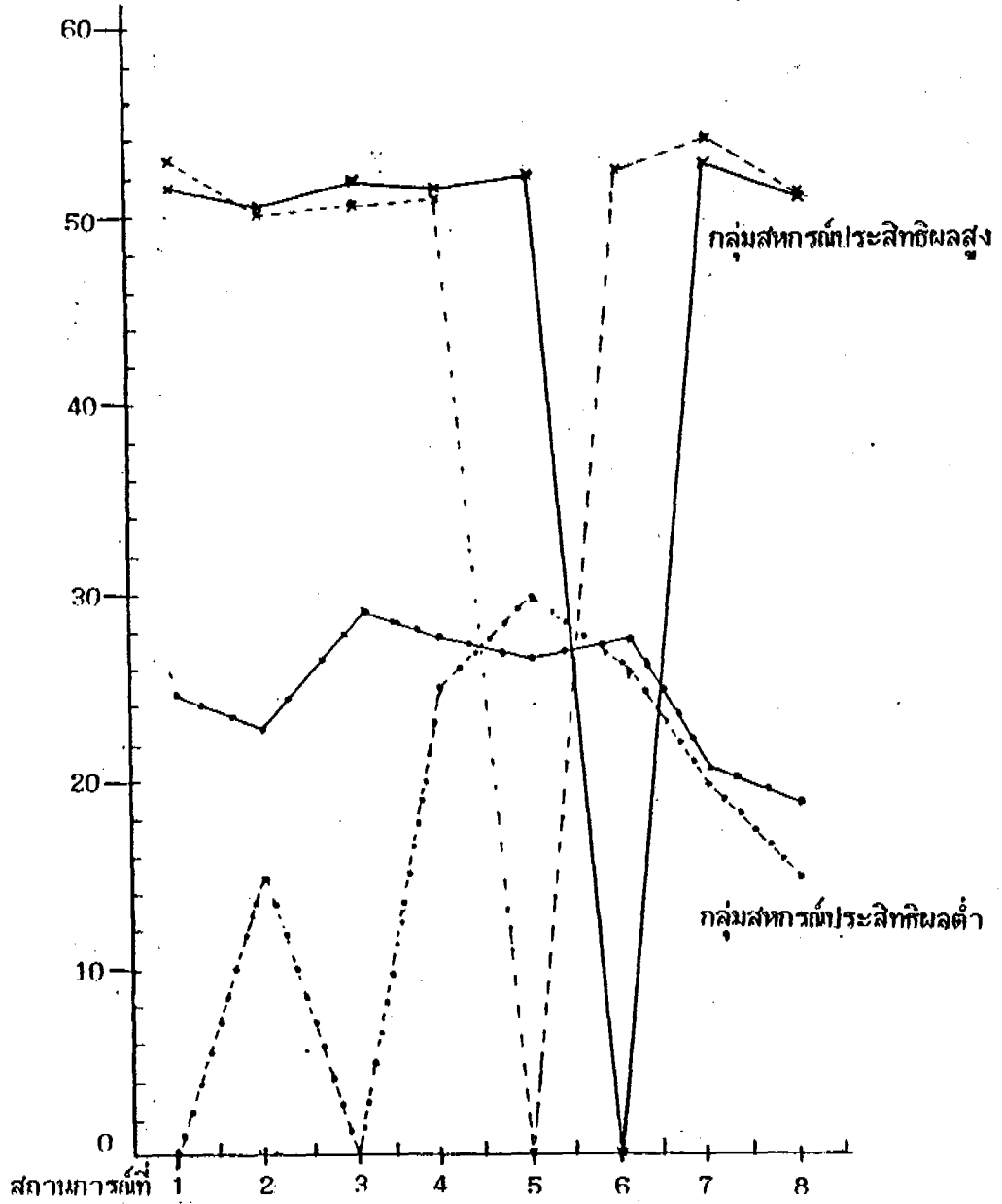
เส้นทึบ แสดงแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

เส้นปรุ แสดงแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

ภาพที่ 6

แบบแผนการปฏิบัติงานของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร

คะแนนประสิทธิภาพเฉลี่ย



- ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในกลุ่มประสิทธิภาพสูง
- - - ผู้นำแบบมุ่งงาน ในกลุ่มประสิทธิภาพสูง
- ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในกลุ่มประสิทธิภาพต่ำ
- - - ผู้นำแบบมุ่งงาน ในกลุ่มประสิทธิภาพต่ำ

จากสมมติฐานที่ 1 ซึ่งระบุว่าแบบแผนของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การหรือผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์อย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ 3 กลุ่มสถานการณ์ ตามตัวแบบคอนทินเจนซ์โมเดลของ Fiedler (โปรดดูรายละเอียดในภาพที่ 2)

ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน ทั้งในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ มีแบบแผนการปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มสถานการณ์ ไม่เป็นไปตามคอนทินเจนซ์โมเดลของ Fiedler (โปรดดูรายละเอียดในภาพที่ 6) เพราะว่า สหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูงผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงานมีคะแนนประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยแตกต่างกันน้อยมาก แม้ว่าทิศทางของรูปภาพคล้ายคลึงกับคอนทินเจนซ์โมเดลของ Fiedler

ส่วนสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงานมีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยต่ำมาก คือ เท่ากับศูนย์ในสถานการณ์ที่ 1 และ 3 ส่วนในสถานการณ์ที่ 4, 5, และ 6 ซึ่งอยู่ในสถานการณ์กลุ่มที่ 2 (สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง) กลับมีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์สูงกว่าในสถานการณ์กลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 3 (สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย)

เมื่อเปรียบเทียบแผนภาพตามตัวแบบ (ภาพที่ 2) กับแผนภาพจากผลการศึกษา (ภาพที่ 6) จะดูยากกว่า เพราะตัวแบบจากผลการศึกษาได้แยกกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่มย่อยหรือเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างผู้จัดการสหกรณ์ที่อยู่ในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ ทำให้ตัวแบบที่เป็นผลการวิจัยมีรายละเอียดซับซ้อนกว่าตัวแบบตามแนวคิดของ Fiedler เพื่อให้การวิเคราะห์ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยจึงนำข้อมูล (ชุดเดียวกันนี้) ตามตัวแบบในภาพที่ 6 มาแสดงด้วยตาราง จะช่วยให้เห็นรายละเอียดเพิ่มเติม ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14

แสดงแบบภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพขององค์การ แยกตามสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน

ผลการปฏิบัติงาน เฉลี่ยของผู้นำ (ประสิทธิผล ขององค์การ)	ผู้อัตนผู้นำมาก		ผู้อัตนผู้นำน้อย	
	แบบภาวะผู้นำ		แบบภาวะผู้นำ	
	มุ่งงาน	มุ่งความสัมพันธ์	มุ่งงาน	มุ่งความสัมพันธ์
สูง	66.7 (2)	56.3 (18)	57.1 (4)	55.6 (5)
ต่ำ	33.3 (1)	43.7 (14)	42.9 (3)	44.4 (4)
รวม	100.0 (3)	100.0 (32)	100.0 (7)	100.0 (9)

ผลการปฏิบัติงาน เฉลี่ยของผู้นำ (ประสิทธิผล ขององค์การ)	ผู้อัตนผู้นำปานกลาง	
	แบบภาวะผู้นำ	
	มุ่งงาน	มุ่งความสัมพันธ์
สูง	66.7 (8)	54.5 (12)
ต่ำ	33.3 (3)	45.5 (10)
รวม	100.0 (9)	100.0 (22)

จากข้อมูลในตารางที่ 4.14 แสดงว่าในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบมุ่งงาน มีสัดส่วนของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยสูงจำนวนมากกว่า กลุ่มผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ กล่าวคือ กลุ่มผู้นำแบบมุ่งงานมีร้อยละ 66.7 ในขณะที่กลุ่มผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีร้อยละ 56.3

ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อย การกระจายสัดส่วนมีทิศทางเดียวกันกับในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก คือ สัดส่วนของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยสูง ปรากฏอยู่ในกลุ่มผู้นำแบบมุ่งงานจำนวนมากว่ากลุ่มผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เพียงแต่ขนาดสัดส่วนที่มากกว่า มีขนาดเล็กกว่า คือ มีร้อยละ 57.1 และร้อยละ 55.6 ตามลำดับ ในขณะที่เดียวกันมีสัดส่วนของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยต่ำ ปรากฏอยู่ในกลุ่มผู้นำแบบมุ่งงาน ทั้งในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมากและน้อย จำนวนค่อนข้างสูง คือ ร้อยละ 33.3 ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก และร้อยละ 42.9 ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อย

ตั้งต้นจริงปฏิเสขสมมติฐานการวิจัย

สรุปได้ว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีบทบาทะผู้นำแบบมุ่งงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การ ไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีบทบาทะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก และในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำน้อย

จากสมมติฐานที่ 2 ซึ่งระบุว่า แบบแผนของผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีบทบาทะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ หรือผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยของผู้จัดการสหกรณ์อย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ 3 กลุ่มสถานการณ์ ตามตัวแบบคอนทินเจนซีโมเดลของ Fiedler (ภาพที่ 2)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ทั้งในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ มีแบบแผนการปฏิบัติงานใน 3 กลุ่มสถานการณ์ ไม่เป็นไปตามตัวแบบคอนทินเจนซีโมเดลของ Fiedler เพราะว่าสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูง ผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยต่ำมาก คือ เท่ากับศูนย์ในสถานการณ์ที่ 6 ซึ่งอยู่ในกลุ่มที่ 2 คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง

ส่วนสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลต่ำนั้น ผู้จัดการสหกรณ์ที่เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยใกล้เคียงกันในแต่ละสถานการณ์ (ทั้ง 8 สถานการณ์) และเมื่อพิจารณาแยกกลุ่มสถานการณ์ คือ สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำมาก ปานกลาง และน้อย ก็ไม่พบความแตกต่างที่ชัดเจน แม้ว่าทิศทางของรูปกราฟจะมีทิศทางไปทางเดียวกันกับคอนทินเจนซีโมเดลของ Fiedler

ถ้าพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมจากข้อมูลในตารางที่ 4.14 จะพบว่า ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง ในกลุ่มที่เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีสัดส่วนของผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานเฉลี่ยสูง มีจำนวนน้อยกว่า กลุ่มที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงาน กล่าวคือ กลุ่มผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ มีร้อยละ 54.5 ในขณะที่กลุ่มผู้นำแบบมุ่งงานมีร้อยละ 66.7

ตั้งต้นจึงปฏิเสธรสมมติฐานการวิจัย

สรุปได้ว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีบทบาทภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีบทบาทภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำปานกลาง

อย่างไรก็ดี แม้ว่าผลการทดสอบครั้งนี้ ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสองข้อ ซึ่งแสดงว่าบทบาทภาวะผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ แต่รายละเอียดจากการวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้ว ได้พบข้อสังเกตว่า ทิศทางของตัวแบบจากผลการศึกษา มีทิศทางไปทางเดียวกันกับตัวแบบคอนทินเจนซีโมเดลของ Fidler

4. ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาคั้งนี้ข้อหนึ่ง ที่ต้องการศึกษาวิเคราะห์ว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นผลมาจากปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากปัจจัยที่ได้ศึกษาไปแล้วตามกรอบความคิดทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำของ Fiedler ได้แก่ปัจจัยบทบาทภาวะผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำอีกหรือไม่ ซึ่งผลการศึกษาวิเคราะห์ได้พบแล้วว่า ปัจจัยทั้งสองอย่างไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การอย่างเด่นชัด

ดังนั้น ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจึงนำ ปัจจัยอื่น ๆ มาวิเคราะห์เพิ่มเติมว่า จะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์การบางหรือไม่ดังต่อไปนี้คือ

1. ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ ได้แก่
 - 1.1 ขนาดของสหกรณ์
 - 1.2 ระยะเวลาที่สหกรณ์ก่อตั้งมา
2. ปัจจัยภูมิหลังของผู้นำในองค์การ ได้แก่
 - 2.1 อายุ
 - 2.2 เพศ
 - 2.3 สถานภาพสมรส

- 2.4 ระดับการศึกษา
- 2.5 ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- 2.6 ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์
- 2.7 ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์
- 2.8 เคยทำงานมาก่อนหรือไม่

ทั้งนี้ จะใช้วิธีวิเคราะห์ด้วยตาราง โดยใช้สถิติ X^2 (Chi-square) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พร้อมทั้งใช้ค่า λ (Lambda) วิเคราะห์ขนาดความสัมพันธ์ ผลการศึกษาวิเคราะห์ปรากฏรายละเอียดดังต่อไปนี้

ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ

ในการศึกษาดังนี้ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับ ขนาดของสหกรณ์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ ได้พบว่า ขนาดของสหกรณ์กับประสิทธิผลขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกัน นั่นคือในกลุ่มสหกรณ์ขนาดใหญ่มีสัดส่วนของสหกรณ์ที่มีประสิทธิผลสูงจำนวนมากกว่า สหกรณ์ขนาดกลางและเล็ก คือ มีร้อยละ 95.7 และ 42.4 ตามลำดับ เมื่อทดสอบด้วยค่า Chi-square และค่า Lambda แล้วพบว่า ขนาดของสหกรณ์สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 15.5 แสดงว่า ขนาดของสหกรณ์มีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การมีความแตกต่างกัน

ส่วนระยะเวลาที่สหกรณ์ก่อตั้งมา เมื่อนำมาทดสอบด้วย Chi-square แล้ว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาค่า Lambda แล้ว ตัวแปรระยะเวลาที่สหกรณ์ก่อตั้งมา ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้เลย แสดงว่า ระยะเวลาที่สหกรณ์ก่อตั้งมาไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะขององค์การกับประสิทธิผลขององค์การ

	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม	ค่าสถิติ
1. ขนาดของสหกรณ์				$X^2 = 17.08586$
ใหญ่	95.7	4.3	100.0	d.f. = 1
	(22)	(1)	(23)	sig. = 0.0000*
กลางและเล็ก	42.4	57.6	100.0	E.F. < 5 = none
	(25)	(34)	(59)	Lambda = 0.15517
2. ระยะเวลาที่สหกรณ์ก่อตั้งมา				$X^2 = 0.0000$
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี	66.7	33.3	100.0	d.f. = 1
	(2)	(1)	(3)	sig. = 1.0000
มากกว่า 10 ปี	57.0	43.0	100.0	E.F. < 5 = 50.0%
	(45)	(34)	(79)	Lambda = 0.0000

ปัจจัยภูมิหลังของผู้นำในองค์การ

ปัจจัยภูมิหลังของผู้นำในองค์การแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ภูมิหลังส่วนบุคคล และ ภูมิหลังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน ผลการศึกษาปรากฏว่า

อายุ เพศ และสถานภาพสมรสของผู้จัดการสหกรณ์ เมื่อนำมาทดสอบด้วย Chi-square แล้ว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนิยามค่า Lambda ประกอบ ตัวแปรทั้ง 3 ดังกล่าว ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้เลย แสดงว่า อายุ เพศ และสถานภาพสมรสของผู้จัดการสหกรณ์ไม่มีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน

ระดับการศึกษา และระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้จัดการสหกรณ์ เมื่อนำมาทดสอบด้วย Chi-square แล้วมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อนิยามค่า Lambda แล้ว ระดับการศึกษา 99 ของผู้จัดการสหกรณ์สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 31.6 ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้จัดการสหกรณ์สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 22.2 แสดงว่า

ระดับการศึกษา และระดับรายได้ต่อเดือนของผู้จัดการสหกรณ์มีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน

ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคลกับประสิทธิผลขององค์การ

ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม	ค่าสถิติ
1. อายุ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 35 ปี	51.7 (30)	48.3 (28)	100.0 (58)	$X^2 = 1.8129$ d.f. = 1 sig. = 0.1782
มากกว่า 35 ปี	70.8 (17)	29.2 (7)	100.0 (24)	E.F. < 5 = none Lambda = 0.0000
2. เพศ หญิง	50.0 (16)	50.0 (16)	100.0 (32)	$X^2 = 0.71037$ d.f. = 1 sig. = 0.3993
ชาย	62.0 (31)	38.0 (19)	100.0 (50)	E.F. < 5 = 50.0% Lambda = 0.0000
3. สถานภาพสมรส โสด	64.0 (16)	36.0 (9)	100.0 (25)	$X^2 = 0.32239$ d.f. = 1 sig. = 0.5702
ไม่โสด	54.4 (31)	45.6 (26)	100.0 (51)	E.F. < 5 = none Lambda = 0.0000

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยภูมิหลังส่วนบุคคล	ประสิทธิผลสูง	ประสิทธิผลต่ำ	รวม	ค่าสถิติ
4. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี	39.0 (16)	61.0 (25)	100.0 (41)	$X^2 = 9.77021$ d.f. = 1 sig. = 0.0018*
ปริญญาตรี	75.6 (31)	24.4 (10)	100.0 (41)	E.F. < 5 = none Lambda = 0.3157
5. ระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ≤ 5,000 บาท	40.5 (15)	59.5 (22)	100.0 (37)	$X^2 = 6.16095$ d.f. = 1 sig. = 0.0131*
> 5,000 บาท	70.5 (31)	29.5 (13)	100.0 (44)	E.F. < 5 = none Lambda = 0.2222

ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์ กับประสิทธิผลขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกัน นั่นคือ ในกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ที่มีตำแหน่งที่แท้จริงเป็นผู้จัดการสหกรณ์มีสัดส่วนของสหกรณ์ที่มีประสิทธิผลสูงจำนวนมากกว่า ผู้ที่มีตำแหน่งที่แท้จริงไม่ใช่ผู้จัดการสหกรณ์ คือ มีร้อยละ 71.9 และ 5.6 ตามลำดับ เมื่อทดสอบด้วย ค่า Chi-square และค่า Lambda แล้วพบว่า ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 30.2 แสดงว่า ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์มีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การมีความแตกต่างกัน

ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ กับประสิทธิผลขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกันอยู่บ้าง กล่าวคือ ในกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการมากกว่า 5 ปี มีสัดส่วนของสหกรณ์ที่มีประสิทธิผลสูงมากกว่า ผู้ที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี คือ มีร้อยละ 69.2 และ 46.5 ตามลำดับ แต่เมื่อทดสอบด้วยค่า Chi-square และค่า Lambda แล้ว พบว่าระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้ร้อยละ 13.5 แสดงว่า ระยะเวลาที่ทำงานในตำแหน่งผู้จัดการสหกรณ์ไม่มีผล

ทำให้ประสิทธิผลขององค์การมีความแตกต่างกัน

ส่วนตัวแปรเรื่องเคยทำงานมาก่อนหรือไม่ เมื่อนำมาทดสอบด้วย Chi-square แล้ว ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาค่า Lambda แล้ว การที่ผู้จัดการสหกรณ์เคยทำงานมาก่อนหรือไม่ ไม่สามารถอธิบายประสิทธิผลขององค์การได้เลย แสดงว่า การที่ผู้จัดการสหกรณ์เคยทำงานมาก่อนหรือไม่นั้น ไม่มีผลทำให้ประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน

ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวกับหน้าที่การงานกับประสิทธิผลขององค์การ

ปัจจัยภูมิหลังเกี่ยวกับ หน้าที่การงาน	ประสิทธิผล		รวม	ค่าสถิติ
	สูง	ต่ำ		
1. ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการ ผู้จัดการ	71.9 (46)	28.1 (18)	100.0 (64)	$X^2 = 22.61893$ d.f. = 1 sig. = 0.0000*
ไม่ใช่ผู้จัดการ	5.6 (1)	94.4 (17)	100.0 (18)	
2. ระยะเวลาที่ทำงาน ในตำแหน่งผู้จัดการ ≤ 5 ปี	46.5 (20)	53.5 (23)	100.0 (43)	$X^2 = 3.43615$ d.f. = 1 sig. = 0.0638
> 5 ปี	69.2 (27)	30.8 (12)	100.0 (39)	
3. เคยทำงานมาก่อนหรือไม่ เคย	51.1 (24)	48.9 (23)	100.0 (47)	$X^2 = 0.99193$ d.f. = 1 sig. = 0.3193
ไม่เคย	64.7 (22)	34.3 (12)	100.0 (34)	

สำหรับการศึกษาในส่วนของปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การนี้
กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ คือ ขนาดของสหกรณ์ และปัจจัยภูมิหลังของ
ผู้นำในองค์การ ได้แก่ ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์
กับระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้จัดการสหกรณ์ มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ