

## บทที่ 5

### บทสรุป และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องนี้ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากตัวผู้นำขององค์การ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรหรือผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร จำนวน 105 คน โดยแบ่งตามสหกรณ์ที่กลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิผลสูง 63 คน และกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีประสิทธิผลต่ำ 42 คน ผลการศึกษาปรากฏว่า

1. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้งสองกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จำนวนมากกว่า เป็นผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน
2. ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้งสองกลุ่ม เป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดีจำนวนมากกว่า ผู้ที่มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ดี เป็นผู้นำที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ที่มีโครงสร้างของงานชัด จำนวนสูงกว่า ผู้ที่ปฏิบัติงานในสหกรณ์ที่มีโครงสร้างของงานไม่ชัด และเป็นผู้นำที่มีอำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับจากหน่วยงานมาก จำนวนมากกว่า ผู้ที่มีอำนาจตามตำแหน่งที่ได้รับจากหน่วยงานน้อย

3. การทดสอบสมมติฐานสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการทดสอบแบบจำลอง โดยการนำข้อมูลจากผลการศึกษามานำเสนอเป็นตัวแบบ และนำตัวแบบที่ได้มาเปรียบเทียบกับคอนทินนัจิน์ที่โมเดลของ Fiedler ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งสองข้อ สรุปได้ว่า

3.1 ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ทั้งในสถานการณ์ที่ อึดต่อผู้นำมากและ ในสถานการณ์ที่ อึดต่อผู้นำน้อย

3.2 ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรที่มีแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน ในสถานการณ์ที่ อึดต่อผู้นำปานกลาง

4. ปัจจัยจากตัวผู้นำขององค์การโดยตรง หรือตัวแปรจากกรอบแนวคิดตามทฤษฎี ซึ่งได้แก่ แบบภาวะผู้นำ และสถานการณ์ที่ อึดต่อผู้นำ ไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

5. ปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ คือ ขนาดของสหกรณ์ และปัจจัยภูมิหลังของผู้นำ ในองค์การ ได้แก่ ตำแหน่งที่แท้จริงของผู้จัดการสหกรณ์ ระดับการศึกษาของผู้จัดการสหกรณ์ กับระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของผู้จัดการสหกรณ์ มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

การศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากตัวผู้นำขององค์การครั้งนี้ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ (unit of analysis) คือองค์การแต่ละองค์การ จึงศึกษาด้วยวิธีการสำรวจข้อมูลจากตัวผู้นำองค์การ (ผู้จัดการสหกรณ์) เพียงคนเดียวว่าผู้นำขององค์การได้รับรู้ (perceive) ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การนั้นอย่างไร จากตัวผู้นำเอง อันได้แก่ แบบภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โครงสร้างงานอำนาจตามตำแหน่งฯ ซึ่งถือว่าเป็นข้อมูลภาพรวมขององค์การนั้น ๆ ในส่วนของกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ศึกษาลักษณะนี้ น่าจะมีการนำกรอบความคิดทฤษฎีของบุคคลอื่น เช่น Likert หรือ House มาช่วยเสริมในการศึกษาเพื่อที่จะได้เก็บรวบรวมข้อมูล (สำรวจ) กับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ จากสหกรณ์แต่ละแห่งด้วย ซึ่งน่าจะเป็นประโยชน์ในการนำข้อมูลที่ได้อีกประกอบการพิจารณาว่าสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร และอาจจะสามารถช่วยลดความคลาดเคลื่อนลงได้บ้าง พร้อมทั้งนี่จะเป็นการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ไปในตัวด้วย เพราะการที่จะได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ นอกจากตัวผู้นำจะทำให้ทราบว่า การรับรู้ (perceive) ความรู้สึกของผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ในองค์การด้วย แต่ถ้าทำการศึกษาก็ต้องใช้เวลาและทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น

ส่วนของระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ นั้น ข้อมูลจากการสำรวจก็ได้มาตัวแปรต่าง ๆ หลายตัวแปร โดยเฉพาะตัวแปรหลัก ซึ่งเป็นคะแนนที่สำรวจจากตัวผู้นำแต่ละคนมีระดับของมาตรวัดเป็น ratio scale รวมทั้งคะแนนประสิทธิภาพขององค์การด้วย ดังนั้น ธรรมชาติของข้อมูลที่มีอยู่จึงสามารถนำสถิติขั้นสูงมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ คือใช้ Multiple Regression ซึ่งสามารถที่จะนำตัวแปรด้านปัจจัยภูมิหลังของผู้นำ ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์การ บางตัวแปรที่มีระดับของมาตรวัดเป็น interval scale ขึ้นไป มาร่วมวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่จะสามารถนำมาทำนายประสิทธิภาพขององค์การได้บ้าง แต่เหตุผลที่สำคัญสำหรับการศึกษาคั้งนี้ ไม่ได้ใช้สถิติขั้นสูงตามที่ได้อธิบายมาข้างต้นนั้น เพราะว่าสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ทั้งสองข้อเป็นการทดสอบแบบจำลอง และวิธีการในการทดสอบแบบจำลองนั้น ได้ลดระดับข้อมูลของตัวแปรต่าง ๆ มาเป็น nominal scale เท่ากัน ซึ่งมีการแปรผัน 2 อย่างคือ ดี-ไม่ดี ชัด-ไม่ชัด และมาก-น้อย แล้วจึงนำตัวแปรต่าง ๆ มาจัดเป็นตารางไขว้ เพื่อจัดเข้าเป็นสถานการณ์ต่าง ๆ 8 สถานการณ์ ตามตัวแบบคอนทินเจนซีโมเดลของ Fiedler รวมทั้ง

ข้อมูลที่ได้มาจากการสำรวจครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มสหกรณ์ประสิทธิภาพสูง และกลุ่มสหกรณ์ประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งไม่มีข้อมูลของกลุ่มสหกรณ์ประสิทธิภาพปานกลาง จึงทำให้การแจกแจงของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (105 สหกรณ์) ไม่เป็นการแจกแจงปกติ (normal curve) ดังนั้นถ้าใช้สถิติขั้นสูงมาวิเคราะห์จึงไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของธรรมชาติของข้อมูลที่มีอยู่ ในการศึกษาค้างนี้จึงใช้สถิติ  $x^2$  (ไคสแควร์) มาใช้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ อาจจะเป็นผลทำให้อธิบายรายละเอียดได้ไม่ลึกซึ้งเท่าสถิติขั้นสูง แต่อย่างไรก็ตามสถิติ  $x^2$  ก็สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของข้อมูลที่ได้จากการศึกษา รวมทั้งนี้ก็สามารถทดสอบสมมติฐานตามที่ตั้งไว้ข้างต้นได้อย่างเหมาะสม

อนึ่งผลจากการศึกษาปรากฏว่า คะแนนประสิทธิภาพของสหกรณ์มีจำนวนคะแนนใกล้เคียงกันมาก (มีความแตกต่างของคะแนนน้อย) โดยเฉพาะสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิภาพสูง และประกอบกับผู้นำขององค์การ คือ ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จำนวนมาก ในขณะที่เป็นผู้นำแบบมุ่งงานจำนวนน้อย ทั้งในกลุ่มประสิทธิภาพสูงและต่ำ แต่อย่างไรก็ตามข้อมูลที่ได้ครั้งนี้ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สนิท สัมครการ และสุนทรี โคมิน (2522 : 208) ที่พบว่า

สังคมไทยเป็นสังคมที่ 'ไม่สัมพันธ์ (relations orientation)' คือให้ความสำคัญแก่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ซึ่งตรงข้ามกับสังคมตะวันตกที่มุ่งเน้น 'ไม่สัมฤทธิ์ (achievement orientation)' (McClelland, 1961) คือให้ความสำคัญแก่ผลสำเร็จของงานมากกว่าอย่างอื่น

ดังนั้น ผลจากการศึกษาค้างนี้ จึงไม่สามารถสรุปได้อย่างชัดเจน หรือชี้เฉพาะได้ว่า ในบริบทของสังคมไทย ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ หรือสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และเมื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเข้าตัวแบบ แล้วนำไปเปรียบเทียบกับตัวแบบที่นิยมใช้เป็นแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำในสังคมแถบตะวันตก (คอนทินเจนซีโมเดลของ Fiedler) ก็ไม่สามารถปฏิเสธ หรือยอมรับได้ทั้งหมดว่าเป็น หรือไม่เป็นไปตามตัวแบบดังกล่าวนี้ได้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้พบข้อสังเกตว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์การในบริบทของสังคมไทย อาจจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขบางประการ อันเป็นผลจากปัจจัยคุณลักษณะขององค์การ ปัจจัยภูมิหลังของผู้นำในองค์การ หรือปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างไปจากสิ่งที่ปรากฏในสังคมแถบตะวันตก

เรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวผู้นำของกลุ่มหรือองค์การ ในสถานการณ์ต่าง ๆ มีแนวทางการศึกษาหลายรูปแบบและหลายวิธีการ ส่วนแนวทางการศึกษาผู้นำขององค์การที่ใช้ในการศึกษาดังนี้ เป็นการศึกษา ซึ่งคล้ายกับเป็นเพียงการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้นำขององค์การ ในบริบทของสังคมไทยเท่านั้น เพราะเหตุที่ผลของข้อมูลซึ่งเก็บรวบรวมมาได้นั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์กับกรอบความคิดทฤษฎีที่นำมาใช้ศึกษาแล้ว ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบมุ่งงานมีน้อยเกินไป จึงทำให้ผลการศึกษาให้คำตอบได้เฉพาะวัตถุประสงค์ และนิสฐานสมมติฐานที่ตั้งไว้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาครั้งนี้ทั้งหมดผู้วิจัยพบประเด็นต่าง ๆ ที่อาจจะเป็นประโยชน์ สำหรับการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และแนวทางการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อมูลจากผลการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ระดับนโยบายในการกำหนดถึงลักษณะเฉพาะบางอย่างของผู้นำในองค์การต่าง ๆ เพื่อเป็นเกณฑ์ประกอบการพิจารณาความเหมาะสมของผู้ที่จะมีตำแหน่งเป็นผู้นำในองค์การ ทั้งในองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประโยชน์ของข้อมูลที่ได้จากการศึกษาดังนี้อีกประการหนึ่งคือ สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับการฝึกอบรม เพื่อการปรับปรุงพัฒนาผู้นำของกลุ่ม หรือองค์การต่อไป

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการส่งทางไปรษณีย์ให้ผู้นำในแต่ละสหกรณ์ตอบ และส่งแบบสอบถามคืนให้ผู้วิจัยต้องใช้เวลาพอสมควร แต่ก็ เป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุด เพราะสหกรณ์การเกษตรแต่ละแห่งนั้นอยู่กันคนละอำเภอ และจังหวัด อย่างไรก็ตาม ควรจะมีการเก็บข้อมูลตามวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย เท่าที่สามารถจะทำได้เพื่อนำมาประกอบในการแปลผลข้อมูลให้เหมาะสมกับคุณลักษณะขององค์การแบบสหกรณ์การเกษตร ในบริบทของสังคมไทย ตามความเป็นจริงของสังคมไทยในยุคปัจจุบัน

3. อาจจะนำวิธีการศึกษากว้างผู้นำจากการศึกษาในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ศึกษา กว้างผู้นำขององค์การอื่น ๆ (นอกจากสหกรณ์การเกษตร) หรืออาจจะนำไปใช้ศึกษาองค์การ ที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในบริบทของสังคมต่าง ๆ เพื่อที่จะได้เป็นการ เพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับผู้นำของกลุ่มหรือองค์การ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน หลากหลายกันไป