

ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้  
เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย



นางสาวนิภาพร น้าเยี่ยม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHARISMATIC LEADERSHIP, LEADER MOTIVATION AND THEIR IMPACT ON  
EFFECTIVENESS OF COOPERATIVE MANAGEMENT UNDER THAILAND ISLAMIC  
COOPERATIVE NETWORK

Miss Nipaporn Nayeam



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่าย  
สหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

โดย

นางสาวนิภาพร น่ายี่ยม

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

..... คณบดีคณะรัฐศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ กิตติคุณ ดร. ติน ปรัชญพฤทธิ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. พวงเพ็ชร ชุนละเอียด)

นิภาพร นำเยี่ยม : ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย (CHARISMATIC LEADERSHIP, LEADER MOTIVATION AND THEIR IMPACT ON EFFECTIVENESS OF COOPERATIVE MANAGEMENT UNDER THAILAND ISLAMIC COOPERATIVE NETWORK) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร. ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 191 หน้า.

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ และ 5) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 259 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 238 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 4) แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์โดยรวมได้ร้อยละ 62.30

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2558

# # 5680611524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS: CHARISMATIC LEADERSHIP / LEADER MOTIVATION / ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS

NIPAPORN NAYEAM: CHARISMATIC LEADERSHIP, LEADER MOTIVATION AND THEIR IMPACT ON EFFECTIVENESS OF COOPERATIVE MANAGEMENT UNDER THAILAND ISLAMIC COOPERATIVE NETWORK. ADVISOR: ASST. PROF. SIRAPATSORN WONGTHONGDEE, Ph.D., 191 pp.

This thesis has five objectives: 1) to study characteristics of Charismatic Leader, Leader Motivation, and the effectiveness of cooperative management; 2) to study the relation between Charismatic Leadership and Leader Motivation; 3) to study the relation between Charismatic Leadership and the effectiveness of cooperative management; 4) to study the relation between Leader Motivation and the effectiveness of cooperative management; and 5) to construct a predicted equation of the effectiveness of cooperative management by Charismatic Leader and Leader Motivation. The sample consisted of 259 cooperative officers under Thailand Islamic Cooperative Network, of which 238 questionnaires or 91.89% have been refused. The data were analysed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson' s correlation coefficient and multiple regression analysis.

It was found from the study that: 1) opinions about Charismatic Leadership and effectiveness of cooperative management in general were at a high level. 2) Charismatic Leadership was related to cooperative leader motivation with a statistical significance at 0.01 level. 3) Charismatic Leadership of cooperative leader was related to effectiveness of cooperative management with a statistical significance at the 0.01 level. 4) Cooperative Leader motivation was related to effectiveness of cooperative management with a statistical significance at the 0.01 level. 5) Charismatic Leader in the role clarification, and follower confidence in subordinates together with Leader motivation in responsibility were able to predict the effectiveness of cooperative management 62.30%.

Department: Public Administration

Student's Signature .....

Field of Study: Public Administration

Advisor's Signature .....

Academic Year: 2015

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือและความเมตตาจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ที่กรุณารับเป็นที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ ให้คำแนะนำและช่วยหาทางแก้ไขปัญหาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นอย่างดีมาโดยตลอด ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ ประธานกรรมการสอบ วิทยานิพนธ์ และ ดร.พวงเพ็ชร ชุนละเอียด กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการทำวิจัยเพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ประธานกรรมการดำเนินการ กรรมการดำเนินการ และเจ้าหน้าที่ สหกรณ์ทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามเพื่อให้ได้มาซึ่ง ข้อมูลที่มีความถูกต้อง และข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดามารดาที่ให้โอกาสทางการศึกษา ขอขอบคุณพี่สาวที่เป็นกำลังใจสำคัญและเป็นแรงผลักดันให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ได้สำเร็จ ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ และเจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการทำ วิทยานิพนธ์ตลอดมา

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	7
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	8
1.4 ขอบเขตของการวิจัย .....	9
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย .....	11
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	15
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบบารมี .....	15
2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้นำ.....	30
2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพขององค์กร .....	47
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ .....	72
2.5 เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย .....	76
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	79
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	84
3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	84
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	84
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	86

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	87
3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	89
3.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	89
3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	90
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์ อิสลามแห่งประเทศไทย.....	92
4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และ ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์.....	95
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	118
4.4 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์.....	134
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	140
5.1 สรุปผลการวิจัย .....	141
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	144
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	159
รายการอ้างอิง .....	162
ภาคผนวก.....	167
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	191



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 แสดงแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำ .....	17
ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีกับผู้นำที่มีใช้ผู้นำแบบบารมี.....	25
ตารางที่ 3 แสดงสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี .....	29
ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ.....	34
ตารางที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำลักษณะแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ.....	46
ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลเชิงพหุ.....	50
ตารางที่ 7 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การของ John P. Campbell.....	53
ตารางที่ 8 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การในยุคหลังปี ค.ศ. 1977.....	55
ตารางที่ 9 แสดงเกณฑ์ประสิทธิผลตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม.....	64
ตารางที่ 10 แสดงเกณฑ์ตัวแปรที่ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์การตามวิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยม.....	69
ตารางที่ 11 แสดงแนวทางการศึกษาด้านประสิทธิผลองค์การโดยคำนึงถึงช่วงวงจรชีวิตขององค์การ.....	70
ตารางที่ 12 แสดงข้อมูลสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย .....	78
ตารางที่ 13 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนบุคลากรแต่ละสหกรณ์ .....	86
ตารางที่ 14 แสดงระดับคะแนนของแบบสอบถาม.....	88
ตารางที่ 15 แสดงช่วงคะแนนเพื่อแปลผล .....	89
ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย .....	92
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในภาพรวม.....	95
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีวิสัยทัศน์.....	96

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ.....	97
ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง.....	98
ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน .....	99
ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน .....	100
ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา .....	101
ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการเป็นแรงบันดาลใจ .....	102
ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา .....	103
ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการมีความยุติธรรม .....	104
ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการยึดถือหลักคุณธรรม.....	105
ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แบบบารมีในด้านการมีมนุษยธรรม.....	106
ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของ ผู้นำในภาพรวม .....	107
ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของ ผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์.....	108
ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของ ผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ .....	110
ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของ ผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ.....	111

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ .....	112
ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม .....	113
ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในด้านมนุษยสัมพันธ์ .....	114
ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในด้านระบบเปิด.....	115
ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในด้านเหตุผล-เป้าหมาย .....	116
ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในด้านกระบวนการภายใน .....	117
ตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำ .....	118
ตารางที่ 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำในภาพรวม.....	120
ตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลองค์การ.....	124
ตารางที่ 42 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม .....	126
ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ.....	130
ตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม.....	131
ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์.....	133
ตารางที่ 46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน .....	137

## สารบัญรูปภาพ

รูปที่ 1 แสดงจำนวนสมาชิกรวมทั้งหมดของสหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลาม แห่งประเทศไทย.....	6
รูปที่ 2 แสดงจำนวนสินทรัพย์รวมทั้งหมดของสหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลาม แห่งประเทศไทย.....	6
รูปที่ 3 แสดงมิติบาร์มีของ Halpert.....	22
รูปที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย .....	44
รูปที่ 5 แสดงตัวแบบของค่านิยมประสิทธิผล.....	65
รูปที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การตามกรอบการแข่งขันของค่านิยม .....	67



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่สามารถพบได้ทุกสภาพสังคม ตั้งแต่สังคมขนาดเล็กระดับครอบครัวไปจนถึงสังคมขนาดใหญ่ระดับประเทศ จะมีผู้นำอยู่ควบคู่กับสภาพสังคมนั้นๆ ซึ่งผู้นำเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพลต่อการเจริญเติบโตหรือการอยู่รอดของสังคมนั้นๆ ผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อการดำรงชีพของมนุษย์ในทุกสังคม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ย่อมมีการรวมกลุ่มกันเป็นองค์การเพื่อประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งในการดำรงชีพ หากสังคมใดที่มีการรวมกลุ่มขนาดใหญ่ผู้นำจะมีหลายระดับ ส่วนสังคมใดที่มีการรวมกลุ่มขนาดเล็กจำนวนผู้นำก็จะลดน้อยลง ความต้องการผู้นำจึงขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของสังคม จึงพบความจริงที่ว่าทุกสังคมของสิ่งมีชีวิตจะมีปรากฏการณ์ของผู้นำอยู่คู่กันเสมอ (สุธีลักษณ์ แก่นทอง, 2555) ดังนั้น หากองค์การหรือสังคมนั้นมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงมีศักยภาพและความสามารถ แม้ว่าผู้ตามดูเหมือนว่าภายนอกจะด้อยศักยภาพหรือความสามารถ ผู้นำก็จะสามารถพัฒนาหรือดึงศักยภาพและความสามารถของผู้ตามออกมาได้ ทำให้องค์การหรือสังคมนั้นมีประสิทธิภาพผลมากกว่ากลุ่มที่ผู้นำมีภาวะผู้นำต่ำ จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ไม่ดีหรือผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบในทางลบ เช่น ทำให้องค์การล้มละลายหรือขาดทุน หน่วยงานไม่เจริญก้าวหน้าหรือขาดผลงาน จนไม่สามารถแข่งขันได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ตัวอย่างเช่น ในปี พ.ศ. 2556 เกิดเหตุสมาชิกสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด จำนวนมากไม่สามารถเบิกถอนเงินออกจากบัญชีเงินฝากของตัวเองได้ และเมื่อสอบสวนต่อไป พบว่า ปัญหาเกิดจากการทุจริตของผู้บริหารที่ได้เบิกจ่ายเงินของสหกรณ์อันเป็นเท็จและตกแต่งบัญชีเพื่อปกปิด ส่งผลให้เงินรั่วไหลออกไปอย่างมหาศาลทำให้ขาดสภาพคล่อง สมาชิกจึงไม่สามารถถอนเงินฝากได้

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบเช่นเดียวกับผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการวางแผน (Planning) การจัดการ (Organizing) การสั่งการ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์การในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นปัญหาที่ที่น่าสนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำมีลักษณะภาวะผู้นำหรือความสามารถในการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามทุ่มเทความรู้ความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จจนเกิดประสิทธิผล (เศาวนิต เศาณานนท์, 2542) นอกจากนี้ ผู้นำองค์การยังเป็นบุคคลสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ รวมทั้งเป็นผู้เสนอวิสัยทัศน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การ ผู้นำจะเสนอวิสัยทัศน์และ

ผลักดันนโยบายขององค์การไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ ให้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ (House, 1971; House, Delbecq, Taris, & Sully de Luque, 2001; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974)

นักวิชาการพยายามทำการศึกษาค้นคว้าว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลจำนวนหนึ่งมีความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและกลุ่มให้ทำตามได้ ซึ่งผลการวิจัยในทศวรรษ 1930 นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาผู้นำอย่างเป็นทางการ โดยเริ่มจากการค้นหาว่าลักษณะใดที่ผู้นำมีความแตกต่างจากบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามหรือบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ พบว่าเกิดความแตกต่างของตัวแปรด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล บุคคลซึ่งเป็นผู้นำจะมีบุคลิกภาพที่เด่นชัด เช่น ความเฉลียวฉลาด ความกระตือรือร้น และความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะมีมาแต่กำเนิดและติดตัวตลอดไป นักวิจัยจึงคิดว่าสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในเหตุการณ์ที่หลากหลายได้ โดยผลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำจะนำไปสู่การประเมินลักษณะบุคลิกภาพที่จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนากระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรได้ อย่างไรก็ตาม ลักษณะบุคลิกภาพเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้อง หรือไม่สามารถพยากรณ์การยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มได้อย่างชัดเจน เพราะภาวะผู้นำยังขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพอีกหลายประการ ซึ่งมีความเหมาะสมกับบทบาทของผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 การศึกษาภาวะผู้นำเด่นชัดขึ้น กรอบแนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบใหม่” (The Neo-Leadership Paradigm) เริ่มเข้ามาแทนที่ อาทิเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) (B. M. Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) (Conger & Kanungo, 1988; House, 1977) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) (Westley & Mintzberg, 1989) เป็นต้น การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ กลุ่ม และบุคคล และพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ตัวอย่างผลการศึกษาวิจัยที่สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำในกลุ่มต่างๆ (B. M. Bass & Bass, 2008) อาทิเช่น การศึกษาของ Abel ในปี ค.ศ. 1960 การศึกษาของ Allen ในปี ค.ศ. 1981 การศึกษาของ Mintzberg & Water ในปี ค.ศ. 1982 การศึกษาของ Gal & Manning ในปี ค.ศ. 1984 และการศึกษาของ Sylvia & Hutchison ในปี ค.ศ. 1985

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีเป็นการย้อนกลับไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิมที่กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นผู้มีอำนาจจากความสามารถเฉพาะตนในการสร้างอิทธิพลหรือผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเหนือกว่าบุคคลทั่วไปต่อผู้ตาม โดย Weber (1947) เป็นผู้ริเริ่มนำคำว่า “บารมี” (Charisma) มาใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ นับตั้งแต่ Weber เสนอแนวคิด

เกี่ยวกับบารมีดังกล่าว ก็มีข้อขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นเรื่อยมาว่า โดยแท้จริงบารมีนั้นเป็นผลสำคัญที่เกิดขึ้นจากคุณลักษณะปรุงแต่ง (Attributes) ของผู้นำและเงื่อนไขสถานการณ์หรือว่าเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction process) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และพบว่านักวิชาการต่างให้คำนิยามของคำว่า “Charisma” ในลักษณะและความหมายที่แตกต่างกันมากมาย แต่ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดตรงกันว่า บารมีเป็นผลกระทบ (Effect) ที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (B. M. Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1994) ด้วยเหตุนี้นักวิชาการส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงยอมรับว่า บารมีเป็นผลของการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ อันเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายใต้บริบทของสถานการณ์และความต้องการปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลของผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

จากความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมีที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมีใหม่ โดยอธิบายภาวะผู้นำแบบบารมีว่า หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเป็นการสร้างอิทธิพลทางความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ผ่านทางผู้นำ House, Spangler, and Woycke (1991) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมและแรงจูงใจของผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ภายใต้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีใหม่ พบว่า การปฏิบัติงานของทีมนิเทศมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำ ในเวลาต่อมาได้ทำการวิจัยกับองค์กรเอกชนในสหรัฐอเมริกา พบว่า การปฏิบัติงานของทีมนิเทศมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำแบบบารมีสามารถทำนายถึงความสำเร็จของผู้นำที่จะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรได้ เพราะเมื่อผู้นำได้รับการยอมรับจากทีมนิเทศ นั้นหมายความว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ และเมื่อเวลาผ่านไปภาวะผู้นำแบบบารมีนั้นก็จะมีอิทธิพลอยู่ในตัวผู้นำนั้นๆ ทำให้ผู้อื่นตระหนักได้ว่าผู้นำของพวกเขาสามารถทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง (Conger & Kanungo, 1988)

ส่วนแรงจูงใจของผู้นำนั้น House et al. ได้ศึกษาโดยใช้แนวคิดของ McClelland (1985) ที่ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจของผู้นำ (Leader Motive Profile: LMP) พบว่า แรงจูงใจภายในตนเองมี 3 ลักษณะ คือ แรงจูงใจใฝ่อำนาจ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎี LMP โดย Winter (1991) ได้ทำการศึกษาโดยใช้ทฤษฎี LMP พบว่า ทฤษฎี LMP สามารถทำนายความสำเร็จในวิชาชีพของผู้บริหารในกองทัพเรือสหรัฐอเมริกา นั้นหมายความว่าแรงจูงใจของผู้บริหารมีส่วนสนับสนุนองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จ ภายหลังจากในปี ค.ศ. 1985 McClelland ได้ศึกษาเพิ่มเติมและพบว่า ควรจะรวมแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (Responsibility Motivation) ของผู้นำเข้าไปในทฤษฎี LMP อีกประเภทหนึ่ง

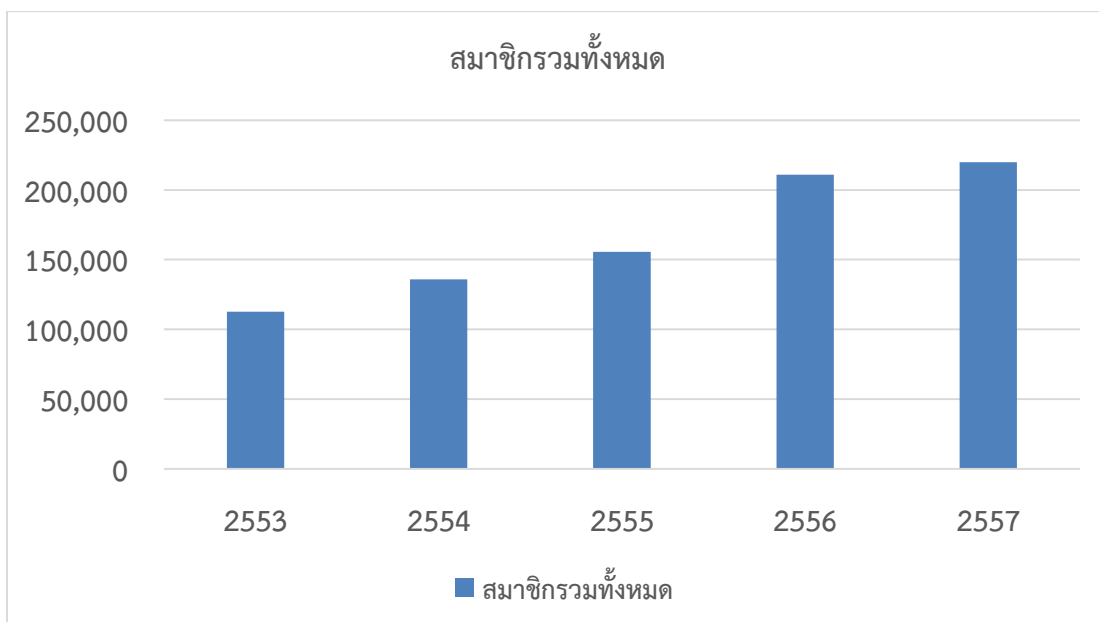
ในปี ค.ศ. 2001 House et al. ได้ทำการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำ โดยแบ่งกลุ่มผู้นำออกเป็นสองกลุ่มตามลักษณะ คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ (Chief Executive Operating: CEOs) และผู้นำที่มีลักษณะเป็นสมาชิกขององค์การ (Chief Operating Executive: COEs) พร้อมทั้งศึกษาอิทธิพลของผู้นำทั้ง 2 ลักษณะในแง่มุมมองของการบริหารจัดการที่อิสระและยืดหยุ่น (Weak Situation) กับการบริหารจัดการที่มีเงื่อนไขชัดเจนและแน่นอน (Strong Situation) ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ (CEOs) จะมีลักษณะที่เป็นอิสระและยืดหยุ่นกว่าผู้นำที่มีลักษณะเป็นสมาชิกขององค์การ (COEs) และพบว่า ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสมาชิกขององค์การ (COEs) มีการบริหารจัดการที่มีเงื่อนไขชัดเจนและแน่นอน (Strong Situation) จะสามารถพยากรณ์ถึงลักษณะความสัมพันธ์ในการมีอิทธิพลของผู้นำได้อย่างชัดเจน และใกล้เคียงกับความเป็นจริง ในขณะที่องค์การที่มีผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้ประกอบการ (CEOs) และมีการบริหารจัดการที่อิสระและยืดหยุ่น (Weak Situation) ไม่สามารถอธิบายถึงลักษณะความสัมพันธ์ในการมีอิทธิพลของผู้นำอย่างชัดเจนได้ ซึ่งสหกรณ์อิสลามภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทยมีลักษณะการบริหารจัดการที่ผู้นำเป็นสมาชิกขององค์การ (Chief Operating Executive: COEs) สหกรณ์แต่ละแห่งเป็นองค์การที่มีการดำเนินกิจการที่เป็นเจ้าของร่วมกันในนามสมาชิก ดำเนินการภายใต้ระบบการเงินอิสลาม เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตอิสลามที่ต้องการมีระบบเศรษฐกิจปลอดดอกเบี้ยตามหลักศาสนา มีการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้เงื่อนไขชัดเจนและแน่นอน (Strong Situation) โดยอยู่ในการกำกับและตรวจสอบของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงสามารถอธิบายถึงลักษณะความสัมพันธ์ในการมีอิทธิพลของผู้นำได้อย่างชัดเจน

สหกรณ์อิสลามเป็นสถาบันการเงินอิสลาม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของบรรดาสมาชิก โดยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักวิธีการสหกรณ์ แต่จะต้องดำเนินการภายใต้หลักศาสนาอิสลามหรือหลักชะรีอะฮ์ (กฎหมายอิสลามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องต่างๆ ในการดำเนินชีวิต) ซึ่งถูกบัญญัติมาโดยพระเจ้า ทั้งนี้ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจสถาบันการเงินอิสลาม ได้แก่ มุอามะลาต (กฎหมายส่วนที่กำหนดเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมทางสังคม) สำหรับข้อกำหนดพื้นฐานตามหลักชะรีอะฮ์นั้นจะต้องไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ 1) ดอกเบี้ย (ริบา) 2) ความไม่แน่นอน (ฆะรอร) 3) การพนัน และ 4) สินค้าและบริการที่ขัดหลักศาสนาอิสลาม (ฮารอม) อย่างไรก็ตาม สหกรณ์อิสลามสามารถประกอบธุรกิจให้มีผลคล้ายคลึงกับสหกรณ์หรือสถาบันการเงินทั่วไปได้ โดยนำหลักสัญญาทางการค้ารูปแบบต่างๆ มาปรับใช้แบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ธุรกิจการระดมเงิน และธุรกิจการให้สินเชื่อ (พงศธรพีพร อากาศ และคณะ, 2556)

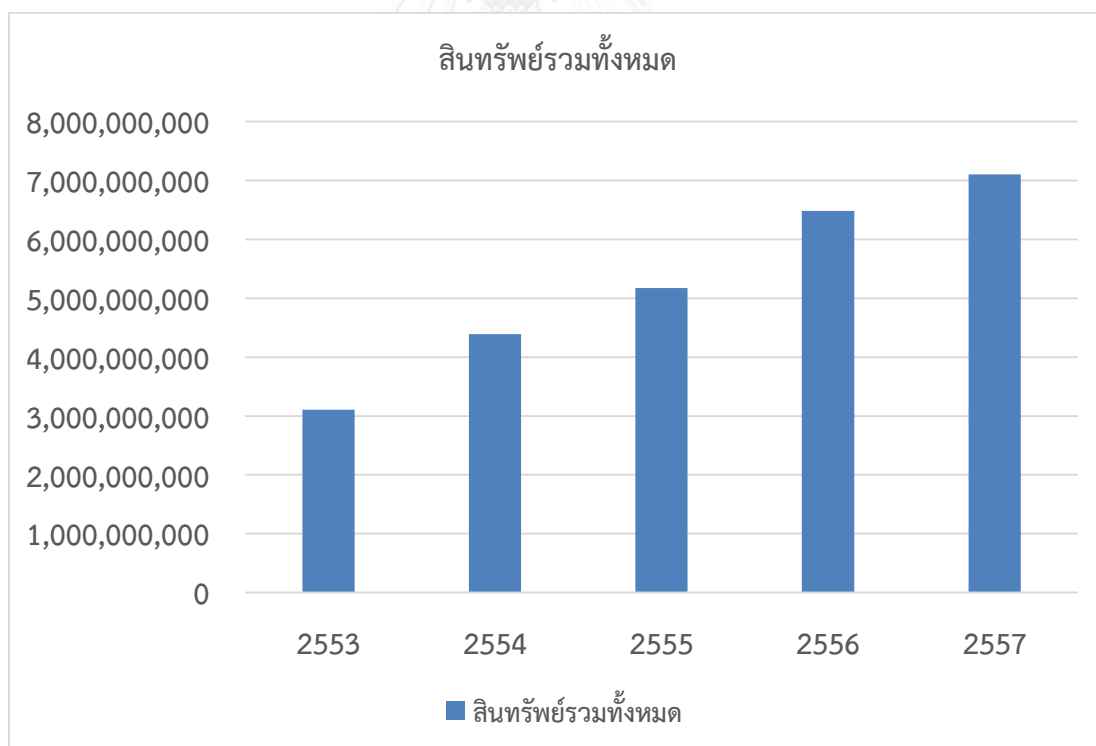


เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือกันในการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วม การรวมตัวกันของสหกรณ์สมาชิกเป็นเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย ก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการตามหลักการอิสลามอย่างเคร่งครัด สร้างเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือและร่วมมือแลกเปลี่ยนทางวิชาการและประสบการณ์ การดำเนินธุรกิจ ข้อมูลสารสนเทศ และส่งเสริมการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินที่ดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ร่วมกันจัดกิจกรรมทางวิชาการและจัดทำเอกสารต่างๆ ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ตลอดจนกิจกรรมอื่นที่เห็นชอบร่วมกันที่สามารถดำเนินการได้ให้มีคุณภาพ และสามารถลดต้นทุนในการผลิต ซึ่งเครือข่ายสหกรณ์อิสลามนั้นได้ร่วมมือกับสหกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในประเทศเพื่อทำหน้าที่ประสานงานและพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก รวมทั้งสนับสนุนและค้ำจุนสหกรณ์เครือข่ายซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย ยังได้ร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐต่างๆ อาทิเช่น ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น (เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย, 2558)

จากผลการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2557 พบว่า จำนวนสมาชิกรวมทั้งหมดในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวน 112,578 คน และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 219,870 คน จะเห็นได้ว่า จำนวนสมาชิกทั้งหมดเพิ่มสูงขึ้น และยังพบว่า จำนวนสินทรัพย์รวมทั้งหมดในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวน 3,106,809,720 บาท และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 7,103,177,705 บาท จะเห็นได้ว่า จำนวนสินทรัพย์ทั้งหมดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ เช่นกัน ซึ่งเป็นข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 ดังรูปภาพต่อไปนี้



รูปที่ 1 แสดงจำนวนสมาชิกรวมทั้งหมดของสหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย



รูปที่ 2 แสดงจำนวนสินทรัพย์รวมทั้งหมดของสหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทยนั้นสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี ตามที่รัฐบาลให้ความสำคัญในการใช้ระบบสหกรณ์เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม จึงมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2555 ประกาศให้สหกรณ์เป็นวาระแห่งชาติ และได้กำหนดยุทธศาสตร์วาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างและพัฒนาการเรียนรู้และทักษะการสหกรณ์สู่วิถีชีวิตประชาชนในชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 สนับสนุนและพัฒนาการรวมกลุ่มของประชาชนด้วยวิธีการสหกรณ์ให้เป็นฐานรากสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มศักยภาพการเชื่อมโยงเครือข่ายระบบการผลิต การตลาดและการเงินของสหกรณ์ ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนแผนพัฒนาการสหกรณ์ให้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้มแข็งของขบวนการสหกรณ์ และยุทธศาสตร์ที่ 5 ปฏิรูปโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐ ขบวนการสหกรณ์ และปรับปรุงกฎหมายสหกรณ์ให้เอื้อต่อการพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้และเข้าใจการสหกรณ์พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิตและการดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างยั่งยืน (คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ, 2556)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

1.2.4 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

1.2.5 เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์

### 1.3 สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 : ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์

- 1) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 2) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 3) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 4) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 5) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 6) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 7) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการเป็นแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 8) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 9) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 10) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการยึดถือหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์
- 11) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความมีมนุษยธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์

สมมติฐานที่ 2 : ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ

- 1) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 2) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความสามารถในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 3) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 4) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ

- 5) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 6) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 7) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการเป็นแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 8) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 9) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 10) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการยึดถือหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 11) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความมีมนุษยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ

สมมติฐานที่ 3 : แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ
- 4) แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ

สมมติฐานที่ 4 : ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ด้านภาวะผู้นำแบบบารมี จะใช้คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมีตามแนวคิดของ House et al. (2001) โดยทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบบารมี 11 ด้าน ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
- 2) การมีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)
- 3) การแสดงความมั่นใจในตนเอง (Show self-confidence)
- 4) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance oriented)
- 5) การกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน (Role clarification)
- 6) การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower confidence)
- 7) การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 8) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (Intellectual stimulating)
- 9) การมีความยุติธรรม (Fairness)

10) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity)

11) การมีมนุษยธรรม (Humane)

ด้านแรงจูงใจของผู้นำ จะใช้แนวคิดแรงจูงใจของ McClelland (1985) ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ ดังนี้

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation)
- 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation)
- 4) แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (Responsibility Motivation)

ด้านประสิทธิผลองค์การ จะใช้แนวคิดการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Value Approach) ของ Quinn and Rohrbaugh (1983) และ Kalliath, Bluedorn, and Strube (1999) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การทั้ง 4 ตัวแบบ ดังนี้

- 1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human-relations model)
- 2) ตัวแบบระบบเปิด (Open-systems model)
- 3) ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-goal model)
- 4) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal-process model)

#### 1.4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

สหกรณ์ที่จดทะเบียนอย่างถูกต้องตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และอยู่ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 14 สหกรณ์ ซึ่งเป็นจำนวนของประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด

#### 1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาในการทำวิจัยประมาณ 1 ปี ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2558 ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2559

## 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ผู้นำ (Leader)** หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่นำการบริหารงาน มีตำแหน่งหน้าที่และอำนาจในการบังคับบัญชาขององค์การ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ คือ ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ ที่ได้รับการเลือกตั้งโดยสมาชิกของสหกรณ์นั้นๆ ในที่ประชุมใหญ่ของแต่ละสหกรณ์

**ภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและปฏิบัติตามได้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวของผู้ตามเกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยประกอบด้วยคุณลักษณะ 11 ด้าน คือ

- 1) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary) หมายถึง การชี้ให้เห็นถึงอนาคตขององค์การ การแสดงถึงเป้าหมาย การวางแผนอย่างเป็นระบบ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การมีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive) หมายถึง การมีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาโดยมีความรวดเร็ว มีเหตุผล มีประสิทธิภาพ และพร้อมเผชิญปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
- 3) การแสดงความมั่นใจในตนเอง (Show self-confidence) หมายถึง การเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง การกล้าแสดงออก และการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายโดยมองว่าอุปสรรคเป็นเรื่องที่ทำนาย
- 4) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance oriented) หมายถึง การยึดมั่นต่อเป้าหมาย มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่ดี มีเป้าหมายที่ทำนาย และมีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง
- 5) การกำหนดหน้าที่ชัดเจน (Role clarification) หมายถึง การกำหนดและการสื่อสารถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน
- 6) การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower confidence) หมายถึง การมีความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพของตนเอง
- 7) การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง การสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงาน โดยการมอบหมายงานที่ทำนายและมีคุณค่า เน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์การ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 8) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (Intellectual stimulating) หมายถึง การพยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง โดยกระตุ้นให้คิดหาวิธีการ

ใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการคิดริเริ่มและเสนอความคิดเห็น

- 9) การมีความยุติธรรม (Fairness) หมายถึง การมีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างยุติธรรม และการให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ผู้ที่ควรได้รับอย่างเป็นธรรม
- 10) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity) หมายถึง การยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม มีจริยธรรมในการบริหารงาน รวมทั้งพูดและแสดงพฤติกรรมอย่างจริงจังและน่าเชื่อถือ
- 11) การมีมนุษยธรรม (Humane) หมายถึง การพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่และคอยเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

**แรงจูงใจของผู้นำ (Leader Motivation)** หมายถึง อิทธิพลที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจของบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยแบ่งแรงจูงใจของผู้นำออกเป็น 4 ด้าน คือ

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในตนเองที่มุ่งความสำเร็จ โดยมีความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างเป้าหมายที่ท้าทาย มีการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและคาดการณ์อุปสรรคไว้ล่วงหน้า และพร้อมเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในตนเองที่มุ่งความสัมพันธ์ โดยพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นและความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการสร้างระเบียบวินัยที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการให้ผลการปฏิบัติงานในทางลบ และเน้นการทำงานภายใต้บรรยากาศของความร่วมมือ
- 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในตนเองที่มุ่งความมีอำนาจ โดยพยายามมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการปฏิบัติงาน พยายามแสดงศักยภาพให้เป็นที่รู้จักและยอมรับ มุ่งสนองความต้องการของตนเองและแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่น
- 4) แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (Responsibility Motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในตนเองที่มุ่งความรับผิดชอบต่อผู้อื่น โดยพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม มีการใช้อำนาจอย่างเป็นธรรม หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการบังคับผู้อื่น ผู้ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองได้ดี และพยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน



**ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness)** หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรจะประกอบด้วย 4 ตัวแบบคือ

- 1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human-relations model) หมายถึง เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรที่สะท้อนถึงการมีความสามัคคี และการมีทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ตัวแบบระบบเปิด (Open-systems model) หมายถึง เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรที่สะท้อนถึงความยืดหยุ่น และความสามารถในการแสวงหาและสะสมทรัพยากร
- 3) ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-goal model) หมายถึง เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรที่สะท้อนถึงการมีแผนและเป้าหมาย และการมีผลิตภาพและประสิทธิภาพสูง
- 4) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal-process model) หมายถึง เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรที่สะท้อนถึงการจัดระบบสารสนเทศ และการมีเสถียรภาพ

**สหกรณ์อิสลาม (Islamic Cooperative)** หมายถึง สหกรณ์ที่ดำเนินการภายใต้ระบบการเงินอิสลาม เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตอิสลามที่ต้องการมีระบบเศรษฐกิจปลอดดอกเบี้ยตามหลักศาสนา เป็นสหกรณ์ที่ได้รับการจดทะเบียนในรูปแบบของสหกรณ์ประเภทต่างๆ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทยในปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2557) คือ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์บริการ

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี และแรงจูงใจของผู้นำว่ามีลักษณะดำเนินการอย่างไร สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการบริหารงานของสหกรณ์ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2) ผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารของสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย สามารถนำผลการวิจัยที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลเพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุง ลักษณะหรือกระบวนการต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง จากค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ทั้งความสัมพันธ์เชิงบวก-ลบ หรือความสัมพันธ์ตัวแปรมาก-น้อย

3) ผู้นำสหกรณ์ต่างๆ สามารถนำผลการทำนายที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบและประเมินผล การพัฒนาและการปรับปรุงในการบริหารงานของ สหกรณ์ให้มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบบารมี
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้นำ
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลองค์กร
- 2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์
- 2.5 เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบบารมี

##### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ต่างๆ (Katz & Kahn, 1978) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกกลุ่มใช้ความพยายามในการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรตามสถานการณ์ที่กำหนด (DuBrien, 2001; Milton, 1981; Robbins, 1990; Yukl, 2006) ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (influence) กลุ่ม (group) และเป้าหมาย (goal) ได้แก่

- 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล
- 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม
- 3) ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้ดำเนินการไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

จากการที่นักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้มากมาย B. M. Bass (1990) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a focus of group processes)

- 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a personality and its effects)
- 3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an act or behavior)
- 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an instrument of goal achievement)
- 5) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an emerging effect of interaction)
- 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a differentiated role)
- 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the initiation structure)
- 8) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the act of inducing compliance)
- 9) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the exercise influence)
- 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบการจูงใจ (Leadership as a form persuasion)
- 11) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a power relationship)
- 12) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (Leadership as a combination of elements)

ซึ่งจากคำนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นความพยายามในการอธิบายถึงสภาพในการดำเนินการของผู้นำในการนำผู้อื่น โดยมุ่งตอบคำถามเกี่ยวกับผู้นำในแง่มุมต่างๆ เช่น คุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมต่างๆ ที่ผู้นำแสดงออก ผลสำเร็จหรือผลกระทบของผู้นำแบบต่างๆ และภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งการศึกษาภาวะผู้นำอาจพิจารณาผู้นำจาก 2 มิติ กล่าวคือ มิติที่เน้นด้านคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ และมิติด้านรูปแบบของการใช้อิทธิพลของผู้นำว่าขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือมีลักษณะเป็นสากลทั่วไป (วันชัย มีชาติ, 2551) การพิจารณาผู้นำจาก 2 มิติดังกล่าว สามารถแสดงได้ดังตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 1 แสดงแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำ

รูปแบบการใช้อิทธิพลของผู้นำ	ผู้นำ	
	คุณลักษณะ	พฤติกรรม
ความเป็นสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Great person approach</li> <li>● House's charismatic leadership theory</li> <li>● Conger and Kanungo's charismatic leadership theory</li> <li>● Transformational leadership</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Michigan studies</li> <li>● Ohio State studies</li> <li>● Managerial grid</li> </ul>
ความเป็นสถานการณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fiedler's contingency model</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Path-Goal theory</li> <li>● Hersey-Blanchard situational leadership theory</li> </ul>

ที่มา: วันชัย มีชาติ (2551)

จากตารางดังกล่าว แนวทางในการศึกษาผู้นำจะพิจารณาได้จากการมุ่งเน้นที่จะอธิบายถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำ และอธิบายถึงรูปแบบของการใช้อิทธิพลของผู้นำว่ามีความเป็นสากลและตายตัว หรือสามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ได้เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยจำแนกแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นแนวคิดที่เก่าแก่และเป็นแนวคิดแรกๆ ในการศึกษาภาวะผู้นำ โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ผู้นำจะแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากผู้อื่น จึงมุ่งเน้นที่การแสวงหาและอธิบายลักษณะของผู้นำจากการศึกษาคุณลักษณะ ร่วมของผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำของ Galton ในปี ค.ศ. 1869 คุณลักษณะผู้นำของ Bowden ในปี ค.ศ. 1927 คุณลักษณะผู้นำของ Bingham ในปี ค.ศ. 1927 คุณลักษณะผู้นำของ Stogdill ในปี ค.ศ. 1948 และ 1974 คุณลักษณะผู้นำของ Mann ในปี ค.ศ. 1959 คุณลักษณะผู้นำของ Kirkpatrick and Locke ในปี ค.ศ. 1991 คุณลักษณะผู้นำของ Greenberg and Baron ในปี ค.ศ. 1993 คุณลักษณะผู้นำของ Robbins ในปี ค.ศ. 1994 คุณลักษณะผู้นำของ Yukl ในปี ค.ศ. 1994 และคุณลักษณะผู้นำของ Dubrin ในปี ค.ศ. 1998 เป็นต้น

2. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่ศึกษาพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการนำผู้อื่นไปสู่แนวทางตามที่ต้องการ โดยเชื่อว่าผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน จึงมุ่งเน้น

ศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำกล่าวและสิ่งที่ผู้นำกระทำ พยายามแสวงหาและทำความเข้าใจพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมา ผู้นำจะสามารถอบรมและฝึกฝนได้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้แก่ รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Leadership Style: University of Iowa) ในปี ค.ศ. 1930 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Leadership Style: University of Michigan) ในปี ค.ศ. 1955 รูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Leadership Style: University of Ohio) ในปี ค.ศ. 1961 และตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ในปี ค.ศ. 1964 เป็นต้น

3. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นแนวคิดที่เกิดจากข้อจำกัดบางประการของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ผ่านมา ซึ่งจะอธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งนั้นอาจจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น จึงมีการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มุ่งเน้นการปรับสภาพการนำหรือการกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยเชื่อว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะต้องการรูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดหรือรูปแบบภาวะผู้นำที่ตายตัวขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้แก่ ความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Tannenbaum and Schmidt (Tannenbaum and Schmidt's Leadership Continuum of Leader Behavior) ในปี ค.ศ. 1958 และ 1973 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Leadership Contingency Model) ในปี ค.ศ. 1964 ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Model) ในปี ค.ศ. 1969 และ 1977 ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ในปี ค.ศ. 1970 และ 1971 และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (Vroom and Yetton's Leadership Contingency Model) ในปี ค.ศ. 1973 เป็นต้น

4. แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่เริ่มเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งพยายามจะรวมแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) (B. M. Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986) ภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) (Conger & Kanungo, 1988; House, 1977) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) (Westley & Mintzberg, 1989) และภาวะผู้นำแบบใหม่ (The New Leadership Paradigm) ของ Belasco and Stayer (1993) เป็นต้น

## 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมี

คำว่า “Charisma” นั้นมีรากศัพท์มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ (Divinely inspired gift) ซึ่งนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายว่า “เสน่ห์” หรือ “ความสามารถพิเศษ” หรือ “บารมี” และ “Charisma leader” ว่า “ผู้นำโดยเสน่ห์” (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545) แต่มีนักวิชาการบางท่านเรียกว่า “ผู้นำแบบความสามารถพิเศษ” (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; เศวานิต เศวานานนท์, 2542) เป็นต้น สำหรับผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำแบบบารมี” (Charismatic leadership) ในการวิจัยนี้

House (1977) ได้ให้ความหมายของผู้นำแบบบารมีไว้ว่า บุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ที่แน่นอนในระดับสูง ทั้งนี้เกิดจากได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม เพราะผู้ตามของผู้นำแบบบารมีมีความเชื่อว่าความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำแบบนี้จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามได้ตลอดจนสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามได้ (DuBrin, 2001) รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความโดดเด่น มีคุณธรรมและคุณงามความดีสูง ซึ่งผู้นำแบบดังกล่าวจะเน้นมุ่งสร้างความสำเร็จ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม

ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ยังเห็นสู่ความต้องการ ความหวังและคุณค่าของผู้ตาม สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จูงใจพันธะ นโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำ โดยไม่เป็นที่ชัดเจนว่าผู้นำเหล่านี้มีความแตกต่างในอำนาจอ้างอิงหรือรูปแบบพิเศษของอำนาจหรือไม่ คุณลักษณะรวมถึงคุณสมบัติ เช่น อำนาจดึงดูดส่วนตัว อิริยาบถ การพูดที่ประทับใจและเชื่อถือได้ ความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่น คุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้นำแบบบารมีดูเหมือนเป็นบุคคลที่น่าพิศวง ซึ่งเป็นที่น่าเชื่อถือในการนำผู้ตามสู่ชัยชนะหรือความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552) ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charisma leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความมีเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้ที่มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจ และทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; เศวานิต เศวานานนท์, 2542)

จากคำนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำแบบบารมี” (Charismatic Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วทำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

เกิดความศรัทธาและปฏิบัติตามได้ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวของผู้ตามเกิดขึ้นจากการรับรู้ถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การแสดงความมั่นใจในตนเอง การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นแรงบันดาลใจ และการยึดถือหลักคุณธรรม เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำเหล่านี้จะเป็นสิ่งสำคัญที่นำไปสู่การรับรู้ของผู้ตาม และก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพทั้งระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การได้

### 2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบบารมี

ภาวะผู้นำแบบบารมีเป็นการย้อนกลับไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิมที่กล่าวถึงผู้นำว่าเป็น ผู้มีอำนาจจากความสามารถเฉพาะตนในการสร้างอิทธิพลหรือผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเหนือกว่าบุคคลทั่วไปต่อผู้ตาม Weber (1947) เป็นผู้ริเริ่มนำคำว่า “บารมี” (Charisma) มาใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำ และเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแนวใหม่ (The Neo – Charismatic Leadership Paradigm) เป็นการศึกษาแนวคิดดังกล่าวผ่านการวิเคราะห์ผู้นำทางการเมืองหรือผู้นำทางศาสนา และมีการขยายการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวเพิ่มเติม ในปี ค.ศ. 1977 House ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี โดยให้คำจำกัดความคำว่า “บารมี” (Charisma) มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “ผลกระทบ” (Effects) กล่าวคือ เป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูงอันเนื่องมาจากผลของบารมี การศึกษาภาวะผู้นำแบบบารมีของ House พบว่า คุณลักษณะของผู้นำแบบบารมีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่จะได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะความสามารถพิเศษหรือบารมีที่จะเป็นผู้นำด้วย โดยเฉพาะการสร้างให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความน่าเชื่อถือ การทำตนเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์หรือพันธะหน้าที่ร่วมกันในการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้การมีบารมีของผู้นำเพิ่มขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแนวใหม่ในงานวิจัยเชิงประจักษ์มากกว่า 200 ชิ้น ผลการศึกษาเป็นที่น่าสนใจว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำบารมีสามารถทำนายระดับความสามารถของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์การ และยังชี้ให้เห็นว่า ผลจากพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีสามารถอธิบายการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างแพร่หลายในวัฒนธรรมอเมริกา รวมทั้งสามารถอธิบายผลของวัฒนธรรมที่ต่างออกไปได้เช่นกัน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีมีลักษณะคล้ายคลึงกันในประเทศอินเดีย จีน ญี่ปุ่น เป็นต้น (รัชนี้ ผิวทอง, 2549)

“บารมี” เป็นปัจจัยของผู้นำในการจูงใจผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเชื่อ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ และสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสำคัญของภาวะผู้นำแบบบารมี คือ การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์หรือการมี



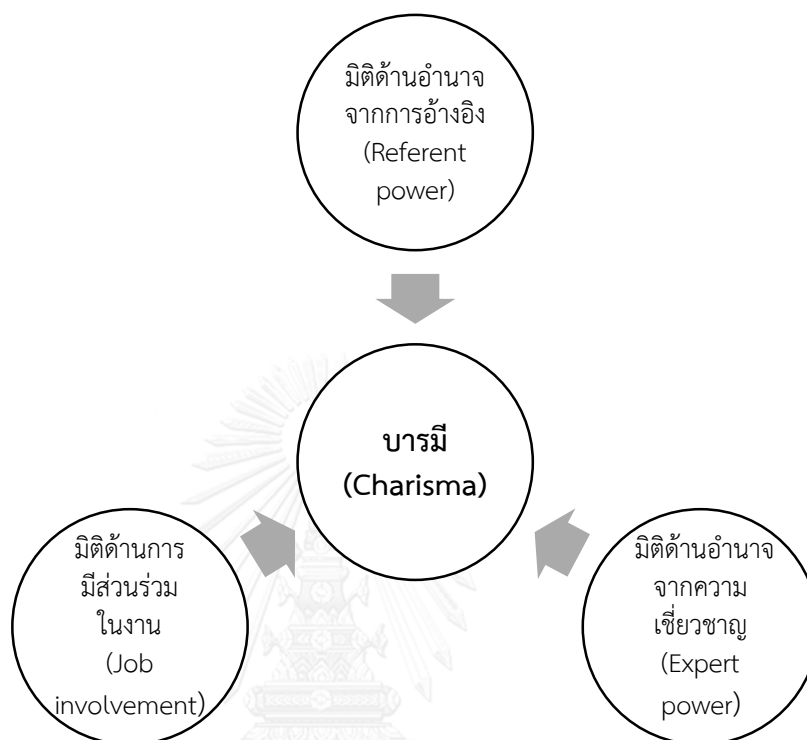
ปฏิกริยาตอบโต้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำแบบบารมีจะมีพรสวรรค์พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจและใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล สามารถดึงดูดใจให้ผู้อื่นยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามโดยไม่ต้องมีคำถาม ในขณะที่เดียวกันการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่างๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม (Awe) ความเคารพนับถือ (Reverence) ความจงรักภักดี (Devotion) หรือการพึ่งพากันด้านอารมณ์ (Emotional dependence) (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ Weber เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบารมีดังกล่าว ก็มีข้อขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นเรื่อยมาว่า โดยแท้จริงบารมีนั้นเป็นผลสำคัญที่เกิดขึ้นจากคุณลักษณะปรุงแต่ง (Attributes) ของผู้นำและเงื่อนไขสถานการณ์หรือว่าเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction process) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม นักวิชาการต่างๆ จึงให้คำนิยามของคำว่า “Charisma” ในลักษณะและความหมายที่แตกต่างกันมากมาย แต่ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดตรงกันว่า บารมีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (B. M. Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1994) ด้วยเหตุนี้นักวิชาการส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงยอมรับว่า บารมีเป็นผลของการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ อันเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายใต้บริบทของสถานการณ์และความต้องการปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

House (1977) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีที่ได้มาจากการวิจัยผู้นำในสภาพสังคมต่างๆ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร และเงื่อนไขใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำแบบบารมี รวมถึงคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกเป็นตัวบ่งชี้มาให้เห็นรวม 9 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้ตามให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
- 2) ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือและมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
- 3) ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ
- 4) ผู้ตามจะแสดงความรักใคร่และความพึงพอใจต่อผู้นำ
- 5) ผู้ตามจะเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
- 6) ผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือเลียนแบบผู้นำ
- 7) ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้นำ
- 8) ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
- 9) ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนจะสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์การบรรลุผลได้

จากตัวบ่งชี้ทั้ง 9 ประการดังกล่าวนี้ Halpert ได้ใช้หลักวิชาสถิติเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) และจัดแบ่งความสามารถพิเศษหรือบารมีออกเป็น 3 กลุ่มหรือมิติตั้งแสดงตามรูปต่อไปนี้



รูปที่ 3 แสดงมิติบารมีของ Halpert

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545)

จากมิติบารมีของ Halpert (Halpert's Dimensions of Charisma) จะเห็นได้ว่า มิติด้านอำนาจจากการอ้างอิงและมิติด้านอำนาจจากความเชี่ยวชาญเป็นผลที่สืบเนื่องเกี่ยวกับอำนาจของผู้นำประกอบด้วย 6 ข้อที่เป็นตัวบ่งชี้ของ House ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นผลมาจากการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามที่มาจากลักษณะนิสัย (Traits) และคุณลักษณะ (Characteristic) ของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ อันได้แก่ ผู้ตามจะมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ ผู้ตามจะแสดงความรักใคร่และความพึงพอใจต่อผู้นำ และผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือเลียนแบบผู้นำ

มิติที่ 2 เป็นผลมาจากการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น อันเนื่องมาจากผู้นำมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีทักษะ

หรือมีความสามารถพิเศษ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ อันได้แก่ ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่าความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใดๆ และผู้ตามจะเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ

มิติที่ 3 มิติด้านการมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) เป็นผลจากการที่ผู้นำสามารถกระตุ้นสมาชิกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ อันได้แก่ ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้นำ ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น และผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนจะสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์การบรรลุผลได้

B. M. Bass (1985) ได้เสนอผลการศึกษาต่อเนื่องจากทฤษฎีของ House โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำแบบบารมีนั้นไม่ใช่เฉพาะในด้านความเชื่อหรือความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำเท่านั้น แต่จะต้องเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจเหนือผู้อื่นทั่วไปด้วย ส่วนผู้ตามก็ไม่เพียงแต่ไว้วางใจหรือยกย่องผู้นำเฉกเช่นธรรมดา หากถึงขั้นบูชาและเคารพสักการะในตัวผู้นำว่าเป็นเหมือนวีรบุรุษหรือตัวแทนของผู้มีปัญญาหรือผู้เสียสละ จะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบบารมีจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับสมาชิกของกลุ่ม สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบอื่นตรงที่มุ่งมั่นที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ยืดหยุ่น เปิดโอกาส และขอร้องแทนการข่มขู่ ผู้นำจะมีลักษณะเป็นนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการชักจูงอย่างมาก โดยผู้นำจะพิจารณาถึงอารมณ์ ความต้องการและความเชื่อของผู้ตามด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบบารมีจะมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้เช่นกัน แต่โดยการข่มขู่หรือสร้างแรงกดดันต่างๆ ให้เกิดความกลัว อันจะนำมาซึ่งการเกลียดชังไปในที่สุด (เศวานิต เศษานนท์, 2542) ดังนั้น ผู้นำแบบบารมีต้องประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ประสมประสานกัน เมื่อองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงหรืออยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน ผู้นำจึงควรนำบารมีของตนเองออกมาใช้สนับสนุนเพื่อแก้ไขให้องค์การดำรงอยู่ต่อไปได้

Shamir, House, and Arthur (1993) ได้ทำการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีเต็ม โดยพยายามหาคำอธิบายเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เพราะเหตุใดผู้นำแบบบารมีจึงสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดของผู้ตามจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตนมาเป็นผลประโยชน์เพื่อองค์การส่วนรวม” ซึ่งอาศัยฐานความคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจด้านความต้องการของมนุษย์ Shamir, House and Arthur จึงได้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยตั้งสมมติฐานขึ้นมา 4 ประการ อันได้แก่

- 1) พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาสสะท้อนถึงความรู้สึก (Feeling) ค่านิยม (Values) และ มโนทัศน์ของตนเอง (Self-concept) รวมทั้งการปฏิบัติและการมุ่งที่เป้าหมาย

- 2) มโนทัศน์ตนเองของบุคคลจะประกอบด้วยค่านิยมและเอกลักษณ์ทางสังคมลดหลั่นตามลำดับชั้น (Hierarchy of social identities and values)
- 3) บุคคลจะมีแรงจูงใจภายในที่จะส่งเสริมหรือปกป้องต่อการยกย่องนับถือตนเอง (Self-esteem) และความรู้สึกมีคุณค่า (Self-worth) ของตน
- 4) บุคคลจะมีแรงจูงใจภายในที่จะรักษาความคงเส้นคงวาระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของมโนทัศน์ตนเอง และระหว่างมโนทัศน์ตนเองกับพฤติกรรม

เพื่ออธิบายว่า ผู้นำแบบบารมีมีอิทธิพลและแรงจูงใจต่อผู้ตามได้อย่างไรนั้น Shamir, House and Arthur ได้ใช้ผลการศึกษาของทฤษฎีต่างๆ ที่ผ่านมา รวมทั้งเรื่องการลอกเลียนแบบบุคคลอื่น (Personal identification) การลอกเลียนแบบทางสังคม (Social identification) การสร้างค่านิยมภายในตนเอง (Internalization) และความรู้สึกมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Shamir et al. (1993) ยังพบว่า ผู้นำแบบบารมีมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากในภาวะที่กลุ่มหรือองค์การประสบปัญหาร้ายแรง โดยสมาชิกไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้องค์การอยู่รอดและรุ่งเรืองได้ใหม่อีก สมาชิกจึงเกิดความวิตกกังวลหรือหวาดกลัวและขาดขวัญกำลังใจปรากฏอยู่ทั่วไป ภาวะเงื่อนไขเช่นนี้จะเอื้อต่อการเกิดผู้นำที่มีความเข้าใจต่อภาวะวิกฤตและมีกลยุทธ์ที่ดี น่าเชื่อถือได้ว่าสามารถแก้ไขวิกฤตการณ์ได้สำเร็จ อย่างไรก็ตาม ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้นำในกรณีเช่นนี้จะเพียงระยะชั่วคราวเท่านั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องมารองรับทันทีที่ได้แก้วิกฤตการณ์นั้นสำเร็จลง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545)

#### 2.1.4 คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี

Conger and Kanungo (1988) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีจากพื้นฐานความเชื่อที่ว่า บารมีเป็นปรากฏการณ์ของคุณลักษณะการปรุงแต่ง (Charisma is attributional phenomenon) กล่าวคือ ผู้ตามเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะปรุงแต่งด้านบารมีให้แก่ผู้นำตามที่คุณตามมองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทักษะของผู้นำตามสถานการณ์ต่างๆ ที่ทั้งสองฝ่ายเกี่ยวข้องกัน จากผลการวิจัยของ Conger and Kanungo (1988) เกี่ยวกับพฤติกรรมเด่นของผู้นำแบบบารมีที่เกิดจากแนวคิดนี้ พบว่า สามารถเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีใช้ผู้นำแบบบารมีได้ 11 ประการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีกับผู้นำที่มีใช้ผู้นำแบบบารมี

ลักษณะของพฤติกรรม	ผู้นำแบบบารมี (Charismatic)	ผู้นำที่มีใช้ผู้นำแบบบารมี (Non-Charismatic)
1. การดำรงสภาพ (Status quo)	1. ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิม แต่ต้องการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่	1. พอใจสถานภาพเดิม พยายามปกป้องและคงสถานภาพเดิมต่อไป
2. เป้าหมายอนาคต (Future goal)	2. มีวิสัยทัศน์อนาคตเชิงอุดมการณ์ที่แตกต่างจากสภาพเดิมมาก	2. เป้าหมายอนาคตต้องไม่แตกต่างจากเดิมนัก
3. การสร้างความรักชอบพอ (Likeableness)	3. สร้างมุมมองและแนวคิดต่อวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรักใคร่ชื่นชมศรัทธาต่อผู้นำและอยากเลียนแบบอย่างตามผู้นำ	3. ใช้แนวคิดและมุมมองทำงานร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรักและพึงพอใจจน
4. การสร้างความไว้วางใจ (Trustworth)	4. แสดงออกด้วยพฤติกรรมเสียสละ แม้ประโยชน์ของตนเอง แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ที่วางไว้	4. ใช้การชักชวนให้ผู้ตามเสียสละเพื่อส่วนรวม
5. ความเชี่ยวชาญ (Expertise)	5. เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่างๆ	5. เชี่ยวชาญในการใช้วิธีการเดิมภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว
6. พฤติกรรมทั่วไป (Behavior)	6. ทำหายนโยบาย ปทัสถานเดิม เพื่อให้ค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	6. ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม ยึดมั่นต่อค่านิยมและปทัสถานเดิม
7. ความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อม (Environmental sensitivity)	7. ไวต่อการรับรู้และต้องการใช้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อเป็นเครื่องมือไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม	7. รับรู้ช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพราะต้องการสถานภาพเดิม
8. การสร้างความสมานฉันท์ (Articulation)	8. เก่งในการทำให้ทุกคนชัดเจนและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไป	8. อ่อนต่อการชักชวนและทำความเข้าใจแก่ผู้อื่นต่อเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย
9. ฐานของอำนาจ (Power base)	9. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (เกิดจากความเชี่ยวชาญ การได้รับการยกย่องชื่นชมศรัทธาในคุณธรรมความดี)	9. ใช้อำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล (เช่น การให้คุณให้โทษ ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น)
10. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Relationship)	10. มีภาพลักษณ์สูงส่งงาม มีคุณสมบัติการเป็นผู้ประกอบกร วางตนเป็นแบบอย่าง	10. ยึดหลักเสมอภาค แสวงหาฉันทานุมัติ ใช้วิธีการกำกับหรือผลักดันด้วยคำสั่งให้ผู้ตามเข้าร่วมหรือออกความเห็น
	11. โน้มน้าวให้บุคคลอื่นอยากเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร	

ที่มา: สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545)

ดังนี้

Nadler and Tushman (1990) เสนอว่า บุคคลที่มีลักษณะทางบารมีจะประกอบด้วย 3 มิติ

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) ประกอบด้วย
  - 1.1) พัฒนาการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Share Vision)
  - 1.2) กำหนดเรื่องการคาดหวังไว้สูง (Setting High Expectation)
  - 1.1) สามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี (Leading by Sample)
- 2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivate) ประกอบด้วย
  - 2.1) แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
  - 2.2) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น (Confidence)
  - 2.3) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ (Celebrating Achievement)
- 3) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Enabling) ประกอบด้วย
  - 3.1) แสดงออกถึงการสนับสนุนผู้อื่น (Personal Support)
  - 3.2) แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ (Empathizing with others)
  - 3.3) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นผู้อื่น (Confidence in others)

Howell and Avolio (1992) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบบารมีไว้ 10 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้นำแบบบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ (Visionary)
- 2) ผู้นำแบบบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ (Masterful communication)
- 3) ผู้นำแบบบารมีต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to inspire trust)
- 4) ผู้นำแบบบารมีต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (ability to make group members feel capable)
- 5) ผู้นำแบบบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว (An energy and action oriented)
- 6) ผู้นำแบบบารมีจะแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น (Emotional expressiveness and warmth)
- 7) ผู้นำแบบบารมีชื่นชอบต่อการเสี่ยง (Charismatic Leaders romanticize risk)
- 8) ผู้นำแบบบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย (Charismatic Leaders use unconventional strategies to achieve success)
- 9) ผู้นำแบบบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง (Charismatic Leaders often have a self-promotion personality)

- 10) ผู้นำแบบบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก (Charismatic Leaders have minimum internal conflict)

DuBrin (2001) ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย พบว่า มีผู้นำจำนวนไม่มากนักที่เป็นผู้นำแบบบารมี ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบบารมี จะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) การอุทิศเวลา
- 2) การเป็นผู้ที่มีความน่าเคารพนับถือ
- 3) มีความกล้าแสดงออก
- 4) มีลักษณะเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
- 5) การสะสมคุณงามความดี
- 6) การใช้อิทธิพลต่อสมาชิกองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี
- 7) การสร้างข้อผูกพันให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 8) มีพลังในการจูงใจผู้อื่น
- 9) การประสมประสานลักษณะส่วนบุคคลและสติปัญญา

House et al. (2001) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมี พบว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำนายในเรื่องอนาคตที่ดีกว่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีความอดทน และอุทิศตนในผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์และคุณค่าในวิสัยทัศน์นั้น
- 3) สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานสูง และให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาในการดำเนินการในที่
- 4) แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเอง มั่นใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อมั่นว่าวิสัยทัศน์จะบรรลุผล
- 5) แสดงออกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 6) ใส่ใจผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่ม
- 7) ประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มในทางบวก
- 8) มีพฤติกรรมที่เป็นสื่อและสัญลักษณ์ในการให้ความสำคัญและส่งเสริมคุณค่าภายในวิสัยทัศน์กลุ่ม
- 9) แสดงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่าง เพื่อเป็นตัวอย่างของการเห็นคุณค่าภายในวิสัยทัศน์กลุ่ม

10) วางกรอบพฤติกรรมเพื่อเป็นแนวทางให้แก่การสร้างทัศนคติ แบบแผนและโครงสร้างแก่คุณค่าของวิสัยทัศน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

11) มีพฤติกรรมที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำแบบบารมีดังกล่าวนี้ มีผลต่อความเข้าใจตนเองของผู้ตามใน 3 แง่มุม อันได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำแบบบารมีช่วยเพิ่มแรงจูงใจในตนเองของผู้ตาม แรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมายและการติดตามเป้าหมาย
- 2) ภาวะผู้นำแบบบารมีช่วยให้ผู้ตามรู้ถึงค่านิยม เป้าหมาย ความทะเยอทะยานของผู้นำ ทำให้ความสนใจส่วนรวมของพนักงานทุกคนมากขึ้น
- 3) ภาวะผู้นำแบบบารมีทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) และมีการรับรู้ในประสิทธิภาพของตนเอง (Self-efficacy) เพิ่มมากขึ้น

Nahavandi (2003) เสนอว่า ลักษณะภาวะผู้นำแบบบารมี จะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความมั่นใจในตนเอง
- 2) มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- 3) มีพลังหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้ตนเองกระตือรือร้น
- 4) มีความกล้าแสดงออกและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี
- 5) รักษาภาพลักษณ์และวางตัวในการดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมีของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปเปรียบเทียบคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 3 แสดงสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี

คุณลักษณะ	Conger and Kanungo (1988)	Nadler and Tushman (1990)	Howell and Avolio (1992)	DuBrin (2001)	House et al. (2001)	Nahavandi (2003)
1) การมีวิสัยทัศน์	✓	✓	✓		✓	
2) การมีความสามารถในการตัดสินใจ			✓	✓	✓	
3) การแสดงความมั่นใจในตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	✓	✓			✓	
5) การกำหนดหน้าที่ชัดเจน	✓			✓	✓	
6) การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	✓	✓	✓	✓	✓	
7) การเป็นแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓
9) การมีความยุติธรรม				✓	✓	✓
10) การยึดถือหลักคุณธรรม		✓		✓	✓	
11) การมีมนุษยธรรม	✓	✓	✓		✓	
12) การมีทักษะการสื่อสารที่ดี			✓			✓
13) การแสดงความกล้าเสี่ยง	✓		✓			
14) การใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบ	✓		✓			
15) การมีความคาดหวังสูง		✓				
16) การประสานลักษณะส่วนบุคคลและสติปัญญา				✓		
17) การแสวงหาการเปลี่ยนแปลง	✓					

ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมีตามแนวคิดของ House et al. (2001) เนื่องจากเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมีมากที่สุด โดยทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบบารมี 11 ด้าน ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์ (Visionary)
- 2) การมีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)
- 3) การแสดงความมั่นใจในตนเอง (Show self-confidence)
- 4) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance oriented)
- 5) การกำหนดหน้าที่ชัดเจน (Role clarification)
- 6) การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Follower confidence)
- 7) การเป็นแรงบันดาลใจ (Inspiration)
- 8) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา (Intellectual stimulating)
- 9) การมีความยุติธรรม (Fairness)
- 10) การยึดถือหลักคุณธรรม (Integrity)
- 11) การมีมนุษยธรรม (Humane)

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจของผู้นำ

### 2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์เดิมซึ่งเป็นภาษาลาตินว่า “Movere” ซึ่งแปลว่า เจื่อนใจหรือสภาวะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง ซึ่งหมายถึง เจื่อนใจหรือสภาวะที่ไปทำให้เกิดพฤติกรรม หรือไปยับยั้งพฤติกรรม หรือไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่จะแสดงออก ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ ไว้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ (2535) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคล และงานในตัวของมันเอง ภายหลังจากความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงานและสภาพการทำงานได้รับการตอบสนองแล้ว

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ในการกระทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูน

ความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

มัลลิกา ต้นสอน (2547) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายามเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีเป้าหมายในการแสดงออก 2) มีพลังในการแสดงออก 3) มีความพยายามในการแสดงออก

จากคำนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของผู้นำ (Leader Motivation) หมายถึง อิทธิพลที่เกิดจากแรงผลักดันภายในจิตใจของผู้นำให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (เนตรพัฒน์ ยาวีราช, 2552) ซึ่งแรงจูงใจภายในจะเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลอย่างชัดเจน และรางวัลภายในที่บุคคลได้รับ เช่น คำชมเชย การยกย่องให้เกียรติ ความรู้สึกรับผิดชอบ หรือความพอใจในผลสัมฤทธิ์ (ชาญชัย อาจินสมการ, 2550)

จากความหมายของแรงจูงใจนี้จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจ ประกอบด้วย พลังงานที่กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมซึ่งพลังงานสามารถแปรเปลี่ยนได้ ตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม และตัวกำหนดระดับของความพยายาม แรงจูงใจทั้ง 3 ลักษณะ มีลักษณะร่วมกัน คือ เป็นสิ่งที่มีพลังและมีทิศทาง นั่นคือ แรงจูงใจจะทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นให้คนมีการกระทำเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทาง ซึ่งตัวกระตุ้นนี้อาจจะเป็นแรงที่มาจากภายในซึ่งเรียกว่า “แรงจูงใจภายใน” หรือตัวกระตุ้นอาจจะเป็นแรงที่มาจากสิ่งเร้าภายนอกซึ่งเรียกว่า “แรงจูงใจภายนอก” ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจ ไม่ว่าจะเป็แรงจูงใจภายในหรือภายนอก จะทำให้เราเข้าใจเกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมของคนว่า “ทำไมแต่ละคนจึงประพฤติดังเช่นที่เป็นอยู่”

## 2.2.2 ประเภทของแรงจูงใจ

1) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ การจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายในเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวของบุคคล นักจิตวิทยาเชื่อว่ามนุษย์มีแรงขับจากภายในที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง แรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความต้องการ เจตคติ และความสนใจ คนที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นผู้ที่มีความสุขในการทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพึงพอใจโดยตัวของมันเอง มิได้หวังรางวัลหรือคำชม จึงมีแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ไม่มีความเบื่อหน่าย จะเป็นผู้ที่ทำงานเพราะรักในงาน ถึงแม้ว่าจะไม่มีใครเห็น ไม่มีใครชมหรือทำแล้วไม่ได้สองชั้น ก็ไม่เกิดความท้อถอยและเบื่อหน่าย เพราะเขามีความสุข ความพึงพอใจที่ได้ทำงานนั้นๆ ลักษณะของผู้ที่มีการกระทำอันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในจะเป็นผู้ที่ทำสิ่งต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ไม่ต้องคอย

หวาดวิตก หรือกังวลว่าใครจะคิดอย่างไรกับตน ซึ่งทำให้สามารถทำงานได้เต็มที่ เป็นผู้ที่สามารถมีสัมพันธภาพกับคนทั่วไปได้ดี ไม่ใช่สร้างสัมพันธภาพเฉพาะบุคคลที่ทำประโยชน์ให้เท่านั้น เป็นผู้ที่ทำงานโดยมุ่งหวังประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือ การจูงใจที่เกิดจากการนำกิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ นักจิตวิทยาอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจภายนอกด้วยเรื่องของ การเสริมแรง (Reinforcer) กับสิ่งจูงใจต่างๆ การเสริมแรง หมายถึง การให้สิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ และสิ่งเร้านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น การกระทำใดๆ ถ้าได้รับการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้เกิดการกระทำนั้นๆ อีก ส่วนการกระทำใดๆ ที่ไม่มีการเสริมแรงย่อมมีแนวโน้มให้ความถี่ของการกระทำนั้นๆ ค่อยๆ สลายไปในที่สุด ฉะนั้นแรง จูงใจภายนอก จึงหมายถึง สิ่งเร้าอันได้แก่ตัวเสริมแรง หรือสิ่งจูงใจต่างๆ ที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจ มีบทบาทในการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น

Ford (1992) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า เป็นตัวกระตุ้นและกำหนดทิศทางของการกระทำว่าจะดำเนินต่อไปหรือหยุดการกระทำนั้น โดยแรงจูงใจจะมี 3 องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งหากขาดส่วนใดส่วนหนึ่งจะทำให้เกิดแรงจูงใจในระดับต่ำ และมีแนวโน้มที่จะยุติการกระทำในสถานการณ์นั้นๆ ได้ โดยได้สร้างสมการของแรงจูงใจไว้ดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ (Motivation)} = \text{เป้าหมาย (Goals)} \times \text{อารมณ์ (Emotions)} \\ \times \text{ความเชื่อในความสามารถของบุคคล (Personal Agency Beliefs)}$$

จากสมการดังกล่าวจะพบว่า เป้าหมาย (Goals) เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดแรงจูงใจ Ford (1992) จึงได้นำเสนอมิติที่สำคัญของเป้าหมาย 2 มิติ ดังนี้

1) มิติด้านเนื้อหาของเป้าหมาย (Goal Content) เป็นผลอันพึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนาจากเป้าหมาย โดยวัดได้จากการสอบถามบุคคลว่าต้องการอะไร สิ่งใดที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ และทำไม่จึงตัดสินใจกระทำการใดๆ

2) มิติด้านกระบวนการเป้าหมาย (Goal Process) บุคคลมีแนวทางและรูปแบบในการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับเป้าหมายที่แตกต่างกัน โดยสถานการณ์หนึ่งๆ อาจมีการใช้โครงสร้างการตั้งเป้าหมายที่หลากหลาย ซึ่งการตั้งเป้าหมายในทฤษฎีของ Ford นั้น เป็นโครงสร้างที่รวมเอาเป้าหมายที่ค่อนข้างมีความเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ Ford ยังได้ระบุว่า การตั้งเป้าหมายที่ยากแต่สามารถที่จะบรรลุได้นั้น ย่อมมีผลเชิงบวก

อารมณ์ (Emotions) เป็นกระบวนการหรือสภาวะทางด้านความรู้สึกที่ถูกทำให้หวั่นไหว ซึ่งแสดงออกมาโดยการเปลี่ยนแปลงทางสรีระและพฤติกรรมรวม มีหน้าที่ทั้งควบคุมและการกระตุ้นการ

กระทำ อารมณ์จะให้ข้อมูลเชิงลึกถึงการทำงานร่วมกันของบุคคลกับสภาพแวดล้อมของบุคคล อารมณ์มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจและการแก้ไขปัญหา ชนิดที่แตกต่างของอารมณ์จะมีวัตถุประสงค์ที่เป็นเอกลักษณ์ ตัวอย่างเช่น อารมณ์ที่เป็นเครื่องมือ (Instrumental emotions) อาทิ ความโกรธ ความกลัว อาจจะทำหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ในทางตรงกันข้าม อารมณ์ทางสังคม (Social emotions) อาทิ ความลำบากใจ ความผิด อาจจะทำหน้าที่เพื่อให้การรับรองว่าพฤติกรรมสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม

ความเชื่อในความสามารถของบุคคล (Personal Agency Beliefs) เป็นความคิดที่เกี่ยวข้องกับการประเมินเปรียบเทียบระหว่างผลที่ต้องการ (เป้าหมาย) และผลที่คาดการณ์ไว้ (ความคาดหวังเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้น) Ford (1992) เสนอว่าความเชื่อของบุคคลมี 2 ประเภท ดังนี้

1) ความเชื่อในความสามารถ (Capability beliefs) หมายถึง การตัดสินใจของบุคคลว่ามีความสามารถในทักษะหรือความถนัดที่จะบรรลุเป้าหมาย

2) ความเชื่อในบริบท (Context beliefs) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในขอบเขตที่สภาพแวดล้อมของบุคคลคือ สภาพแวดล้อมที่ตอบสนอง (Responsive environment) จะอำนวยความสะดวกแก่บุคคลในการเข้าครอบครอง (Acquisition) เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรสนับสนุนทางสังคมและผลตอบแทน

การยอมรับความเชื่อในความสามารถและความเชื่อในบริบทเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความสามารถของตนเอง เช่นเดียวกับการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการตอบสนองของสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบุคคล อาจจะทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาเพื่อเพิ่มทักษะและสร้างโอกาส

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นแนวคิดหรือคำอธิบายที่ว่าด้วยการเกิดแรงจูงใจในบุคคล โดย Ford (1992) ได้รวบรวมและจัดแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจเป็น 32 ประเภท โดยระบุข้อจำกัดและลักษณะต่างๆ ของแต่ละทฤษฎี จนเป็นกรอบแนวคิดหนึ่งที่ครอบคลุมอย่างกว้างขวาง มีการอ้างอิงถึงทฤษฎีแรงจูงใจทั้งยุคคลาสสิกและร่วมสมัย เช่น ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) ทฤษฎีเป้าหมายความสำเร็จ (Achievement Goal Theory) และทฤษฎีสถาน (Field Theory) เป็นต้น ซึ่งแสดงตามตารางต่อไปนี้

#### ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
1. ทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theory) e.g., Freud, 1964; Adler, 1924; Erickson, 1963	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instinctual (Id) drives/wishes</li> <li>● Self-preservation (Ego) drives</li> <li>● Cathexis</li> <li>● Ego Ideal</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nirvana Principle</li> <li>● Pleasure Principle</li> <li>● Anxiety</li> <li>● Guilt/Shame/Dread</li> </ul>
2. ทฤษฎีสัญชาตญาณ (Instinct Theory) e.g., McDougall, 1933	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instinct/Propensity</li> <li>● Sentiment</li> </ul>		
3. ทฤษฎีความต้องการ (Need Theories) e.g., Aldefer, 1972; Maslow, 1970; Murray, 1938	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Multiple needs and hierarchy of needs</li> </ul>		
4. ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) e.g., Herzberg, 1966	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hygiene Factors</li> <li>● Motivator Factors</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Job Satisfaction/Dissatisfaction</li> </ul>
5. ทฤษฎีแรงขับ (Drive Theory) e.g., Miller, 1944; Spence, 1958; Taylor, 1956	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Drive Stimuli</li> <li>● Incentive</li> <li>● Goal Conflicts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fractional Anticipatory Goal Responses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Drive</li> <li>● Frustration</li> </ul>
6. ทฤษฎีสถานะ (Field Theory) e.g., Lewin, 1951	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Need</li> <li>● Quasi-needs</li> <li>● Valence/Goal</li> <li>● Goal Conflicts</li> <li>● Level of Aspiration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Potency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tension</li> <li>● Frustration</li> </ul>

ที่มา: Ford (1992)

ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
7. ทฤษฎีการประจักษ์ตน (Actualization Theory) e.g., Roger, 1961; Maslow, 1971	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizing Tendency</li> <li>Need for Positive Regard and Need for Positive Self-Regard</li> <li>Organismic Valuing Process</li> </ul>		
8. ทฤษฎีความขัดแย้งทางความคิด (Cognitive Dissonance Theory) e.g., Festinger, 1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>Need to maintain Consistency</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tension</li> </ul>
9. ทฤษฎีว่าด้วยระดับสูงสุด (Optimal Level Theories) e.g., Scott, 1966			<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimal Level of Arousal, Stimulation, or Incongruity</li> </ul>
10. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) e.g., Adams, 1965	<ul style="list-style-type: none"> <li>Need to Maintain Equity/Avoid Inequity</li> <li>Equity Sensitivity</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Guilt</li> <li>Anger</li> </ul>
11. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขด้วยการกระทำ (Operant Learning Theory) e.g., Skinner, 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>Environmental Contingencies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schedules of Reinforcement</li> </ul>	
12. ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory) e.g., Bandura, 1977	<ul style="list-style-type: none"> <li>Need Value and Need Potential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expectancy</li> <li>Locus of Control</li> </ul>	

ที่มา: Ford (1992)

#### ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
13. ทฤษฎีความคาดหวังกับคุณค่า ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Expectancy-Value Theories of Achievement Motivation) e.g., McClelland, 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Need for Achievement</li> <li>● Other unconscious motive</li> <li>● Incentive</li> <li>● Incentive Value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expectancy for success or failure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hope for Success</li> <li>● Fear of Failure</li> </ul>
14. ทฤษฎีความคาดหวังของ แรงจูงใจในการทำงาน (Expectancy Theories of Work Motivation) e.g., Porter and Lawler, 1968; Vroom, 1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valence/Value</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expectancy</li> <li>● Instrumentality</li> </ul>	
15. ทฤษฎีเกี่ยวกับการควบคุมการ กระทำ (Theory of Action Control) e.g., Kuhl and Beckmann, 1985; Kuhl, 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Value/Valence</li> <li>● Goal Relevance</li> <li>● Action versus State Orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Instrumentality</li> </ul>	
16. ทฤษฎีการกระทำที่มีเหตุผล (Theory of Reasoned Action) e.g., Ajzen and Fishbein, 1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Behavioral Attitudes</li> <li>● Behavioral Intentions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Behavioral Beliefs</li> <li>● Behavioral Expectations</li> </ul>	
17. ทฤษฎีความแตกต่างทาง อารมณ์ (Differential Emotion Theories) e.g., Hoffman, 1982; Smith, 1981			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Qualitatively distinct emotion patterns</li> </ul>

ที่มา: Ford (1992)



#### ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
18. ทฤษฎีการให้เหตุผลของ แรงจูงใจและอารมณ์ (Causal Attribution Theory of Motivation and Emotion) e.g., B. Weiner, 1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>● General desire for understanding and mastery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Causal Attributions for success and failure</li> <li>● Beliefs about the locus, stability, globality and controllability of causes for success and failure</li> <li>● Expectancies for success and failure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attribution-specific emotional consequences</li> </ul>
19. ทฤษฎีปฏิกิริยาตอบโต้ (Reactance Theory) e.g., Brehm, 1972	<ul style="list-style-type: none"> <li>● General desire to maintain a sense of personal freedom</li> <li>● Important outcome at stake in current situation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Psychological experience of loss of personal freedom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Psychological Reactance</li> <li>● Helplessness</li> </ul>
20. ทฤษฎีการมีปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Causation Theory) e.g., deCharms, 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>● General desire for agency</li> <li>● Intrinsic versus Extrinsic Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal Causation/ Agency</li> </ul>	

ที่มา: Ford (1992)

#### ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
21. ทฤษฎีการไร้ความช่วยเหลือ การขาดความหวัง และการมอง ในแง่ดีเกี่ยวกับการเรียนรู้ (Learned Helplessness/ Hopelessness/ Optimism Theory) e.g., Miller and Norman, 1979; Seligman, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Important personal goal activated by negative life event</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Explanatory Style</li> <li>● Learned Helplessness</li> <li>● Generalized Hopelessness</li> <li>● Circumscribed Pessimism</li> <li>● Learned Optimism</li> <li>● Flexible Optimism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anxiety and/or Depression</li> <li>● Hope</li> </ul>
22. ทฤษฎีการเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-Worth Theories) e.g., Tesser and Campbell, 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ubiquitous need to protect one's sense of personal value, personal competence, or worth as a person</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Overall sense of value/competence/ability/success/worth as a person</li> <li>● Tendency to take personal responsibility for successes but not failures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Affective consequences of positive and negative evaluations of self-worth</li> </ul>
23. ทฤษฎีความสามารถของ แรงจูงใจ (Efficacy Motivation Theories) e.g., White, 1959; Harter, 1981	<ul style="list-style-type: none"> <li>● General desire to explore and master one's environment</li> <li>● Optimal Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sense of personal efficacy/competence/mastery versus personal inefficacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Feelings of pleasure or anxiety</li> </ul>
24. ทฤษฎีประสบการณ์สูงสุด (Optimal Experience Theory) e.g., Csikszentmihalyi, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intrinsic Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sense of personal control and effectiveness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Enjoyment/Pleasure</li> </ul>

ที่มา: Ford (1992)

ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
25. ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory) e.g., Deci, 1980; Ryan, and Deci, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innate need to maintain a sense of self-determination</li> <li>• Innate need to maintain a sense of personal competence</li> <li>• Innate need to “seek and conquer” optimal challenges</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal Versus External Locus of Causality (Self-Determination)</li> <li>• Perceived Competence</li> <li>• Autonomous Orientation</li> <li>• Control Orientation</li> <li>• Impersonal Orientation</li> </ul>	
26. ทฤษฎีการลงทุนปัจเจกบุคคล (Theory of Personal Investment) e.g., Maehr, 1984	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Incentive</li> <li>• Personal Investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sense of Personal Competence</li> <li>• Perceived Options</li> </ul>	
27. ทฤษฎีความสามารถตนเอง/ ทฤษฎีปัญญาทางสังคม (Self-Efficacy Theory/ Social Cognitive Theory) e.g., Bandura, 1989; Schunk, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goal/Incentives</li> <li>• Intention</li> <li>• Proximal Subgoals</li> <li>• Internal Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-Efficacy expectancies</li> <li>• Behavior-Outcome expectancies</li> <li>• Collective Efficacy</li> <li>• Optimal Challenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affective states</li> </ul>

ที่มา: Ford (1992)

#### ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
28. ทฤษฎีการจัดตั้งเป้าหมาย/ ทฤษฎีวงจรสมรรถนะสูง (Goal-Setting Theory/ High Performance Cycle Theory) e.g., Locke, 1968; Latham and Yukl, 1975; Locke and Latham, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Goal</li> <li>● Goal Setting</li> <li>● Goal Commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expectancies for success and failure/ Self-Efficacy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Job Satisfaction</li> </ul>
29. ทฤษฎีการวางเป้าหมาย (Goal Orientation Theories) e.g., Kuhl, 1985; Dweck, 1986; Winell, 1987; Nicholls, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Goal Orientations</li> </ul>		
30. ทฤษฎีการให้ความหมายใน เนื้อหาของเป้าหมาย (Idiographic Theories of Goal Content) e.g., Markus and Nurius, 1986; Nichols, 1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Core goals, personal strivings, possible selves, life tasks, personal projects, etc.</li> </ul>		
31. ทฤษฎีระบบการควบคุม แรงจูงใจของมนุษย์ (Control System Theories of Human Motivation) e.g., Lord and Hanges, 1987; Carver and Scheier, 1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reference Criteria/ Internal Standards/ System Goals</li> <li>● Goal Hierarchies</li> <li>● Error Sensitivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Feedforward/ Expectancies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Amplifying Processes</li> </ul>

ที่มา: Ford (1992)

#### ตารางที่ 4 แสดงทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Motivation)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ เป้าหมายปัจเจกบุคคล (Concepts Related to Personal Goal)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความเชื่อใน ความสามารถของบุคคล (Concepts Related to Personal Agency Beliefs)	แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ อารมณ์ (Concepts Related to Emotions)
32. ทฤษฎีระบบแรงจูงใจ (Motivational Systems Theory) e.g., M. E. Ford, 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal Goals</li> <li>● Goal Content</li> <li>● Goal Hierarchies</li> <li>● Goal-Setting Processes</li> <li>● Goal Orientations</li> <li>● Wishes, Current Concerns, and Intentions</li> <li>● Goal Evaluation Criteria</li> <li>● Standards for Goal Attainment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personal Agency Beliefs</li> <li>● Capability Beliefs</li> <li>● Context Beliefs</li> <li>● PAB Patterns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Emotional Arousal Processes</li> <li>● 14 different kinds of emotional patterns</li> <li>● Nonemotional Affective States</li> </ul>

ที่มา: Ford (1992)

แรงจูงใจของผู้นำในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดของ McClelland (1985) ซึ่งเป็นทฤษฎีประเภทหนึ่งที่ Ford (1992) ได้รวบรวมไว้

#### 2.2.3 ทฤษฎีแรงจูงใจของผู้นำ

McClelland (1985) ได้ศึกษาถึงความต้องการหรือธรรมชาติของแรงจูงใจในมนุษย์ พบว่าเป็นความต้องการหรือแรงจูงใจไร้สำนึก (Non-Conscious Motive) ซึ่งมนุษย์มีความต้องการที่มีการเรียนรู้จากสังคมและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2551) โดยธรรมชาติของแรงจูงใจในมนุษย์แบ่งได้ตามความต้องการพื้นฐาน 4 ด้าน คือ ความสำเร็จ (Achievement) ความรักและความสัมพันธ์ (Affiliation) อำนาจ (Power) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

##### 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้ที่มีความต้องการด้านนี้สูงจะให้ความสำคัญกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำที่มีแรงจูงใจในด้านนี้จะมีลักษณะสำคัญ คือ ต้องการที่จะรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เน้นการบรรลุเป้าหมายมุ่งแสวงหาความท้าทายพยายามที่จะตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้ แต่ต้องมีความพยายามและตั้งใจ

หรือเสียงในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องการทราบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลของงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักและมีพลังงานในการทำงานสูง ผู้นำที่มีความต้องการด้านนี้จะให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความยากและเสียงในการที่ทำให้สำเร็จ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้นำที่มีความต้องการด้านนี้มากเกินไปอาจจะเป็นสิ่งขัดขวางประสิทธิภาพในการทำงานได้ เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีอำนาจและความรับผิดชอบอยู่มาก ทำให้เลือกทำหน้าที่สำคัญด้วยตนเอง และต้องการมีส่วนร่วมในงานของผู้อื่นมากเกินไป แต่บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งสูงขึ้นในหน้าที่การงาน ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งที่เกี่ยวกับการใช้เทคนิคหรือทักษะ (McClelland & Boyatzis, 1982; Winter, 1991)

## 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motivation)

แรงจูงใจใฝ่สัมพันธเป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกผูกพันกับผู้อื่น เป็นการตอบสนองทางด้านความรู้สึก ผู้นำที่มีแรงจูงใจในด้านนี้จะมีลักษณะสำคัญ คือ มุ่งแสวงหาและรักษามิตรภาพ และให้ความสำคัญกับอารมณ์และความรู้สึกในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นที่รักหรือให้ผู้อื่นชื่นชอบ มักจะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมต่างๆ ต้องการที่จะเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มและสังคม จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า หากแรงจูงใจใฝ่สัมพันธของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกามากเกินไป จะทำให้เกิดความสัมพันธเชิงลบกับการสร้างภาวะผู้นำแบบบารมีของประธานาธิบดีเองได้ (House et al., 1991)

## 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation)

แรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความต้องการที่จะควบคุมหรือชี้นำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ผู้นำที่มีแรงจูงใจในด้านนี้จะมีลักษณะสำคัญ คือ มีความสนใจเกี่ยวกับการแสวงหาอำนาจหรืออิทธิพลและรักษาอิทธิพลนั้นเพื่อที่จะมีเหนือกว่าผู้อื่น ต้องการแข่งขันกับผู้อื่น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่จะทำให้ตนเองมีอำนาจเหนือกว่าผู้อื่น และชอบการเผชิญหน้ากับผู้อื่น ซึ่งแรงจูงใจใฝ่อำนาจนั้นจะมีทั้งอำนาจในทางที่ดี (Positive power) เป็นความต้องการอำนาจที่จะทำให้การทำงานสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร และความต้องการอำนาจในทางที่ไม่ดี (Negative power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อสนองผลประโยชน์ของตนเอง จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจจะทำให้บุคคลเรียนรู้และฝึกฝนการมีอิทธิพลต่อสังคม โดยการแสดงอารมณ์ที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น ต้องการมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้อื่น รวมทั้งความต้องการมีชื่อเสียงและสถานภาพ (Winter, 1991)

#### 4) แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (Responsibility Motivation)

แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบเป็นความต้องการที่จะใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีศีลธรรม ผู้นำที่มีแรงจูงใจในด้านนี้จะมีลักษณะสำคัญ คือ ตระหนักถึงความถูกต้องทางศีลธรรมและความเหมาะสม ไม่แสดงพฤติกรรมที่เป็นการใช้กำลังบังคับหรือฝืนใจผู้อื่น สามารถปรับตนและจูงใจผู้อื่นให้เข้ากับสังคม และมีส่วนร่วม มีการควบคุมตนเองไม่ให้ขาดการยั้งคิด ผู้นำที่มีความต้องการด้านนี้จะทำให้เกิดความร่วมมือและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบสูงจะเป็นผู้ที่แสดงอำนาจโดยคำนึงถึงศีลธรรม ไม่นิยมการใช้อำนาจแบบเผด็จการหรือการใช้กำลังบังคับและควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น (McClelland, 1985; Winter, 1991)

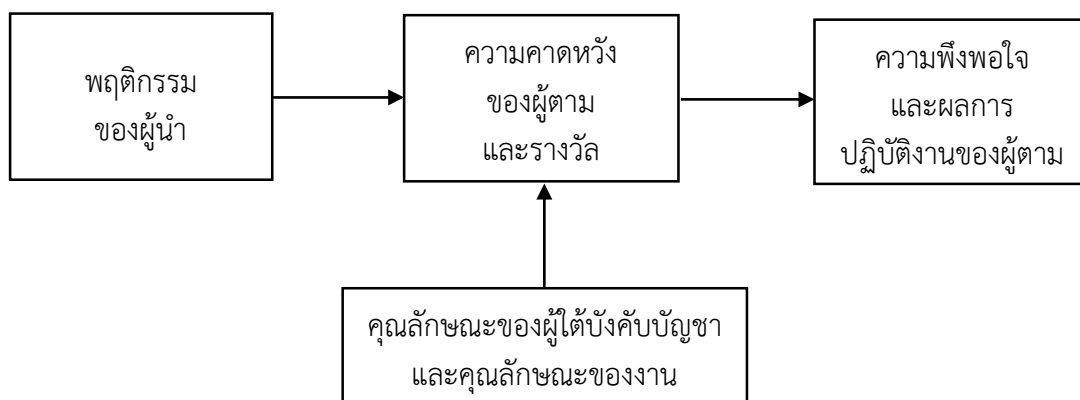
แรงจูงใจทั้ง 4 ด้านดังกล่าวจะมีประกอภกันภายในตนเองของบุคคลทั้งสิ้น เพียงแต่ว่าแต่ละคนจะมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งมากกว่าความต้องการอีก 3 ด้านที่เหลือ ซึ่งแรงจูงใจทั้ง 4 ด้านจะนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจที่แตกต่างกัน การที่บุคคลจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีประสิทธิภาพได้ต้องประกอบด้วยความเข้มแข็งของแรงจูงใจหรือความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการอื่น ความเป็นไปได้ที่จะทำงานให้สำเร็จ และคุณค่าของการให้รางวัลหรือรางวัลจากผลการปฏิบัติงาน (วันชัย มีชาติ, 2551)

#### 2.2.4 ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดย House (House, 1971, 1977; House & Mitchell, 1974) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมของผู้นำหรือรูปแบบของภาวะผู้นำ ทฤษฎีนี้มีแนวคิดมาจากสมมติฐานของทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของ Vroom ดังที่ House ได้เสนอว่า ผู้นำควรสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนที่มีคุณค่าเป็นรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย รวมทั้งผู้นำควรสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Goal) มีความชัดเจนและง่ายพอที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะดำเนินไป ตลอดจนช่วยลดอุปสรรคและแก้ไขปัญหของงาน ควรเพิ่มโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนประสบความสำเร็จในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะความพึงพอใจในตัวผู้นำ (เศาวนิต เศาณานนท์, 2542)

ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายนั้นมืองค์ประกอภต่างๆ ที่สำคัญ 4 ประการ อันได้แก่ 1) พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behaviors) 2) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Characteristics) 3) คุณลักษณะของงาน (Task Characteristics) และ 4) การจูงใจ (Motivation) ซึ่งทฤษฎีนี้เสนอว่า พฤติกรรมของผู้นำหรือรูปแบบของภาวะผู้นำแต่ละแบบจะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของงาน ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายได้ดังรูปต่อไปนี้



รูปที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย

ที่มา: เศาวนิต เศาณานนท์ (2542)

House and Mitchell (1974) จึงได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายออกเป็น 4 ประเภท อันได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งลักษณะของภาวะผู้นำแต่ละแบบนี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในตนเองตามแนวคิดของ McClelland (1985) โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูง (High standard of excellence) แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการแสดงความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์ตามแนวคิดของ McClelland

ผู้นำที่บริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์มีลักษณะเป็นผู้แบบมุ่งความสำเร็จของงาน จะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานที่ไม่มีโครงสร้างซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความทะเยอทะยานในตนเอง ชอบทำงานที่ใหม่และท้าทาย เพราะภาวะผู้นำแบบนี้มีผลต่อความมั่นใจและความคาดหวังในสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาวิธีการทำงานที่ดีเพื่อช่วยให้ประสบความสำเร็จ

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) คือ ผู้นำจะให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงได้ง่าย ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่และความ



ต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธตามแนวคิดของ McClelland

ผู้นำทีมบริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมพันธมีลักษณะเป็นผู้แบบสนับสนุน จะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานที่มีความตึงเครียดหรืออันตราย เพราะภาวะผู้นำแบบนี้จะช่วยเสริมความมั่นใจลดความวิตกกังวล และทำให้ความไม่พึงพอใจในงานลดลง อย่างไรก็ตาม เมื่อใดที่งานมีความท้าทายและผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจแล้ว ภาวะผู้นำแบบนี้ก็จะมีผลต่อความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามน้อยมาก

3) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) คือ ผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการใช้คำสั่งเกี่ยวกับการทำงาน รวมทั้งแจ้งความคาดหวังให้ทราบ บอกถึงวิธีการทำงาน ตลอดจนกำหนดเวลาทำงานสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบสั่งการจะกำหนดมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่างๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจตามแนวคิดของ McClelland

ผู้นำทีมบริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่อำนาจมีลักษณะเป็นผู้นำแบบสั่งการ จะมีประสิทธิภาพและมีผลต่อความพยายามของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่องานไม่มีโครงสร้างที่ซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดประสบการณ์ และองค์การหรือหน่วยงานไม่มีกฎระเบียบหรือวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้งานมีความคลุมเครือ ผู้ตามไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือองค์การนั้นคาดหวังอะไรจากตนเอง จึงทำให้ความคาดหวังและความพยายามในการปฏิบัติงานของผู้ตามลดลง อย่างไรก็ตาม เมื่อใดที่งานมีโครงสร้างที่ชัดเจนง่ายต่อการที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ตามมีความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำแบบนี้ก็จะไม่มีผลต่อความพยายามของผู้ตาม

4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) คือ ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการขอคำปรึกษาหรือความคิดเห็นก่อนที่จะตัดสินใจ การกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายของกลุ่มและข้อเสนอแนะต่างๆ และมีการประชุมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นประจำ ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มที่จะมีแรงจูงใจแบบใฝ่รับผิดชอบตามแนวคิดของ McClelland

ผู้นำทีมบริหารที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่รับผิดชอบมีลักษณะเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม จะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานที่ต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลความรู้ความสามารถในการการตัดสินใจในงานนั้นๆ การที่ผู้ตามได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมย่อมทำ

ให้เกิดความเข้าใจในงานได้ดีขึ้น และเมื่อผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองจากการได้รับการยกย่องชื่นชมย่อมทำให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และผลการตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย

จากแนวคิดพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายของ House and Mitchell (1974) และแรงจูงใจภายในตนเองของ McClelland (1985) สามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ 5 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำลักษณะแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ

พฤติกรรมของผู้นำ	ลักษณะแรงจูงใจภายในตนเอง
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership)	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership)	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation)
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership)	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation)
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)	แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (Responsibility Motivation)

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า แนวโน้มความสัมพันธ์ลักษณะของภาวะผู้นำกับแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ จะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาและการรับรู้ของผู้ตามว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นเกิดจากแรงจูงใจแบบใด

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแรงจูงใจภายในตนเองตามแนวคิดของ McClelland (1985) ซึ่งประกอบด้วยแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำที่บริหาร ดังนี้

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
- 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motivation)
- 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motivation)
- 4) แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ (Responsibility Motivation)

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ

### 2.3.1 ความหมายของประสิทธิผลขององค์การ

แม้ว่าประสิทธิผลขององค์การจะมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ยังไม่มีการให้คำนิยามและตัวชี้วัดกันอย่างแน่ชัด (K. S. Cameron, 1986) เนื่องจากแนวคิดประสิทธิผลขององค์การมีความคลุมเครือ และเกิดปัญหาการนิยามหรือการให้ความหมาย ประกอบด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ ประการแรก การที่แนวคิดด้านองค์การ (Concepts of Organization) มีจุดเริ่มต้นแนวคิด (Conceptualization) มาจากหลายแนวคิด ทั้งในประเด็นที่ว่าองค์การคืออะไรและแตกต่างจากองค์การอื่นอย่างไร ซึ่งความหลากหลายของแนวคิดด้านองค์การนี้ได้ส่งผลให้ความพยายามที่จะกำหนดเกณฑ์หรือตัวชี้วัดมาตรฐานของประสิทธิผลขององค์การต้องล้มเหลวไปด้วย เนื่องจากความไม่มีมาตรฐานในการนิยามองค์การ ประการที่สอง การศึกษาประสิทธิผลในอดีต นักวิจัยได้ใช้ตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การที่มีลักษณะไม่ทับซ้อนต่อกัน (Non-Overlapping) ส่งผลให้ไม่เกิดความพอกพูน (Not Cumulative) ทางวิชาการ กล่าวคือ เมื่อนักวิจัยต้องการประเมินประสิทธิผลขององค์การ ตัวชี้วัดที่ถูกเลือกนำมาใช้ มักจะเป็นผลลัพธ์ของความสะดวก (Convenience) หรือความอคติ (Bias) ของนักวิจัยแทนที่จะมาจากการสร้างตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ไม่มีความก้าวหน้าใดๆ ในแง่การศึกษาวิจัยด้านประสิทธิผลขององค์การ แต่มีความก้าวหน้าเล็กน้อยในการสร้างทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์การ ประการที่สาม คุณสมบัติที่ซับซ้อนขององค์การเอง กล่าวคือ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การมักจะมีหลากหลาย ชัดแย้ง และยากต่อการนิยาม ความซับซ้อน (Complexity) ขององค์การนี้เองที่ก่อให้เกิดปัญหาในการนิยามเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจงในการวัดประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ ก็เพราะว่าบ่อยครั้งที่องค์กรได้แสวงหาเป้าหมายที่ขัดแย้งซึ่งกันและกัน ยกเว้นองค์การที่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไร ที่เงื่อนไขของประสิทธิผลจะถูกกำหนดมาจากการพิจารณาประเด็นทางด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ แต่สำหรับองค์การประเภทอื่นๆ ที่มีใช้องค์การที่มีเป้าหมายเพื่อแสวงหากำไรแล้ว ก็จะมีคามยุ่งยากในการกำหนดชุดตัวชี้วัดที่สามารถวัดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมได้ ความคลุมเครือหรือความกำกวมเหล่านี้ ทำให้การนิยามแนวคิดประสิทธิผลขององค์การที่เคยใช้ในอดีต และแนวทางที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลในอดีตส่วนใหญ่ไม่มีความเหมาะสมต่อความวุ่นวายสับสนขององค์การสมัยใหม่ (K. S. Cameron, 1980)

จากเหตุผลดังกล่าวจึงมีการให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันไปตามความแตกต่างของผู้ศึกษา และยังมีคามขัดแย้งกันเองด้วย จากการศึกษาเอกสารที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ได้มีนักวิชาการให้คำนิยามประสิทธิผลขององค์การไว้ อาทิเช่น

Schein (1970) ให้ความหมายของประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า หมายถึง “สมรรถนะขององค์กรในการที่จะอยู่รอด ปรับตัว รักษาสภาพ และเติบโต ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใดที่ต้องการให้ลุล่วงไป”

Robbins (1990) ได้นิยามประสิทธิผลองค์กรไว้ว่า “ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว ทั้งในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร การเลือกตัวแปรหรือเกณฑ์ในการประเมินเป็นผลสะท้อนค่านิยมของกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์กร ความสนใจของผู้ประเมิน และระยะเวลาที่จัดตั้งองค์กรขึ้นมา”

ภรณ์ มหานนท์ (2529) ระบุว่า “ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์กรในฐานะเป็นระบบทางสังคม สามารถบรรลุ ถึงเป้าหมายได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ ซึ่งไม่ทำให้ทรัพยากรและหนทางต้องเสียหาย และไม่สร้างความตึงเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก”

จากการให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า “ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในเชิงผลลัพธ์และกระบวนการ เพื่อความอยู่รอดขององค์กร”

### 2.3.2 ความสำคัญของประสิทธิผลองค์กร

แนวคิดประสิทธิผลองค์กรเป็นแนวคิดที่ได้ถูกศึกษาอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ยุคเริ่มแรกของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ก่อนทศวรรษที่ 1950 ประสิทธิผลองค์กรได้รับการนิยามว่าเป็นระดับที่องค์กรดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย แต่การนิยามเช่นนี้มีความคลุมเครือสร้างปัญหาเกี่ยวกับการความเข้าใจและการประยุกต์ใช้แนวคิดประสิทธิผลในการวิจัยและการจัดการองค์กร เพราะมีคำถามหลายประการตามมา เช่น เป้าประสงค์ของใคร เป้าประสงค์ระยะสั้นหรือเป้าหมายระยะยาว เป้าประสงค์ที่เป็นทางการหรือเป้าหมายที่เป็นจริง เป็นต้น สาเหตุสำคัญที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ประสิทธิผลองค์กร (Organizational Effectiveness) ถือได้ว่าเป็นเป้าหมายสูงสุดที่ผู้บริหารของทุกองค์กรต้องการที่จะบรรลุผล ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ทุกสาขาวิชาที่อยู่ในขอบเขตของศาสตร์ด้านการจัดการองค์กร ได้ทำการศึกษาค้นคว้าโดยมีเป้าหมายไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เพื่อมุ่งให้ผู้บริหารทำการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Robbins, 1990)

ช่วงแรกของการศึกษาแนวคิดประสิทธิผลองค์กรนั้นได้มีฐานคติ (Assumptions) ที่สำคัญ 2 ฐานคติด้วยกัน คือ 1) ฐานคติที่เชื่อว่าเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์กรนั้นมีเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด (Ultimate Criterion) ดังนั้น ฐานคติแบบนี้จึงมีแนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) และ 2) ฐานคติที่เชื่อว่าเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์กร

นั้นไม่มีเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดแต่ต้องประกอบไปด้วยเกณฑ์วัดหลายเกณฑ์ จึงก่อให้เกิดแนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงพหุ (Multivariate Effectiveness Measures) (ภรณ์ มหานนท์, 2529)

แนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยว (Univariate Effectiveness Measures) เป็นความพยายามของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและนักสังคมวิทยาที่จะพยายามประเมินประสิทธิผลขององค์กร ด้วยการแสวงหาเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุดเพียงเกณฑ์เดียว (Ultimate Criterion) ด้วยเหตุนี้จึงก่อให้เกิดเกณฑ์วัดประสิทธิผลขึ้นมามากมาย

การใช้เกณฑ์วัดเชิงเดี่ยวแต่ละตัวเป็นเครื่องวัดประสิทธิผลองค์กรนั้นก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ 1) เป็นการยากที่จะยอมรับได้ว่าตัวแปรเหล่านี้โดยความหมายของตัวมันเองนั้นครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ ที่จะใช้วัดประสิทธิผลองค์กรได้ 2) ตัวแปรบางตัวมีลักษณะของการใช้ค่านิยมส่วนตัว (Value Judgement) ของนักวิจัยหรือของนักบริหารที่คิดว่าเกณฑ์นั้นเป็น “สิ่งที่ควรเป็น” แทนที่จะใช้ตัวแปรซึ่งเป็นกลางในการวัดความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 3) ได้มีการพยายามที่จะผสมผสานเกณฑ์วัดเชิงเดี่ยวเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อที่จะเข้าใจถึงอิทธิพลของเกณฑ์วัดเหล่านี้ที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากนี้ K. S. Cameron (1980) ได้แสดงความคิดเห็นถึงความไม่เหมาะสมของแนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยวไว้ว่า ภายในองค์กรมักจะประกอบไปด้วยโครงการหลายโครงการในการดำเนินงาน โดยโครงการเหล่านั้นอาจมีการดำเนินงานที่ขัดแย้งกัน หรือทับซ้อนกันก็ได้ ซึ่งเป็นผลเนื่องมาจากเป้าหมายของแต่ละโครงการถูกกำหนดจากกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม (Broad Array of Constituencies) การนำเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงเดี่ยวมาใช้จึงไม่เหมาะสม เช่น การนำเกณฑ์วัดด้านผลกำไรมาวัดประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเกณฑ์วัดด้านผลกำไรอาจวัดระดับความสำเร็จของโครงการได้เพียงโครงการเดียว แต่ไม่อาจวัดประสิทธิผลของโครงการอื่นๆ ภายในองค์กรได้พร้อมๆ กัน เนื่องจากโครงการอื่นๆ อาจมีเป้าหมายที่มีใช้ผลกำไร เช่น โครงการทางฝ่ายผลิตอาจมุ่งเน้นไปในด้านการลดต้นทุนการผลิต ด้วยเหตุนี้ ผลกำไรจึงไม่สามารถวัดประสิทธิผลของฝ่ายผลิตได้ เกณฑ์วัดด้านผลกำไรเพียงเกณฑ์เดียวจึงไม่สามารถวัดประสิทธิผลองค์กรโดยรวมได้แนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงพหุ (Multivariate Effectiveness Measures) ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร โดยพยายามสร้างตัวแบบหรือแบบจำลอง และนำไปทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis) ด้วยการนำไปทดลองหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักซึ่งอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (ภรณ์ มหานนท์, 2529) ตัวอย่างของแนวคิดแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงพหุได้แสดงไว้ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลเชิงพหุ

Georgopoulos and Tennenbaum (1957)	Bennis (1962)	Blake and Mouton (1964)	Caplow (1964)	Katz and Kahn (1966)	Lawrence and Lorsch (1967)
ผลิตภาพ (Productivity)	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	การบรรลุถึงเป้าหมายที่มุ่งผลิตภาพ (Achievement emphasis: Productivity)	ความมีเสถียรภาพ (Stability)	การเจริญเติบโต (Growth)	ความสมดุลระหว่างการบูรณาการกับความแตกต่าง (Balance between Integration and Differentiation)
ความยืดหยุ่น (Flexibility)	ความรู้สึกที่มีเอกลักษณ์ (Sense of identity)	การบรรลุถึงเป้าหมายที่มุ่งคนในองค์การ (Achievement emphasis: Human)	การบูรณาการ (Integration)	การเก็บรักษา (Storage)	
การขาดแรงกดดัน (Absence of Organization Strain)	ความสามารถในการทดสอบความจริง (Capacity to test reality)		ความเต็มใจ (Voluntarism)	การอยู่รอด (Survival)	
			ความสำเร็จ (Achievement)	การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม (Control over environment)	

ที่มา: Steers (1977)

ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลเชิงพหุ

Yuchtman and Seashore (1967)	Friedlander and Pickle (1968)	Price (1968)	Mahoney and Weitzel (1969)	Schein (1970)	Mott (1972)
การได้มาซึ่งทรัพยากร (Resource Acquisition)	ความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability)	ผลิตภาพ (Productivity)	การสนับสนุนผลิตภาพที่มุ่งการใช้ประโยชน์ (Productivity support: Utilization)	การติดต่อสื่อสารแบบเปิด (Open Communication)	ผลิตภาพ (Productivity)
การควบคุมเหนือสภาพแวดล้อม (Control over Environment)	ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction)	ข้อบังคับ (Conformity)	การวางแผน (Planning)	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	ความยืดหยุ่น (Flexibility)
	คุณค่าต่อสังคม (Societal Value)	ขวัญกำลังใจ (Morale)	ความเชื่อถือได้ (Reliability)	การสร้างสรรค์ (Creativity)	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
		ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness)	ความคิดริเริ่ม (Initiative)	ความผูกพันทางจิตวิทยา (Psychological Commitment)	
		ความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization)			

ที่มา: Steers (1977)

### ตารางที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลเชิงพหุ

Duncan (1973)	Gibson et al. (1973)	Negandhi and Reimann (1973)	Child (1974)	Webb (1974)
การบรรลุถึงเป้าหมาย (Goal attainment)	ระยะสั้น: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลผลิตภาพ (Productivity)</li> <li>• ประสิทธิภาพ (Efficiency)</li> <li>• ความพึงพอใจ (Satisfaction)</li> </ul>	ดัชนีทางพฤติกรรม (Behavioral Index): <ul style="list-style-type: none"> <li>• การได้มาซึ่งกำลังคน (Manpower acquisition)</li> <li>• ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction)</li> <li>• การรักษาไว้ซึ่งกำลังคน (Manpower retention)</li> <li>• ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations)</li> <li>• ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในสังกัดเดียวกัน (Inter-departmental relations)</li> <li>• การใช้ประโยชน์จากกำลังคน (Manpower utilization)</li> </ul>	ความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability)	ความสามัคคี (Cohesion)
การบูรณาการ (Integration)	ระยะต่อมา: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness)</li> <li>• การพัฒนา (Development)</li> </ul>	ดัชนีทางเศรษฐกิจ (Economic Index): <ul style="list-style-type: none"> <li>• การเติบโตด้านการขาย (Growth in sales)</li> <li>• ผลกำไรสุทธิ (Net profit)</li> </ul>	การเจริญเติบโต (Growth)	ประสิทธิภาพ (Efficiency)
การปรับตัว (Adaptation)	ระยะยาว: <ul style="list-style-type: none"> <li>• การอยู่รอด (Survival)</li> </ul>			ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)
				การสนับสนุน (Support)

ที่มา: Steers (1977)

ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่า จากการศึกษาแนวคิดประสิทธิผลองค์การในยุคแรกๆ พบว่า มีอยู่ 2 ฐานคติด้วยกัน คือ ฐานคติที่เชื่อว่าเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การนั้นมีเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด (Ultimate Criterion) กับฐานคติที่เชื่อว่าเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การนั้นไม่มีเกณฑ์ที่เหมาะสมที่สุด แต่ต้องประกอบไปด้วยเกณฑ์วัดหลายเกณฑ์ จึงก่อให้เกิดฐานคติแบบเกณฑ์วัดประสิทธิผลเชิงพหุ (Multivariate Effectiveness Measures) โดยฐานคติทั้ง 2 ดังกล่าวข้างต้น มาจากการตั้งฐานคติ (Assumptions) ในด้านจำนวนองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการพิจารณาเพียงมิติด้านองค์ประกอบเพียงมิติเดียว โดยไม่มีการพิจารณาในมิติอื่นๆ และ ความชัดเจนของมิติด้านองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การก็ยังไม่มีความชัดเจน



ในทศวรรษที่ 1960 และ 1970 มีการศึกษาประสิทธิผลอย่างกว้างขวางและมากมาย ในปี ค.ศ. 1977 Campbell ได้รวบรวมตัวแปรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลที่แตกต่างกันไว้ 30 ตัวแปร ดังตารางต่อไปนี้ โดยแต่ละเกณฑ์ดังกล่าวต่างก็มีจุดมุ่งหมายในการประเมินประสิทธิผลองค์การ

#### ตารางที่ 7 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การของ John P. Campbell

1) ประสิทธิภาพโดยรวม (Overall effectiveness)	11) การจูงใจ (Motivation)	21) ทักษะการจัดการงาน (Managerial task skills)
2) ผลิตภาพ (Productivity)	12)ขวัญกำลังใจ (Morale)	22) การจัดการสารสนเทศและการสื่อสาร (Information management and communication)
3) ประสิทธิภาพ (Efficiency)	13) การควบคุม (Control)	23) ความพร้อม (Readiness)
4) กำไร (Profit)	14) ความขัดแย้ง/ความสามัคคี (Conflict/Cohesion)	24) การใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อม (Utilization of environment)
5) คุณภาพ (Quality)	15) ความยืดหยุ่น/การปรับตัว (Flexibility/Adaptation)	25) การประเมินโดยหน่วยงานภายนอก (Evaluations by external entities)
6) อุบัติเหตุ (Accidents)	16) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and goal setting)	26) เสถียรภาพ (Stability)
7) การเจริญเติบโต (Growth)	17) ความเห็นพ้องในเป้าหมาย (Goal consensus)	27) คุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ (Value of human resources)
8) การขาดงาน (Absenteeism)	18) การเข้าใจในเป้าหมายองค์การ (Internalization of organizational goals)	28) การมีส่วนร่วมและอิทธิพลร่วมกัน (Participation and shared influence)
9) อัตราการลาออก (Turnover)	19) ความสอดคล้องระหว่างบทบาทและบรรทัดฐาน (Role and norm congruence)	29) การเน้นการอบรมและพัฒนา (Training and development emphasis)
10) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)	20) ทักษะการจัดการระหว่างบุคคล (Managerial interpersonal skills)	30) การเน้นความสำเร็จ (Achievement emphasis)

ที่มา: Campbell (1977)

เกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การของ Campbell อาจใช้ได้ในอดีต แต่ในปัจจุบัน นักวิชาการด้านองค์การได้ยอมรับร่วมกันว่า การประเมินประสิทธิผลองค์การจำเป็นต้องใช้ตัวแปรหลายตัว ซึ่งองค์การที่มีหน้าที่และการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจำเป็นต้องใช้ชุดตัวแปรในการประเมินประสิทธิผลองค์การแตกต่างกัน และประสิทธิผลองค์การจะต้องพิจารณาทั้งวิธีการและผลลัพธ์ หากนักวิชาการคนใดที่แสวงหาตัวแปรเดียวที่สามารถประเมินประสิทธิผลองค์การก็ย่อมต้องเผชิญกับความผิดหวัง จากการที่องค์การปฏิบัติงานหลายเรื่องและความสำเร็จขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานในหลายด้าน ดังที่ Robbins (1990) พบว่า มีการศึกษาประสิทธิผลองค์การเพียงจำนวนน้อยที่ใช้พหุเกณฑ์ (Multiple criteria) ในการวัดประสิทธิผล ยิ่งกว่านั้นเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษามีลักษณะเป็นนามธรรม เช่น คุณภาพและขวัญกำลังใจ จนไปถึงเกณฑ์ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรม เช่น อัตราการเกิดอุบัติเหตุและการขาดงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิดของผู้ที่ศึกษา

จากตัวแปรที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าตัวแปรบางตัวมีความขัดแย้งกันเอง เช่น ประสิทธิภาพเป็นความสำเร็จในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานในทุกระดับ ขณะที่ความยืดหยุ่นหรือการปรับตัวจะบรรลุผลได้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีอิสระในการคิดและการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากการควบคุมคือเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิผลแล้วจะให้อิสระในการคิดเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลได้อย่างไร

สะท้อนความสนใจที่แตกต่างกันของผู้ประเมินผล ตัวแปรที่ผู้ศึกษาเลือกมาประเมินประสิทธิผลองค์กรอาจจะสะท้อนค่านิยมของผู้ประเมินมากกว่าประสิทธิผลขององค์กรที่แท้จริง ตัวแปรทั้ง 30 ตัวบางตัวอาจสำคัญสำหรับองค์กรหนึ่ง แต่อาจไม่มีความหมายกับอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ เช่น กำไร มีความหมายกับองค์กรภาคเอกชน แต่ไม่ได้มีความหมายกับองค์กรรัฐ ด้วยเหตุนี้ Campbell จึงสรุปได้ว่า องค์กรจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรที่ใช้วัดแตกต่างกัน ซึ่งบางตัวแปรก็เป็นอิสระต่อกันทำให้ประสิทธิผลองค์กรไม่มีค่านิยมเชิงปฏิบัติการ

นอกเหนือจากเกณฑ์การวัดแนวคิดประสิทธิผลองค์กรที่นักวิชาการในอดีตได้รวบรวมไว้ ดังแสดงในตารางข้างต้น พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2553) ได้รวบรวมเกณฑ์การวัดแนวคิดประสิทธิผลองค์กรที่ถูกนำมาใช้ภายหลังปี ค.ศ. 1977 เพื่อแสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของเกณฑ์การวัดแนวคิดประสิทธิผลองค์กรเป็นการเพิ่มเติม ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 8 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การในยุคหลังปี ค.ศ. 1977

Denison (1990)	Kotter and Heskett (1992)	Kaplan and Norton (1996)	Bass and Avolio (1997)	Brown et al. (2005)	ก.พ.ร. (พ.ศ. 2549)
Return on sale	Net Income Growth Index	Learning and Growth Perspective	Effective Leadership	Effectiveness of Leaders	มิติการพัฒนาองค์กร
Return on investment	Average return on invested capital	Internal process perspective	Extra effort	Extra effort	มิติประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ
Return on sale (adjusted)	Average yearly increases in stock price	Customer perspective	Satisfaction	Job satisfaction	มิติคุณภาพการให้บริการ
Return on investment (adjusted)		Financial perspective		Willingness to report problem	มิติประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ (เป้าหมาย)

ที่มา: พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2553)

จากความหลากหลายของเกณฑ์การวัดแนวคิดประสิทธิผลองค์การ ดังที่ได้แสดงในตารางข้างต้น จะสรุปได้ว่า ความชัดเจนและความคงเส้นคงวาด้านรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยที่ประกอบกันขึ้นมาเป็นแนวคิดด้านประสิทธิผลองค์การนั้น ยังมีความแตกต่างระหว่างแนวคิดต่างๆ อยู่หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า ความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity) ในแง่เนื้อหาและความหมายของแนวคิดประสิทธิผลองค์การยังขาดความสอดคล้องต่อกันภายใน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างฐานคติในเรื่องประสิทธิผลองค์การของนักวิชาการแต่ละคน และยังสะท้อนให้เห็นถึงการขาดความเห็นพ้องต้องกันในเรื่องนิยามหรือความหมายของแนวคิดประสิทธิผลองค์การอีกด้วย

#### 2.3.3 แนวทางการศึกษาเพื่อประเมินประสิทธิผลองค์การ

ถึงแม้แนวคิดเรื่องประสิทธิผลองค์การจะประสบกับปัญหาด้านการให้นิยามและความไม่คงเส้นคงวาต่อแนวทางการวัดหรือการประเมินก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการศึกษาเพื่อการประเมินประสิทธิผลองค์การ พบว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ๆ ด้วยกัน คือ แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยว และแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงบูรณาการ

### 2.3.3.1 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยว

สำหรับวิธีการศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยว จะประกอบด้วย 3 แนวทางที่สำคัญ คือ วิธีการประเมินเป้าหมาย (The Goal Approach) วิธีการประเมินเชิงระบบ (The System Approach) และวิธีการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic-Constituencies Approach)

#### วิธีการประเมินเป้าหมาย (The Goal Approach)

วิธีการประเมินเป้าหมายนิยามประสิทธิผลองค์การว่า เป็นระดับที่องค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยมีฐานคิดว่าองค์การได้รับการจัดตั้งมาด้วยการพิจารณาอย่างรอบคอบ มีเหตุผลและมีเจตนารมณ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การที่จะบอกว่าการดำเนินงานมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดจึงจำเป็นต้องวัดระดับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ แต่การใช้เป้าหมายในการวัดประสิทธิผลองค์การมีนัยว่าฐานคติอื่นจะต้องมีความเที่ยงตรงด้วย (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

ประการแรก องค์การต้องมีเป้าหมายปลายทาง (Ultimate Goals) ซึ่งจะต้องระบุและนิยามอย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างกระจ่าง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องไม่มากเกินไปเพื่อให้สามารถวัดได้และจะต้องมีความเห็นพ้องหรือข้อตกลงร่วมกันต่อเป้าหมายเหล่านั้น และประการที่สาม ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามเป้าหมายจะต้องสามารถวัดได้

ในการนำเป้าหมายประเมินประสิทธิผล ผู้ประเมินต้องมีการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความเป็นรูปธรรม สามารถทดสอบและวัดได้ ดังนั้น การใช้เป้าหมายที่มีลักษณะเฉพาะจึงเป็นทางเลือกที่ดีกว่าเป้าหมายทั่วไปขององค์การที่มีความเป็นนามธรรม เพราะเป้าหมายเฉพาะสามารถนำไปสร้างเป็นตัวชี้วัดสะท้อนกิจกรรมที่องค์การปฏิบัติในโลกความเป็นจริง เมื่อกำหนดเป้าหมายแล้วขั้นตอนต่อมาคือ การวัดโดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ในแผนงานขององค์การ

วิธีการประเมินเป้าหมายสะท้อนได้อย่างชัดเจนในเรื่อง การบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives: MBO) MBO เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในฐานะที่เป็นปรัชญาการบริหาร ซึ่งประเมินองค์การและสมาชิกโดยใช้ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันกำหนดขึ้นมา และพัฒนาให้เป็นรูปธรรม สามารถพิสูจน์ได้ และนำไปสู่การวัดได้ เจื่อนไขและระดับการบรรลุเป้าหมายจะได้รับการระบุอย่างชัดเจน จากนั้นจึงนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ โดยวิธีการบริหารลักษณะดังกล่าวของ MBO จึงกล่าวได้ว่า MBO เป็นการบริหารภายใต้วิธีการประเมินเป้าหมายขององค์การ

วิธีการประเมินเป้าหมายมีจุดอ่อนหลายประการที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการ ทำให้การนำแนวทางนี้มาใช้ในการประเมินผลถูกตั้งคำถามในเรื่องของความน่าเชื่อถือ จุดอ่อนเหล่านั้นโดยส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เชื่อมโยงกับฐานคติของแนวทางการประเมิน

ประการแรก การเลือกเป้าหมายที่จะนำมาใช้ในการประเมินผล กล่าวคือ แม้ว่าองค์กรจะมีเป้าหมายที่เป็นทางการดำรงอยู่ แต่อาจไม่สามารถเลือกมาประเมินได้ เนื่องจากเป้าหมายดังกล่าวมีความเป็นนามธรรมสูงและอาจไม่สามารถนำไปสร้างเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่เป็นจริงได้ จึงมีความจำเป็นต้องเลือกเป้าหมายเฉพาะที่องค์กรใช้ในการดำเนินงาน แต่ในการเลือกเป้าหมายเฉพาะปัญหาที่ตามมาคือ เป้าหมายที่ได้รับการเลือกจะเป็นเป้าหมายของกลุ่มใดหรือของใคร หากเป็นของกลุ่มผู้บริหารเป้าหมายของผู้บริหารคนใดบ้างที่ควรได้รับเลือก และของใครบ้างที่ไม่ควรได้รับเลือกเข้ามาในกระบวนการประเมิน

ประการที่สอง เป้าหมายที่เป็นทางการขององค์กร อาจไม่ใช่เป้าหมายที่สามารถปฏิบัติจริงได้ เพราะเป้าหมายที่เป็นทางการมีแนวโน้มได้รับอิทธิพลมาจากมาตรฐานหรือค่านิยมของสังคม กรณีที่เป้าหมายที่เป็นทางการกับที่ใช้ปฏิบัติจริงมีความแตกต่างกัน การประเมินประสิทธิผลองค์กรมีความจำเป็นที่ต้องนำเป้าหมายทั้งสองประเภทมาผนวกรวมกันหรือไม่ เพราะเหตุใด

ประการที่สาม เป้าหมายระยะสั้นขององค์กรมีแนวโน้มแตกต่างจากเป้าหมายระยะยาว ในการประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินเป้าหมายจึงเกิดคำถามว่า จะเลือกประเมินเป้าหมายระยะสั้นหรือระยะยาว

ประการที่สี่ ความจริงที่ว่าองค์กรมีเป้าหมายหลายประการซึ่งจะทำให้เกิดความยุ่งยากและสับสน เพราะเป้าหมายเหล่านั้นอาจขัดแย้งกันเองหรืออาจไม่สอดคล้องกัน จากการศึกษาแนวทางการประเมินเป้าหมายมีเงื่อนไขสำคัญคือ เป้าหมายทุกอย่างต้องสอดคล้องและเสริมกันและกัน แต่ความเป็นจริงองค์กรบางแห่งอาจมีเป้าประสงค์หลายประการที่ทิศทางตรงกันข้ามกัน ความเป็นเอกฉันท์อาจไม่สามารถเป็นไปได้หากเป้าหมายเหล่านั้นไม่เป็นนามธรรมและมีความคลุมเครือ การมีเป้าหมายจำนวนมากทำให้เกิดความจำเป็นในการจัดลำดับความสำคัญ และการปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญของเป้าหมายเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจภายในองค์กร ซึ่งทำให้มีความยากลำบากในการนำแนวทางการประเมินเป้าหมายมาใช้ในการประเมินองค์กรยิ่งขึ้น

ประการสุดท้าย มีหลายองค์กรที่เป้าหมายไม่อาจชี้นำพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เพราะเป้าหมายที่เป็นทางการเกิดขึ้นภายหลังที่มีการปฏิบัติงาน จึงกลายเป็นว่าพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างเป้าหมายขึ้นมา ปรากฏการณ์เช่นนี้เป้าหมายจึงเป็นเพียงกระบวนการสร้างความเป็นเหตุผลและสร้างความชอบธรรมให้กับพฤติกรรมที่ผ่านมา การวัดประสิทธิผลองค์กรโดย

การสำรวจกลุ่มผู้บริหารก็เป็นเพียงการบรรยายอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการรับรู้ของสิ่งที่เกิดก่อนผล การปฏิบัติงานมากกว่าผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กร

อย่างไรก็ตาม จุดอ่อนเหล่านี้มิได้หมายความว่าเป้าหมายขององค์กรไม่สำคัญ เพียงแต่ ปัญหา การประเมินเป้าหมายอยู่ที่การวัดผล ในการทำให้การระบุเป้าหมายมีความเที่ยงตรงและ น่าเชื่อถือมากขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดย 1) รวบรวมปัจจัยนำเข้าจากกลุ่มที่มีอิทธิพลในการกำหนด เป้าหมายที่เป็นทางการทั้งหมด 2) นำเอาเป้าหมายที่เป็นจริงโดยการสังเกตจากพฤติกรรมของ สมาชิกองค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน 3) คำนึงอยู่ตลอดเวลาว่าองค์กรมีการปฏิบัติเพื่อ บรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาว 4) ยืนยันในการนำเป้าหมายที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม ทดสอบได้ และวัดได้ มาเป็นตัวชี้วัดในประเมิน และ 5) มองเป้าหมายในฐานะเป็นสิ่งที่มีการวัด ซึ่งมี การเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาที่เปลี่ยนไป

### วิธีการประเมินเชิงระบบ (The System Approach)

จากแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบทำให้องค์กรมีความต้องการปัจจัยนำเข้า เพื่อนำเข้าสู่ กระบวนการจัดการและแปรสภาพให้กลายเป็นผลผลิตหรือปัจจัยส่งออก วิธีการประเมินเชิงระบบ เป็นวิธีการประเมินองค์กรโดยพิจารณาจากความสามารถในการแสวงหาปัจจัยนำเข้า การจัดการ ปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต และการรักษาเสถียรภาพและคุณภาพขององค์กรจึงเป็นทางเลือก ในการขยายขอบเขตความเข้าใจองค์กรให้มากยิ่งขึ้น (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

การประเมินประสิทธิภาพองค์กรเชิงระบบมิได้ละเลยเป้าหมายขององค์กร แต่เป้าหมายเป็น เพียงองค์ประกอบหนึ่งของกลุ่มองค์ประกอบประเมินทั้งหมด ตัวแบบระบบเน้นเกณฑ์ที่เพิ่ม โอกาสให้องค์การอยู่รอดในระยะยาว เช่น ความสามารถขององค์กรในการได้มาซึ่งทรัพยากร การ ดำรงรักษาทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร และการปฏิสัมพันธ์ที่สำเร็จกับสิ่งแวดล้อม การประเมิน เชิงระบบจึงมุ่งเน้นวิธีการในการบรรลุเป้าหมายในภาพรวมมากกว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง

ฐานคติของการประเมินเชิงระบบคือ องค์กรเป็นระบบหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของ ระบบย่อย หากระบบย่อยใดปฏิบัติงานไม่ดีย่อมส่งผลกระทบต่อระบบขององค์กรโดยรวม การ บรรลุประสิทธิภาพต้องการความตระหนักและการปฏิสัมพันธ์ที่ประสบความสำเร็จกับสิ่งแวดล้อมของ องค์กร นั่นคือ องค์กรจะต้องรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ กลุ่มต่างๆ ในสังคมที่มีอิทธิพลต่อการขัดขวางการปฏิบัติงานที่มีเสถียรภาพขององค์กร

ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับการมีทรัพยากรที่นำมาป้อนให้องค์การอย่างต่อเนื่อง ทรัพยากรเหล่านั้นประกอบด้วย วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน การจัดหา

บุคลากรเข้ามาทดแทนผู้ที่ลาออกหรือเกษียณอายุ วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญซึ่งเสื่อมสภาพไปจะต้องมีสิ่งใหม่มาทดแทน ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ทศนคติของลูกค้าหรือประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์และตอบสนอง ความล้มเหลวในการจัดหาสิ่งทดแทนจะส่งผลให้องค์การเกิดความเสื่อมสลายได้

ตัวแบบเชิงระบบพิจารณาปัจจัยความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นหลักประกันในการสร้างความต่อเนื่องของปัจจัยนำเข้า และการยอมรับในผลผลิตที่องค์การส่งออกไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ความยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพองค์การในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นผลผลิต ความชัดเจนของการสื่อสารภายในองค์การ ระดับความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญของแนวคิดการประเมินเชิงระบบสามารถจัดอยู่ในรูปของตัวแปรหรือสัดส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยส่งออก/ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยนำเข้า กระบวนการเปลี่ยนผ่าน/ปัจจัยส่งออก การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยนำเข้า และอื่นๆ

วิธีการประเมินเชิงระบบมีจุดอ่อนสองประการที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการ กล่าวคือ ประการแรก ตัวแปรบางตัวด้านกระบวนการมีความเข้าใจยากและอาจสร้างความเข้าใจผิดได้ เช่น ความยืดหยุ่นในการตอบสนองสิ่งแวดล้อมหรือความชัดเจนในการสื่อสาร ซึ่งทำให้การนำไปนิยามเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดตัวชี้วัดที่มีความเที่ยงและเชื่อถือได้อาจทำได้ค่อนข้างยากและเปิดทางให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ได้ ประการที่สอง การประเมินเชิงระบบได้รับการวิจารณ์ว่ามุ่งเน้นไปที่วิธีการดำเนินงานมากกว่าเป้าหมายขององค์การ

อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินเชิงระบบจะทำให้ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะมองผลลัพธ์ขององค์การในระยะยาว มีการตัดสินใจมุ่งเน้นไปที่ความอยู่รอดและความเข้มแข็งขององค์การในระยะยาวหรือเน้นความยั่งยืนขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น ยิ่งไปกว่านั้นการประเมินเชิงระบบยังช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการพึ่งพาระหว่างกันและกันของกิจกรรมในองค์การ หากผู้บริหารไม่สามารถแสวงหาวัตถุประสงค์หรือวัตถุประสงค์ไม่มีคุณภาพก็จะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายได้ การประเมินเชิงระบบจึงทำให้ผู้ประเมินมีความยืดหยุ่นในการประเมินองค์การได้ หากเป้าหมายขององค์การมีความเป็นนามธรรมสูงและคลุมเครือ ผู้ประเมินอาจเน้นไปที่ปัจจัยนำเข้าแทนปัจจัยส่งออกได้

## วิธีการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์ (The Strategic-Constituencies Approach)

แนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรคือการสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มต่างๆ ที่มีผลต่อการดำรงอยู่รอดขององค์กร แนวคิดนี้ส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกับแนวคิดการประเมินเชิงระบบ แต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน กล่าวคือแนวคิดทั้งสองพิจารณาเรื่องปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสิ่งแวดล้อม สำหรับแนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์เลือกพิจารณาสิ่งแวดล้อมบางประการ ขณะที่แนวคิดเชิงระบบมีแนวโน้มจะพิจารณาสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กรแทบทุกประการ แนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์จึงมีขอบเขตที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าแนวคิดเชิงระบบ (พิชาย รัตนดิลล ฦ ฎุเกีต, 2552)

ฐานคติของแนวคิดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์มองว่า องค์กรเป็นเวทีทางการเมืองซึ่งกลุ่มผลประโยชน์มีการแข่งขันเพื่อควบคุมทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ประสิทธิภาพขององค์กรกลายเป็นการประเมินวิธีการที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มผู้มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว เช่น ประสิทธิภาพของพรรคการเมืองขึ้นอยู่กับวิธีการที่ทำให้ประชาชนมีความนิยมและเลือกตัวแทนพรรคเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร

การอุปมา “องค์กรเป็นเวทีทางการเมือง” (Political arena) มีนัยว่าองค์กรมีกลุ่มที่เกี่ยวข้องอยู่หลายกลุ่มซึ่งมีอำนาจแตกต่างกัน แต่ละกลุ่มต่างก็พยายามตอบสนองความต้องการของตนเอง และจากการที่แต่ละกลุ่มมีค่านิยม ความเชื่อ และผลประโยชน์แตกต่างกัน จึงทำให้ยากที่จะสร้างข้อตกลงร่วมกันกันได้ การระบุงруппยุทธศาสตร์จะต้องดำเนินการอย่างรอบคอบและศึกษาเกณฑ์ที่แต่ละกลุ่มใช้ในการประเมินอย่างระมัดระวัง

ในท้ายที่สุดการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์มีความคิดพื้นฐานว่า ผู้บริหารองค์กรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำนวนมากที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์กร การเลือกเป้าหมายใดขึ้นมาประเมินไม่สามารถทำได้โดยปราศจากค่านิยม ค่านิยมนี้มีทั้งค่านิยมที่เปิดเผย (Explicit Values) และค่านิยมที่แอบแฝง (Implicit Values) ซึ่งมีแนวโน้มตอบสนองความต้องการของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษมากกว่ากลุ่มอื่น เช่น เมื่อผู้บริหารองค์กรใช้การประหยัดเป็นตัววัด ประสิทธิภาพ ก็แสดงให้เห็นว่าต้องการตอบสนองความต้องการของรัฐบาลเป็นหลัก หากผู้บริหารใช้ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์การประเมิน ก็แสดงให้เห็นว่าเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก



การประยุกต์ใช้การประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นแรก การถามสมาชิกคนสำคัญหรือผู้บริหารองค์กรเพื่อให้ระบุกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อการอยู่รอดขององค์กร ข้อมูลข่าวสารเหล่านี้สามารถสังเคราะห์และสร้างเป็นรายการกลุ่มที่ต้องประเมินขึ้นมา ซึ่งเรียกว่ากลุ่มยุทธศาสตร์

ขั้นที่สอง เมื่อได้รายการกลุ่มยุทธศาสตร์มาแล้วผู้ประเมินจะนำกลุ่มเหล่านี้มาวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบอำนาจและอิทธิพลที่กลุ่มมีต่อการอยู่รอดขององค์กร รวมทั้งวิเคราะห์ถึงผลกระทบหากกลุ่มเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการด้วย

ขั้นที่สาม การระบุความคาดหวังและค่านิยมที่กลุ่มยุทธศาสตร์ยึดถือ เพื่อพิจารณาเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล

ขั้นที่สี่ สรุปโดยการเปรียบเทียบความคาดหวัง กำหนดความคาดหวังที่แต่ละกลุ่มมีส่วนร่วม และความคาดหวังที่แตกต่างกัน ประเมินน้ำหนักเชิงอำนาจของกลุ่มยุทธศาสตร์ และกำหนดเป้าหมายตามลำดับความสำคัญของอำนาจที่กลุ่มมีต่อองค์กร เพื่อใช้เป็นเป้าหมายองค์กรในภาพรวม การลำดับความสำคัญของเป้าหมายเป็นการสะท้อนความสัมพันธ์เชิงอำนาจของกลุ่มยุทธศาสตร์ที่มีต่อองค์กร ประสิทธิภาพขององค์กรจึงได้รับการประเมินในลักษณะของความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ และการบรรลุความต้องการของกลุ่มยุทธศาสตร์

วิธีการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์มีจุดอ่อนที่สำคัญอยู่ที่การแยกแยะกลุ่มยุทธศาสตร์จากสิ่งแวดล้อมในภาพรวม เพราะสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สิ่งที่สำคัญต่อองค์กรในอดีตอาจหมดความหมายไปแล้วในปัจจุบัน หรือแม้ว่ากลุ่มยุทธศาสตร์ที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมได้รับการระบุและสันนิษฐานว่ามีความเสถียรภาพ การแยกแยะระหว่างกลุ่มที่เกือบจะเป็นกลุ่มยุทธศาสตร์กับกลุ่มยุทธศาสตร์ที่แท้จริงก็ยังเป็นงานที่ยากอยู่เช่นเดียวกัน และเมื่อกลุ่มยุทธศาสตร์ได้รับการระบุอย่างใกล้เคียงความเป็นจริงแล้ว สิ่งที่เป็นปัญหาอีกประการคือ การระบุความคาดหวังของกลุ่มยุทธศาสตร์ต่อองค์กรซึ่งต้องหาวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและครบถ้วนมาวิเคราะห์

อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินกลุ่มยุทธศาสตร์จะทำให้ผู้บริหารองค์กรลดโอกาสที่จะละเลยหรือสร้างความคุ้นเคืองให้กับกลุ่มที่มีอำนาจในการสร้างปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานขององค์กร หากผู้บริหารทราบว่าการสนับสนุนจากกลุ่มใดเป็นที่ต้องการขององค์กรในการทำให้การมีความมั่นคง ก็สามารถปรับปรุงลำดับของเป้าหมายเพื่อให้สะท้อนความเป็นจริงของความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เปลี่ยนแปลงไปกับกลุ่มยุทธศาสตร์ขององค์กร

### 2.3.3.2 แนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดแบบบูรณาการ

สำหรับวิธีการศึกษาการประเมินประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงบูรณาการ คือ วิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach)

#### วิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach)

วิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Values Approach) ในการสร้างกรอบแนวคิดตามแนวทางการแข่งขันของค่านิยม บางครั้งเรียกว่า “Competing Values Framework: CVF” มาจากแนวทางการศึกษาประสิทธิผลองค์การโดยยึดถือแนวคิดเชิงเดี่ยว ซึ่งแนวทางในการสร้างตัวแบบเชิงบูรณาการนั้นเริ่มจากการกำหนดตัวแปรทั้งหมดที่คาดว่าจะเป็นตัววัดประสิทธิผล หลังจากนั้นก็ให้ทำการ ศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์ที่เหมือนกัน (Similarly related) อย่างไร โดยพยายามที่จะบูรณาการตัวแบบประสิทธิผลองค์การเข้าด้วยกัน (K. S. Cameron, 1980; Campbell, 1977; Quinn & Rohrbaugh, 1983; Scott, 1992; Steers, 1977)

หากผู้ประเมินต้องการความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการประเมินประสิทธิผลองค์การ การระบุตัวแปรหลักแกนกลางในแต่ละมิติของประสิทธิผลและพิจารณาว่าตัวแปรเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการประเมินองค์การเป็นอย่างยิ่ง การดำเนินการเช่นนี้เกิดขึ้นภายใต้แนวความคิดการแข่งขันของค่านิยมซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่บูรณาการมิติต่างๆ ขององค์การขึ้นมา (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)(พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552)

แนวทางหลักของการประเมินการแข่งขันของค่านิยมคือ เกณฑ์ที่ผู้ประเมินให้คุณค่าและใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับว่าผู้ประเมินเป็นใครและเป็นตัวแทนผลประโยชน์ของกลุ่มใด ไม่ว่าจะเป็นด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน การมีแผนงาน โครงการหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ฐานคติของแนวคิดการประเมินการแข่งขันของค่านิยมมองว่า ไม่มีเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการประเมินประสิทธิผลองค์การ ไม่มีเป้าหมายหนึ่งเดียวใดๆ ที่จะสามารถสร้างความยอมรับและก่อให้เกิดความสมานฉันท์แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ดังนั้น แนวคิดประสิทธิผลองค์การจึงมีลักษณะเป็นอัตวิสัย และเป้าหมายซึ่งผู้ประเมินเลือกศึกษาตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม อคติ และความสนใจของตัวผู้ประเมินเอง เช่น เป้าหมายที่รัฐบาลเลือกใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแตกต่างจากเป้าหมายข้าราชการในหน่วยงานต่างๆ คาดหวังไว้ ฐานคติของแนวคิดการประเมินการแข่งขันของค่านิยมมีมากกว่าการยอมรับความหลากหลายของค่านิยมและความสนใจของผู้ประเมิน แนวคิดนี้ยัง

เชื่อว่าความหลากหลายของค่านิยมสามารถจัดการและผนึกรวมในเชิงบูรณาการได้ เพราะว่า มีองค์ประกอบร่วมบางประการที่คล้ายคลึงกัน องค์ประกอบร่วมเหล่านี้สามารถผสมผสานและจัดรวม เป็นกลุ่มค่านิยม แต่ละกลุ่มค่านิยมก็จะกลายเป็นตัวแบบประสิทธิผลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัว

กลุ่มพื้นฐานของค่านิยมที่มีการแข่งขันภายในองค์การ ประกอบด้วย 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มแรก เป็นกลุ่มค่านิยมของ “ความยืดหยุ่น” (Flexibility) กับ “การควบคุม” (Control) เป็นการพิจารณาโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีมิติสองมิติที่ตรงกันข้ามกันคือ ความยืดหยุ่นกับการควบคุม ความยืดหยุ่นให้คุณค่ากับนวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ในทางตรงกันข้ามการควบคุม เน้นที่ความมีเสถียรภาพ คำสั่ง และความสามารถในการทำนายสิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

กลุ่มที่สอง เป็นกลุ่มค่านิยมของ การจัดการภายในองค์การที่เน้นความเป็นอยู่ที่ดีและการ พัฒนาของ “บุคคล” (People) ภายในองค์การ และการพัฒนาตัว “องค์การ” (Organization) กล่าวคือ การจัดการที่เน้น “คน” หรือ “งาน” นั้นเอง การเน้นที่คนให้ความสำคัญกับความรูสึกและความต้องการของบุคคลภายในองค์การ ส่วนการเน้นที่งานนั้นให้ความสำคัญกับผลิตภาพ (Productivity) และการบรรลุความสำเร็จของงาน (Task accomplishment)

กลุ่มที่สาม เป็นกลุ่มค่านิยมที่มีความสัมพันธ์ระหว่าง “วิธีการขององค์การ” (Organizational Means) กับ “เป้าหมายขององค์การ” (Organizational Ends) วิธีการเน้นกระบวนการภายในและความต่อเนื่องระยะยาว ขณะที่เป้าหมายเน้นผลลัพธ์สุดท้ายและระยะสั้น

ค่านิยมเหล่านี้สามารถผสมผสานเป็นกลุ่มค่านิยม 8 กลุ่มที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลของ องค์การ ดังตารางต่อไปนี้

### ตารางที่ 9 แสดงเกณฑ์ประสิทธิผลตามตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม

การผสมผสาน	ค่านิยมหลัก	นิยาม
OFM	ความยืดหยุ่น (Flexibility)	ความสามารถในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและความต้องการจากภายนอก
OFE	การแสวงหาและสะสมทรัพยากร (Acquisition of resources)	ความสามารถในการเพิ่มความสนับสนุนจากภายนอกและการขยายงานภายใน
OCM	การวางแผน (Planning)	เป้าหมายชัดเจนและสามารถเข้าใจได้
OCE	ผลิตภาพและประสิทธิภาพ (Productivity and efficiency)	ปริมาณผลผลิตสูง และอัตราส่วนของปัจจัยส่งออกต่อปัจจัยนำเข้าสูง
PCM	การจัดการระบบสารสนเทศ (Information management)	ช่องทางการสื่อสารเอื้ออำนวยในการทำให้อุปสรรคทราบเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงาน
PCE	ความมีเสถียรภาพ (Stability)	การให้คุณค่ากับระเบียบ คำสั่ง ความต่อเนื่องและการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น
PFM	ความสามัคคีของผู้ปฏิบัติงาน (Cohesive work force)	ความเชื่อใจไว้วางใจซึ่งกันและกันของผู้ปฏิบัติงาน การนับถือให้เกียรติ และการทำงานร่วมกันได้ดี
PFE	ทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (Skilled work force)	ผู้ปฏิบัติงานได้รับการอบรม มีทักษะ และสมรรถภาพในการทำงานอย่างเหมาะสม

ที่มา: Robbins (1990)

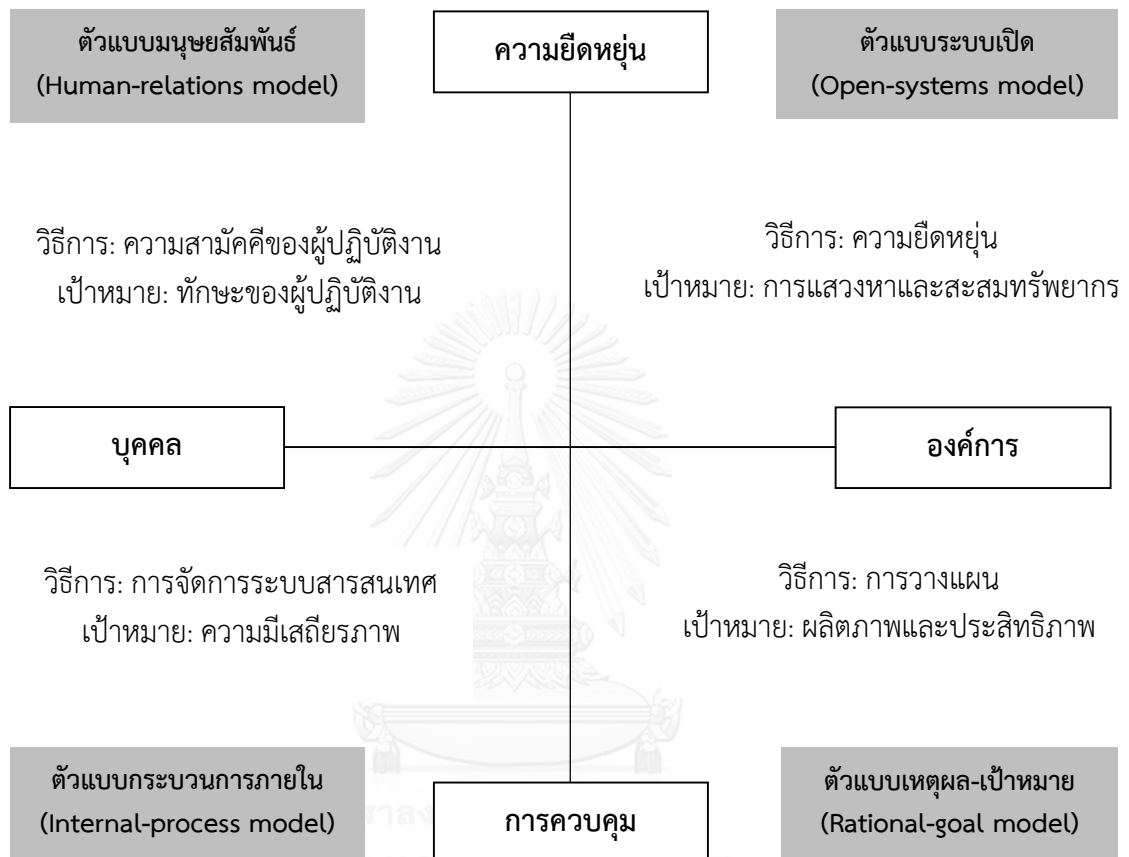
เมื่อนำกลุ่มค่านิยมทั้ง 8 กลุ่มมาจัดเป็นกรอบแนวคิดทำให้เกิดตัวแบบที่มีลักษณะเฉพาะซึ่งสามารถสร้างเป็นตัวแบบในการประเมินประสิทธิผลองค์การจำแนกออกมาเป็น 4 ตัวแบบ ดังนี้

1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human-relations model) จะมีชุดค่านิยมที่มีความสำคัญคือ ชุดค่านิยมด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์กร (Internal) โดยมีวิธีการ (means) คือ ความสามัคคี (Cohesion) และขวัญกำลังใจ (Morale) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงาน (Skilled work force)

2) ตัวแบบระบบเปิด (Open-systems model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญคือ ชุดค่านิยมด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์กร (External) โดยมีวิธีการ (Means) คือ ความยืดหยุ่น (Flexibility) และความเตรียมพร้อม (Readiness) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ การแสวงหาและสะสมทรัพยากร (Acquisition of resources)

3) ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-goal model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญคือ ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายนอกองค์กร (External) โดยมีวิธีการ (Means) คือ การวางแผน (Planning) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ ผลิตภาพ (Productivity) และประสิทธิภาพ (Efficiency)

4) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal-process model) จะมีชุดค่านิยมที่สำคัญคือ ชุดค่านิยมด้านการควบคุม (Control) และชุดค่านิยมที่เน้นภายในองค์กร (Internal) โดยมีวิธีการ (Means) คือ การจัดการระบบสารสนเทศ (Information management) และมีผลลัพธ์หรือเป้าหมาย (Ends) คือ ความมีเสถียรภาพ (Stability)



รูปที่ 5 แสดงตัวแบบของค่านิยมประสิทธิผล

ที่มา: Robbins (1990)

จะเห็นได้ว่า ตัวแบบทั้ง 4 ประเภทนั้นมีลักษณะตรงกันข้ามเป็นคู่ๆ เช่น ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ซึ่งเกณฑ์ประสิทธิผลสะท้อนความรู้สึกของบุคคลและความยืดหยุ่น มีองค์ประกอบที่ตรงกันข้ามกับตัวแบบเหตุผล-เป้าหมายซึ่งเน้นองค์กรและการควบคุม ขณะที่ตัวแบบระบบเปิดซึ่งมองประสิทธิผลโดยให้คุณค่ากับองค์กรและความยืดหยุ่น มีองค์ประกอบที่ตรงกันข้ามกับตัวแบบกระบวนการภายในซึ่งเน้นบุคคลและการควบคุม (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

ต่อมาผลการศึกษาประสิทธิผลองค์การภายใต้กรอบการแข่งขันของค่านิยม (Competing Values Framework) ได้แสดงให้เห็นว่าการสร้างเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลองค์การนั้น อาจจะลดให้เหลือเพียง 2 กลุ่มค่านิยมคือ กลุ่มค่านิยมด้านโครงสร้าง (Structure) และกลุ่มค่านิยมด้านการมุ่งเน้น (Focus) โดยกลุ่มค่านิยมแรกเป็นกลุ่มที่สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของการให้ความสำคัญระหว่างความยืดหยุ่น (Flexibility) หรือการเปลี่ยนแปลง (Change) และการควบคุม (Control) หรือความมีเสถียรภาพ (Stability) ส่วนกลุ่มค่านิยมที่สองเป็นกลุ่มที่สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นที่องค์การต้องการมุ่งเน้น (Focus) โดยแสดงถึงการมุ่งเน้นภายในองค์การ (Internal) ซึ่งให้ความสำคัญไปที่บุคคล และการมุ่งเน้นภายนอกองค์การ (External) ซึ่งให้ความสำคัญไปที่องค์การ ดังที่แสดงในรูปแบบต่อไปนี้





รูปที่ 6 แสดงเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามกรอบการแข่งขันของค่านิยม

ที่มา: Kalliath et al. (1999)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 Kalliath et al. ได้นำเกณฑ์ทั้ง 16 เกณฑ์นี้มาทดสอบใหม่ภายใต้เทคนิค Structural Equation Modeling (SEM) โดยทำการเปลี่ยนแปลงคำถามเล็กน้อยเพื่อความเหมาะสม ซึ่งมีตัวแปรที่ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์การตามวิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยมที่ได้รับการพัฒนาและปรับปรุง ดังตารางต่อไปนี้





ตารางที่ 10 แสดงเกณฑ์ตัวแปรที่ใช้ประเมินประสิทธิผลองค์การตามวิธีการประเมินการแข่งขัน  
ของค่านิยม

มิติของตัวแบบ	ตัวแปร
ตัวแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human-relations model)	การมีส่วนร่วมและการเปิดอภิปราย (Participation and open discussion)
	ความสนใจความคิดเห็นพนักงาน (Employee concern and ideas)
	มนุษย์สัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม และความสามัคคี (Human relations, Teamwork and cohesion)
	ขวัญกำลังใจ (Morale)
ตัวแบบระบบเปิด (Open-systems model)	นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง (Innovation and change)
	การแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving)
	การกระจายอำนาจ (Decentralization)
	ความคิดใหม่ๆ (New ideas)
ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-goal model)	คุณภาพและผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ (Outcome excellence and quality)
	การทำงานให้เสร็จลุล่วง (Getting the job done)
	เป้าหมายที่สำเร็จ (Goal achievement)
	การกระทำที่ดีที่สุด (Doing one's best)
ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal-process model)	สามารถทำนายผลลัพธ์ได้ (Predictable outcomes)
	เสถียรภาพและความต่อเนื่อง (Stability and Continuity)
	คำสั่ง (Order)
	ความน่าเชื่อถือและความเชื่อถือได้ (Dependability and reliability)

ที่มา: Kalliath et al. (1999)

การพิจารณาว่าจะใช้กลุ่มค่านิยมใดในการประเมินประสิทธิภาพองค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงอีกประการคือ ช่วงชีวิตขององค์กร (Organization's Life Cycles) หากผู้บริหารต้องการให้องค์กรอยู่รอดและเจริญรุ่งเรือง (K. S. Cameron & A., 1981; Quinn & Rohrbaugh, 1983) เมื่อกำหนดถึงช่วงวงจรชีวิตขององค์กรจะสามารถแบ่งออกได้ 5 ช่วง ได้แก่ ช่วงเริ่มก่อตั้งองค์กร (Entrepreneurial stage) ช่วงร่วมแรงร่วมใจ (Collectivity stage) ช่วงการสร้างความเป็นทางการและการควบคุม (Formalization and control stage) ช่วงการมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน (Elaboration of structure stage) และช่วงเสื่อม (Decline stage) ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 11 แสดงแนวทางการศึกษาด้านประสิทธิภาพองค์กรโดยคำนึงถึงช่วงวงจรชีวิตขององค์กร**

Organization's Life Cycle Stage	Approach	Criteria
Entrepreneurial stage	Open-systems model	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovation</li> <li>● Creativity</li> <li>● Acquiring resources</li> <li>● Getting external support</li> <li>● Flexibility</li> </ul>
Collectivity stage	Human-relations model	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Creating a sense of family within organization</li> <li>● Developing high member commitment</li> </ul>
Formalization and control stage	Internal-process model and Rational-goal model	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stability</li> <li>● Productivity</li> </ul>
Elaboration of structure stage	Open-system model	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Flexibility</li> <li>● Ability to acquire resources</li> <li>● Growth rate</li> </ul>
Decline stage	Open-systems model	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Innovation</li> <li>● Acquiring resources</li> </ul>

ที่มา: Robbins (1990)

ในช่วงการเริ่มก่อตั้ง (Entrepreneurial stage) องค์การจะอยู่รอดได้จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการคิดค้นนวัตกรรม การสร้างสรรค์และการแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอ การได้รับการสนับสนุนจากภายนอกและความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งสำคัญ องค์การมีแนวโน้มใช้กลุ่มค่านิยมของตัวแบบระบบเปิดเป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การในช่วงนี้ เมื่อองค์การเติบโตไปสู่ขั้นร่วมแรงร่วมใจ (Collectivity stage) องค์การจะอยู่รอดได้ก็เนื่องมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การมีความทุ่มเทในการพัฒนาองค์การให้เติบโต องค์การมีความจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันของการเป็นครอบครัวเดียวกันภายในองค์การและพัฒนาความผูกพันของสมาชิกต่อองค์การ กลุ่มค่านิยมของตัวแบบมนุษยสัมพันธ์จึงเหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในช่วงนี้ หากองค์การเติบโตไปสู่ขั้นการสร้างความเป็นทางการและการควบคุม (Formalization and control stage) เนื่องจากช่วงนี้้องการจะเริ่มเติบโตเต็มที่ มีอัตราการเติบโตเพียงเล็กน้อยหรือแทบจะไม่เติบโตเลยประสิทธิภาพและความเป็นมาตรฐานเป็นสิ่งสำคัญ องค์การจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการเติบโตแบบคงที่และผลผลิตภาพ กลุ่มค่านิยมของตัวแบบกระบวนการภายในและตัวแบบเหตุผล-เป้าหมายจึงเหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในช่วงนี้ ต่อมาเมื่อองค์การเติบโตเข้าสู่ขั้นการมีโครงสร้างที่สลับซับซ้อน (Elaboration-of-structure stage) มุ่งที่การกำกับติดตามสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์การจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง การแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอ ตลอดจนความสามารถในการเติบโต กลุ่มค่านิยมของตัวแบบระบบเปิดจึงเหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในช่วงนี้ และในท้ายที่สุด เมื่อองค์การเข้าสู่ขั้นการเสื่อม (Decline stage) เงื่อนไขที่อยู่รอบองค์การมีความคล้ายคลึงกับขั้นเริ่มก่อตั้ง องค์การเริ่มอยู่ในช่วงที่มีการเติบโตแบบหดตัวหรือถดถอย องค์การจะอยู่รอดได้จำเป็นต้องดิ้นรนในการคิดค้นนวัตกรรมเพื่อมีสินค้าหรือบริการใหม่ๆ และต้องมีการแสวงหาทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการคิดค้นนวัตกรรม กลุ่มค่านิยมของตัวแบบระบบเปิดจึงเหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลขององค์การในช่วงนี้

วิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยมมีจุดอ่อนที่สำคัญคือ ประการแรก ระเบียบวิธีของตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมวิเคราะห์การรับรู้ของกลุ่มยุทธศาสตร์ว่า องค์การมีการปฏิบัติงานตามค่านิยมหลัก 8 ประการมากน้อยเพียงใด มากกว่าที่จะวิเคราะห์ว่าค่านิยมใดบ้างที่กลุ่มยุทธศาสตร์ต้องการใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลองค์การ และประการที่สอง การใช้ช่วงชีวิตขององค์การในการกำหนดตัวแบบการประเมินประสิทธิผลเป็นสิ่งที่น่าสนใจ แต่จำเป็นต้องมีงานวิจัยเพิ่มเติมว่าตัวแบบประสิทธิผลที่ใช้ในการประเมินองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตามพัฒนาการช่วงชีวิตขององค์การจริงหรือไม่

อย่างไรก็ตาม วิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยมเป็นที่ยอมรับว่ามีเกณฑ์หลายเกณฑ์และมีผลประโยชน์ความขัดแย้งอยู่ภายใต้ความพยายามในการนิยามและประเมินประสิทธิภาพการและวิธีการประเมินแบบนี้มีกระบวนการลดเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการจำนวนมากให้เหลือกรอบแนวคิดในการประเมิน 4 ตัวแบบ ทำให้ผู้ประเมินสามารถระบุเกณฑ์การประเมินที่เหมาะสมซึ่งตอบสนองกลุ่มยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการประเมินประสิทธิภาพการตามวิธีการประเมินการแข่งขันของค่านิยม (The Competing-Value Approach) ของ Quinn and Rohrbaugh (1983) และ Kalliath et al. (1999) ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพการทั้ง 4 ตัวแบบ ดังนี้

- 1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human-relations model)
- 2) ตัวแบบระบบเปิด (Open-systems model)
- 3) ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย (Rational-goal model)
- 4) ตัวแบบกระบวนการภายใน (Internal-process model)

## 2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์

### 2.4.1 ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 คือ สมาคมที่เป็นอิสระของบุคคลที่มาร่วมตัวกันด้วยความสมัครใจดำเนินกิจการที่เป็นเจ้าของร่วมกันและมีการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย เพื่อสนองตอบความต้องการและความมุ่งมั่นร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์, 2542)

### 2.4.2 การแบ่งประเภทของสหกรณ์

พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 33 ให้ประเภทของสหกรณ์ที่จะรับจดทะเบียนกำหนดโดยกฎกระทรวง ซึ่งวัตถุประสงค์ของการกำหนดประเภทสหกรณ์ คือ เพื่อให้คณะบุคคลที่จะจัดตั้งสหกรณ์เลือกประเภทสหกรณ์ได้ตรงตามความต้องการ รวมถึงภาครัฐสามารถวางแผนส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

โดยกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ได้ออกกฎกระทรวงกำหนดประเภทของสหกรณ์ที่รับจดทะเบียนไว้ 7 ประเภท คือ

- 1) สหกรณ์การเกษตร
- 2) สหกรณ์ประมง
- 3) สหกรณ์นิคม
- 4) สหกรณ์ร้านค้า
- 5) สหกรณ์บริการ
- 6) สหกรณ์ออมทรัพย์
- 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน

ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างเป็นสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์บริการ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

### 2.4.3 ข้อมูลสหกรณ์บริการ

สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีประชาชนไม่น้อยกว่า 10 คน ที่มีอาชีพอย่างเดียวกันได้รับ ความเดือดร้อนในเรื่องเดียวกันรวมตัวกันโดยยึดหลักการประหยัด การช่วยตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงในอาชีพต่อไป

#### ความเป็นมา

สหกรณ์บริการแห่งแรกจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2484 เป็นการรวมตัวกันในกลุ่มผู้มีอาชีพทำรม ชื่อ สหกรณ์ผู้ทำรมบ่อสร้าง จำกัดสินไช้ อยู่ที่ตำบลตันเปา อำเภอสันกำแพง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อมาในปี พ.ศ. 2496 ได้มีการจัดตั้งสหกรณ์บริการไฟฟ้าหนองแขม จำกัด อำเภอนองแขม กรุงเทพมหานคร เป็นสหกรณ์ที่ให้บริการด้านสาธารณูปโภค และในปี พ.ศ. 2497 จัดตั้งสหกรณ์มีด อรัญญิก จำกัด ที่ตำบลทุ่งช้าง อำเภอ นครหลวง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และมีสหกรณ์บริการ อีกหลายแบบตามมา เช่น สหกรณ์เคหสถาน สหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์หัตถกรรมผลิตภัณฑ์ไม้ สหกรณ์บริการน้ำประปา สหกรณ์ผู้จัดหางาน แห่งประเทศไทย เป็นต้น

#### วัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการบริการตามรูปแบบของสหกรณ์ ส่งเสริมสวัสดิการ แก่สมาชิกและครอบครัว ส่งเสริมการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกัน และกันในหมู่สมาชิก ร่วมมือกับสหกรณ์อื่นและหน่วยงานอื่นเพื่อความ ก้าวหน้าของกิจการสหกรณ์

### ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ

สมาชิกมีสหกรณ์เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาฝีมือการผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้มีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่ต้องการของตลาด มีแหล่งรวม ซื้อรวม ขายผลิตภัณฑ์และอุปกรณ์ในการผลิตผลิตภัณฑ์ ช่วยให้สมาชิกสหกรณ์ ประกอบอาชีพได้ถูกต้องตามกฎหมาย เมื่อสิ้นปีทางบัญชีถ้าสหกรณ์มี กำไรสุทธิประจำปี สมาชิกสหกรณ์จะได้รับเงินปันผลตามหุ้นและเงินเฉลี่ยคืนตามส่วนที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์

#### 2.4.4 ข้อมูลสหกรณ์ออมทรัพย์

สถาบันการเงินแบบหนึ่งที่มีสมาชิกเป็นบุคคลซึ่งมีอาชีพอย่างเดียวกันหรือที่อาศัยอยู่ในชุมชนเดียวกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และให้กู้ยืมเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์นอกวงและได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ สามารถกู้ยืมเงินได้เมื่อเกิดความจำเป็นตามหลักการช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

#### ความเป็นมา

สหกรณ์ออมทรัพย์แห่งแรกในประเทศไทย จัดตั้งขึ้นในหมู่ข้าราชการสหกรณ์และพนักงานธนาคารเพื่อการสหกรณ์ จดทะเบียนเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2492 คือ สหกรณ์ข้าราชการสหกรณ์ จำกัด สิ้นใช้ และได้แพร่หลายไปในหน่วยงานของรัฐและเอกชนทั่วประเทศ ส่วนสหกรณ์ออมทรัพย์ในชุมชนแห่งแรก คือ สหกรณ์เครดิตยูเนียนแม่มูล จำกัด จดทะเบียนเมื่อวันที่ 1 มกราคม 2522

#### วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมการออมทรัพย์ โดยการรับฝากเงินและให้ผลตอบแทน ในรูป ของดอกเบี้ยอัตราเดียวกับธนาคารพาณิชย์ และโดยการถือหุ้นหัก ณ ที่จ่าย เป็นรายเดือน แต่ไม่เกิน 1 ใน 5 ของหุ้นทั้งหมด เมื่อสิ้นปีทางบัญชีต้อง จ่ายเงินปันผลค่าหุ้นให้แก่สมาชิกในอัตราที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งให้บริการด้านเงินกู้แก่สมาชิกตามความจำเป็น

### ประโยชน์ที่สมาชิกจะได้รับ

เป็นแหล่งเงินฝากและเงินกู้ของสมาชิก ทำให้สมาชิกรู้จักเก็บออมเงิน และไม่ต้องไปกู้เงินนอกระบบ ทำให้สถาบันครอบครัวมีความมั่นคงขึ้น

#### 2.4.5 คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

โครงสร้างของสหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนจัดตั้งสหกรณ์ขึ้น โดยร่วมกันแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านเงินทุน ด้านการผลิตและการจำหน่ายเพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์ แต่เนื่องจากสมาชิกทุกคนไม่สามารถร่วมกันบริหารงานสหกรณ์ได้ จึงจำเป็นต้องจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการหรือสรรหาสมาชิกซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เพื่อทำหน้าที่บริหารงานสหกรณ์ รวมถึงจัดจ้างผู้จัดการและเจ้าหน้าที่เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ โดยพัฒนาสหกรณ์ให้เจริญรุ่งเรืองและก้าวหน้ามั่นคง สร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิก

ที่มาของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคแรก ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ประกอบด้วย ประธานกรรมการ 1 คน และกรรมการอื่นอีกไม่เกิน 14 คน ซึ่งที่ประชุมใหญ่เลือกตั้งจากสมาชิก

นอกจากนี้ ข้อบังคับสหกรณ์ได้กำหนดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพิ่มเติมจากพระราชบัญญัติสหกรณ์กล่าวคือ ให้กรรมการดำเนินการเลือกตั้งระหว่างกันเองขึ้นดำรงตำแหน่งรองประธานกรรมการ 1 คนหรือหลายคน เลขานุการ 1 คน และ/หรือเหรัญญิก 1 คน นอกนั้นเป็นกรรมการ และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ณ สำนักงานของสหกรณ์

ทั้งนี้ สหกรณ์จะจัดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการอย่างไรนั้น ต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและความเหมาะสม รวมทั้ง คำนึงถึงสิทธิของสมาชิกในการเลือกตั้งเป็นสำคัญ และต้องไม่ขัดกับกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ที่มีขนาดใหญ่และมีสมาชิกจำนวนมาก อาจใช้วิธีการให้สมาชิกในแต่ละเขต หรือพื้นที่ลงคะแนนเลือกตั้ง หรือสรรหาบุคคลที่จะเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ในเบื้องต้น ก่อนกำหนดวันประชุมใหญ่ของสหกรณ์ แล้วนำเสนอรายชื่อบุคคลเหล่านั้นต่อที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เพื่อเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต่อไป เป็นต้น ด้วยวิธีการนี้สหกรณ์สามารถกระทำต่อเมื่อมีการกำหนดระเบียบของสหกรณ์ว่าด้วยการสรรหาบุคคลเพื่อเข้ารับการจัดตั้งเป็นกรรมการดำเนินการโดยได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมใหญ่สหกรณ์แล้ว

วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2553 มาตรา 50 วรรคสอง ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง ในวาระเริ่มแรกเมื่อครบ 1 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ออกจากตำแหน่งเป็นจำนวน 1 ใน 2 ของกรรมการ

ดำเนินการสหกรณ์ทั้งหมด โดยวิธีจับสลากและให้ถือว่าเป็นการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ รวมถึง มาตรา 50 วรรคสาม ให้กรรมการดำเนินการสหกรณ์ซึ่งพ้นจากตำแหน่งอาจได้รับเลือกตั้งอีกได้แต่ ต้องไม่เกิน 2 วาระติดต่อกัน

## 2.5 เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

### 2.5.1 ประวัติความเป็นมา

คณะกรรมการสหกรณ์อิสลามในจังหวัดภาคใต้ตอนบน ประกอบด้วย สหกรณ์ออมทรัพย์ อัล-อิสลามียะห์ จำกัด จังหวัดภูเก็ต และสหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮืออิสลาม จำกัด จังหวัดกระบี่ ภายใต้การนำของ นายชุมศักดิ์ เกาะกาวิ ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ออมทรัพย์ อัล-อิสลามียะห์ จำกัด (ในขณะนั้น) ได้มาศึกษาดูงานสหกรณ์อิสลามในจังหวัดปัตตานี และร่วม ประชุมสัมมนาเรื่องสหกรณ์อิสลาม ซึ่งดำเนินการจัดสัมมนาโดยวิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จากเวทีสัมมนาดังกล่าวได้มีมติจัดตั้ง ชมรมสหกรณ์ อิสลามแห่งประเทศไทย แต่เนื่องจากขาดการประสานงานที่ดี จึงทำให้ชมรมไม่สามารถดำเนินงาน อย่างเป็นทางการได้ (เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย, 2558)

ต่อมาเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2545 วิทยาลัยอิสลามศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้จัดสัมมนาเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการบริหารงานสหกรณ์ในรูปแบบ อิสลามทางประธานสหกรณ์ที่มีการดำเนินงานตามหลักการอิสลามในภาคใต้มีโอกาสพบปะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และหยิบยกประเด็นเรื่องสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทยมาหารือกันอีก ครั้ง จึงได้มีมติให้ทางสหกรณ์ออมทรัพย์อับนูอัฟฟาน จำกัด เป็นเจ้าภาพ และจัดทำโครงการพร้อม กำหนดรูปแบบในการจัดตั้งองค์การของสหกรณ์อิสลามภาคใต้ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและช่วยเหลือ ซึ่งกันและกันในอนาคตต่อไป

เมื่อวันที่ 11-12 พฤษภาคม พ.ศ. 2545 ณ อุทยานแห่งชาติทะเลบัน จังหวัดสตูล ทางผู้นำ ได้ประสานงานกับสหกรณ์ที่เปิดดำเนินการตามหลักการอิสลามเพื่อร่วมคิดและหาแนวทางใน อันที่จะก่อให้เกิดเครือข่ายการรวมกลุ่มในรูปแบบอิสลาม โดยมีสหกรณ์ที่จดทะเบียนถูกต้องตาม พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ร่วมเป็นผู้ก่อตั้งในระยะเริ่มแรก ประกอบด้วย

- 1) สหกรณ์ออมทรัพย์อับนูอัฟฟาน จำกัด จังหวัดปัตตานี
- 2) สหกรณ์ออมทรัพย์อัลอิสลามียะห์ จำกัด จังหวัดภูเก็ต
- 3) สหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮืออิสลาม จำกัด จังหวัดกระบี่
- 4) สหกรณ์ออมทรัพย์อัศคีตติก จำกัด จังหวัดสตูล
- 5) สหกรณ์อับนูเอาฟ จำกัด จังหวัดสตูล



#### 6) สหกรณ์บีนา จำกัด จังหวัดปัตตานี

ที่ประชุมเห็นชอบให้ตั้งชื่อกลุ่มของการรวมกลุ่มของชาวสหกรณ์ว่า “เครือข่ายสหกรณ์อิสลามภาคใต้” และประธานสหกรณ์ได้ลงนามขอบังคับเครือข่ายสหกรณ์อิสลามภาคใต้ ฉบับที่ 1 พ.ศ. 2545 ซึ่งได้ประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา

จนในปี พ.ศ. 2557 ที่ประชุมใหญ่สามัญประจำปี พ.ศ. 2556 ได้มีมติให้เปลี่ยนชื่อจาก “เครือข่ายสหกรณ์อิสลามภาคใต้” เป็น “เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” เพื่อการขยายฐานสมาชิกและการดำเนินงานให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

### 2.5.2 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการดำเนินการตามหลักการอิสลามอย่างเคร่งครัด
- 2) เพื่อสร้างเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือและร่วมมือแลกเปลี่ยนทางวิชาการ ประสพการณ์การดำเนินธุรกิจ ข้อมูลสารสนเทศและส่งเสริมการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินที่ดำเนินการในลักษณะคล้ายคลึงกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- 3) เพื่อร่วมกันจัดกิจกรรมทางวิชาการและจัดทำเอกสารต่างๆ ในการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ ตลอดจนกิจกรรมอื่นที่เห็นชอบร่วมกันที่สามารถดำเนินการได้ให้มีคุณภาพและสามารถลดต้นทุนในการผลิต
- 4) เป็นเครือข่ายสหกรณ์อิสลามในการที่จะร่วมมือกับสหกรณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ในประเทศเพื่อทำหน้าที่ประสานงานและพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ของสหกรณ์สมาชิก
- 5) เพื่อสนับสนุนและค้าจุนสหกรณ์เครือข่ายซึ่งกันและกัน

### 2.5.3 รายนามสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

- 1) สหกรณ์อิสลามอิบนูอัฟฟาน จำกัด จังหวัดปัตตานี
- 2) สหกรณ์ออมทรัพย์อัล-อิสลามียะฮฺ จำกัด จังหวัดภูเก็ต
- 3) สหกรณ์ซอฮาบะห์ จำกัด จังหวัดยะลา
- 4) สหกรณ์บีนา จำกัด จังหวัดปัตตานี
- 5) สหกรณ์ออมทรัพย์ตันมียะฮฺ จำกัด จังหวัดกระบี่
- 6) สหกรณ์อิสลามฮุซนีย์ จำกัด จังหวัดภูเก็ต
- 7) สหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮ์อิสลาม จำกัด จังหวัดกระบี่
- 8) สหกรณ์อิบนูเอาฟ จำกัด จังหวัดสตูล
- 9) สหกรณ์อิสลามอัศศิดดีก จำกัด จังหวัดสงขลา

- 10) สหกรณ์ออมทรัพย์อัล-อะมีน จำกัด จังหวัดนครศรีธรรมราช
- 11) สหกรณ์บริการอัล-อามาน จำกัด จังหวัดสงขลา
- 12) กองทุนออมทรัพย์อัล-มุสลิมูน จังหวัดนครศรีธรรมราช
- 13) สหกรณ์ออมทรัพย์นุรุลอิสลามกระบี่ จำกัด จังหวัดกระบี่
- 14) สหกรณ์บริการอัล-ฮูดา จำกัด จังหวัดสงขลา
- 15) สหกรณ์บารอกะฮ์อิสลาม จำกัด จังหวัดกระบี่
- 16) กลุ่มออมทรัพย์ตะอาวูน จังหวัดนราธิวาส
- 17) กองทุนออมทรัพย์อัลตัมมียะห์ จังหวัดปัตตานี
- 18) สหกรณ์อัลอามานะห์ญะเก็ด จำกัด จังหวัดญะเก็ด
- 19) สหกรณ์บริการอัล-ฟัจร์ จำกัด จังหวัดตรัง
- 20) กลุ่มออมทรัพย์อาเก็ดันเราะห์มะะ จังหวัดสงขลา
- 21) สหกรณ์มหาวิทยาลัยฟาฏอนี๋ย จำกัด จังหวัดปัตตานี
- 22) สหกรณ์อิสลามสันติชน จำกัด กรุงเทพมหานคร
- 23) สหกรณ์อัล-อามีนสตูล จำกัด จังหวัดสตูล
- 24) สหกรณ์ศรัทธาชน จำกัด กรุงเทพมหานคร
- 25) กองทุนออมทรัพย์อัล-ฮีดายะห์ จังหวัดสุราษฎร์ธานี
- 26) สหกรณ์อิสลามปัตตานี จำกัด จังหวัดปัตตานี
- 27) กองทุนอามานะฮ์ จังหวัดพัทลุง
- 28) กองทุนออมทรัพย์อันศอรอิสลาม จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตารางที่ 12 แสดงข้อมูลสหกรณ์สมาชิกเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

รายการ	ปี พ.ศ.				
	2553	2554	2555	2556	2557
สมาชิกทั้งหมด (คน)	112,578	135,800	155,632	210,862	219,870
สินทรัพย์ทั้งหมด (บาท)	3,106,809,720	4,392,278,006	5,171,220,559	6,485,025,000	7,103,177,705
สหกรณ์สมาชิก (สหกรณ์)	20	22	22	26	28

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2557

#### 2.5.4 ผลงาน/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ

- 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการสหกรณ์ในรูปแบบอิสลามร่วมกับกรมส่งเสริมสหกรณ์
- 2) การพัฒนาโปรแกรมระบบสหกรณ์อิสลาม
- 3) การจัดทำมีระบบสวัสดิการแก่สหกรณ์สมาชิก
- 4) การลงทุนในโครงการธุรกิจร่วมลงทุนทั้งในและต่างประเทศ
- 5) กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์สมาชิก
- 6) โครงการช่วยเหลือสร้างสภาพคล่องด้านการเงินระหว่างสมาชิก
- 7) ร่วมจัดตั้งชุมนุมสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย จำกัด
- 8) ร่วมจัดตั้งเครือข่ายสหกรณ์อิสลามอาเซียน

#### 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

House et al. (1991) ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา โดยศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจภายในตนเองและพฤติกรรมของประธานาธิบดี ผู้ซึ่งเคยได้รับการเลือกตั้งและดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 31 คน เมื่อได้กลุ่มตัวอย่างแล้วทำการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่มีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบบารมี และกลุ่มผู้นำแบบไม่มีบารมี ด้วยอาศัยนักประวัติศาสตร์ผู้เชี่ยวชาญอัตชีวประวัติของประธานาธิบดีเป็นผู้แบ่ง จากนั้นทำการพิสูจน์ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีด้วยวิธีการศึกษาอัตชีวประวัติ การกล่าวปราศรัยครั้งแรกเมื่อเข้ารับตำแหน่งและผลตอบกลับ รวมถึงการสัมภาษณ์อดีตสมาชิกสภาในขณะนั้นอย่างน้อย 2 คน ผลจากการตัดสินใจของผู้นำและการใช้หลักการกระตุ้นจูงใจของอดีตประธานาธิบดีแต่ละคน จากผลการวิจัย พบว่า อดีตประธานาธิบดีที่มีแรงจูงใจในตนเองด้านใฝ่สัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและมักได้รับการยกย่องจากผู้อื่นว่ามีบารมี และพบว่า อดีตประธานาธิบดีที่มีลักษณะแก้ไขปัญหามาตรงไปตรงมาจะได้รับการยกย่องว่ามีภาวะผู้นำแบบบารมี ในขณะที่อดีตประธานาธิบดีที่มีแรงจูงใจในตนเองด้านใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะส่งผลในเชิงลบต่อการมีภาวะผู้นำแบบบารมี

House et al. (2001) ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างองค์การเอกชนในสหรัฐอเมริกา โดยอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ กับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมบริหาร จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำทีมบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมบริหาร

Delbecq, House, Sully de Luque, and Quigley (2006) ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างองค์การเอกชนแถบแคลิฟอร์เนีย โดยอาศัยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจภายในตนเองของ

ผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงาน จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบเน้นผลงานของทีม ภาวะผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำทีมบริหารแบบใฝ่สัมฤทธิ์ แบบใฝ่อำนาจ แบบใฝ่สัมพันธ์ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ภวภัทร ภักดิ์ปริญญา (2548) ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กแบบโคเจนเนอเรชันในประเทศไทย โดยอาศัยแนวทางการวิจัยของ House et al. ศึกษาภาวะผู้นำแบบบารมี และการจูงใจของผู้นำทีมบริหาร ที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงาน ซึ่งผู้นำทีมบริหารที่มีลักษณะเป็นสมาชิกขององค์กร (Chief Operating Executive: COEs) และอยู่ภายใต้การบริหารจัดการที่มีเงื่อนไขชัดเจนและแน่นอน (Strong Situation) จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีมีลักษณะด้านมุ่งเน้นผลการดำเนินงาน ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ในขณะที่ลักษณะด้านการเป็นแรงบันดาลใจและความยุติธรรมอยู่ในระดับต่ำ ส่วนการจูงใจของผู้นำทีมบริหารมีลักษณะของผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์สูงสุด แบบใฝ่รับผิดชอบ แบบใฝ่สัมพันธ์ และแบบใฝ่อำนาจต่ำสุด และพบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ การเป็นแรงบันดาลใจของผู้นำทีมบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของทีมบริหาร ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการเป็นแรงบันดาลใจของผู้นำทีมบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของทีมบริหาร การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์และแบบใฝ่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร การจูงใจผู้นำแบบใฝ่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงานของทีมบริหาร รวมทั้งภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองของผู้นำทีมบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความพึงพอใจของทีมบริหาร การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมพันธ์ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรของทีมบริหาร นอกจากนี้ ยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการเป็นแรงบันดาลใจและการแสดงความมั่นใจในตนเองของผู้นำทีมบริหารสามารถร่วมกันทำนายแรงจูงใจในการทำงานของทีมบริหาร ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองของผู้นำทีมบริหารสามารถทำนายความพึงพอใจในการทำงานของทีมบริหาร การจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของทีมบริหาร และการจูงใจของผู้นำแบบใฝ่รับผิดชอบสามารถทำนายการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมงานของทีมบริหาร

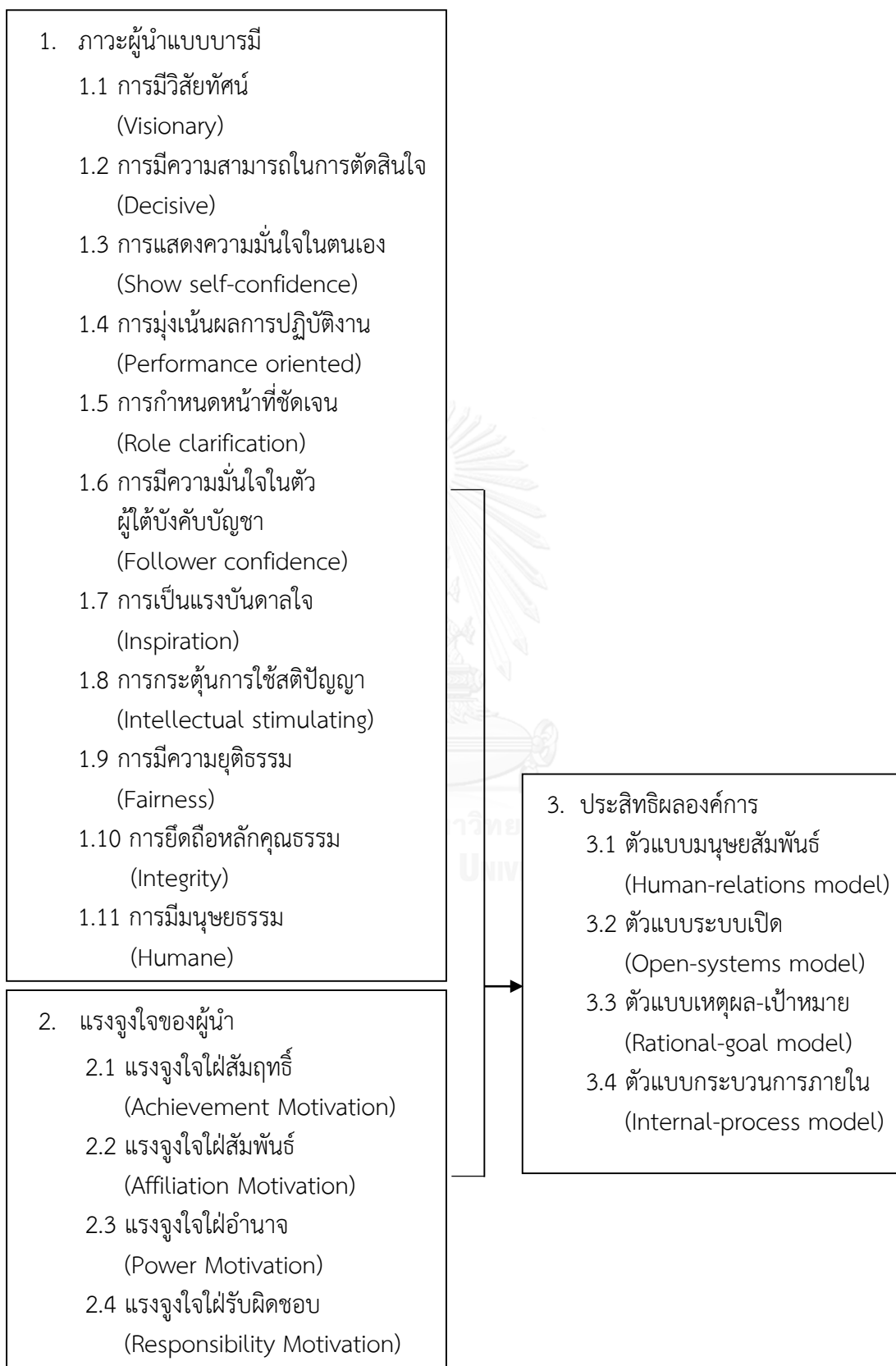
พิจิต บุญบันดาล (2551) ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับประสิทธิผลองค์การ จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ อายุงาน วุฒิการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิผลองค์การแตกต่างกัน ผู้บริหารเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยประสิทธิผลขององค์การด้านภาวะผู้นำ สูงกว่าผู้บริหารเพศชาย ผู้บริหารที่มีอายุ 25-30 ปี มีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลองค์การต่ำกว่าผู้บริหารที่มีช่วงอายุต่างๆ สูงกว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี มีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลองค์การต่ำกว่าผู้บริหารที่มีช่วงอายุงานต่างๆ สูงกว่า ผู้บริหารของธนาคารที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และผู้บริหารระดับต้นจะมีค่าเฉลี่ยของประสิทธิผลองค์การต่ำกว่าผู้บริหารระดับกลาง และพบว่า คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม แต่ผลการวิเคราะห์รายด้าน คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ด้านบารมีและด้านการกระตุ้นสติปัญญาเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกในระดับต่ำ ส่วนแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การในภาพรวมเชิงบวกในระดับปานกลาง และผลการวิเคราะห์รายด้าน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบต่อนตนเอง ด้านการรู้จักวางแผนและด้านความมีเอกลักษณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การเชิงบวกในระดับปานกลาง นอกจากนี้ ยังพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การได้

อนุสรณ์ ก้อนทอง (2554) ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างสหกรณ์การเกษตรระดับปฐมกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนในโครงการจัดตั้งสันนิบาตสหกรณ์จังหวัด โดยอาศัยแนวทางการวิจัยของ House et al. ศึกษาภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานของทีมบริหาร ซึ่งผู้นำทีมบริหารที่มีลักษณะเป็นสมาชิกขององค์การ (Chief Operating Executive: COEs) และอยู่ภายใต้การบริหารจัดการที่มีเงื่อนไขชัดเจนและแน่นอน (Strong Situation) จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำทีมบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนความผูกพันต่อองค์การ การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานของทีมบริหารอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และพบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ความผูกพันต่อองค์การด้านการดำรงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านมีการกำหนดหน้าที่ที่ชัดเจน และด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ความผูกพันต่อองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง การรับรู้ประสิทธิภาพด้านเป้าหมายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง และด้านการยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ การรับรู้ประสิทธิภาพด้านกระบวนการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และด้านการ

ยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ การรับรู้ประสิทธิภาพโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการยึดถือหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ แรงจูงใจในการทำงานด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบบารมี ด้านแสดงความมั่นใจในตนเอง นอกจากนี้ ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบบารมีด้านแสดงความมั่นใจในตนเองและด้านมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม และภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีมนุษยธรรมสามารถทำนายการรับรู้ประสิทธิภาพโดยรวม



### กรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะ ความสัมพันธ์ และสร้างสมการพยากรณ์ของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source Data) ซึ่งจะเป็นข้อมูลจากเอกสารต่างๆ โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ประสิทธิผลองค์การ ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบไปด้วย

- 1) ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบบารมีตามแนวคิดของ House et al. (2001)
- 2) ศึกษาแรงจูงใจภายในตนเองตามแนวคิดของ McClelland (1985)
- 3) ศึกษาประสิทธิผลองค์การตามแนวคิดของ Quinn and Rohrbaugh (1983) และ Kalliath et al. (1999)

รวมทั้ง ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source Data) ซึ่งผู้วิจัยจะใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวมา กำหนดเป็นแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์และสรุปผลถึงลักษณะ ความสัมพันธ์ และสร้างสมการทำนายของตัวแปรตามกรอบแนวคิดที่เสนอไว้

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.2.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจำนวนทั้งสิ้น 733 คน ประกอบด้วย ประธาน กรรมการดำเนินการ กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ รองผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ของสหกรณ์อิสลาม ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย



### 3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยใช้สูตรของ Yamane (1970) และกำหนดระดับความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังต่อไปนี้

$$\text{สูตร} \quad n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน ขนาดของประชากร

$e$  แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง 0.05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่าในสูตร} \quad n &= \frac{733}{1 + (733 \times 0.05^2)} \\ n &= 259 \end{aligned}$$

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 259 คน

การวิจัยครั้งนี้จะจัดแบ่งจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยตามจำนวนบุคลากรแต่ละสหกรณ์ โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งมีสูตรดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามจำนวนบุคลากรแต่ละสหกรณ์}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรทั้งหมดตามจำนวนบุคลากรแต่ละสหกรณ์}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากสูตรข้างต้นสามารถนำมากำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนบุคลากรแต่ละสหกรณ์ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 แสดงขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนบุคลากรแต่ละสหกรณ์

สหกรณ์	ขนาดประชากร (คน)	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)
สหกรณ์อิสลามอิบนูอัฟฟาน จำกัด	173	61
สหกรณ์อิบนูเอาฟ จำกัด	120	42
สหกรณ์อิสลามปัตตานี จำกัด	82	29
สหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮืออิสลาม จำกัด	67	24
สหกรณ์อิสลามอัศศิดดีก จำกัด	66	23
สหกรณ์บีนา จำกัด	45	16
สหกรณ์ออมทรัพย์ต้นมียะฮ จำกัด	40	14
สหกรณ์ออมทรัพย์อัล-อิสลามมียะฮ จำกัด	29	10
สหกรณ์บารอกะฮืออิสลาม จำกัด	22	8
สหกรณ์อิสลามสันติชน จำกัด	22	8
สหกรณ์ออมทรัพย์นุรุลอิสลามกระบี่ จำกัด	21	7
สหกรณ์ศรัทธาชน จำกัด	17	6
สหกรณ์อิสลามฮุซนี จำกัด	16	6
สหกรณ์บริการอัล-ฟัจร์ จำกัด	13	5
รวม	733	259

กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 259 คน จากประชากร จำนวน 733 คน ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 238 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.89

### 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิด ผู้วิจัยจึงได้แยกตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยนี้ออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 3.3.1 ตัวแปรอิสระ

ภาวะผู้นำแบบบารมี ประกอบด้วย 11 ตัวแปรย่อย ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์
- 2) การมีความสามารถในการตัดสินใจ
- 3) การแสดงความมั่นใจในตนเอง
- 4) การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน
- 5) การกำหนดหน้าที่ชัดเจน
- 6) การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

- 7) การเป็นแรงบันดาลใจ
- 8) การกระตุ้นการใช้สติปัญญา
- 9) การมีความยุติธรรม
- 10) การยึดถือหลักคุณธรรม
- 11) การมีมนุษยธรรม

**แรงจูงใจของผู้นำ** ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- 4) แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ

### 3.3.2 ตัวแปรตาม

**ประสิทธิผลองค์กร** ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้

- 1) ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์
- 2) ตัวแบบระบบเปิด
- 3) ตัวแบบเหตุผล-เป้าหมาย
- 4) ตัวแบบกระบวนการภายใน

## 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-ended) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดต่างๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สหกรณ์ที่ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์นี้ ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการ

เป็นแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการมีความยุติธรรม ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม และด้านการมีมนุษยธรรม โดยมีข้อคำถามจำนวน 48 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ และด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ โดยมีข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านเหตุผล-เป้าหมาย และด้านกระบวนการภายใน โดยมีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

**ส่วนที่ 5** ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยน้อย เห็นด้วยน้อยที่สุด ทั้งนี้ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด โดยมีเกณฑ์ให้เลือกตอบและให้คะแนนดังต่อไปนี้

#### ตารางที่ 14 แสดงระดับคะแนนของแบบสอบถาม

รูปแบบคำตอบ	คะแนน
เห็นด้วยมากที่สุด	4
เห็นด้วยมาก	3
เห็นด้วยน้อย	2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1

เกณฑ์การแปลผลแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ มากที่สุด มาก น้อย น้อยที่สุด โดยใช้วิธีการนำค่าคะแนนสูงสุดลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด แล้วหารด้วยจำนวนระดับการวัด

$$\begin{aligned}
 \text{พิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{4 - 1}{3} \\
 &= 1
 \end{aligned}$$

ดังนั้น ค่าคะแนนที่คำนวณได้จากสูตรจะนำไปใช้ในการกำหนดช่วงคะแนนเพื่อแปลผล ดังนี้

### ตารางที่ 15 แสดงช่วงคะแนนเพื่อแปลผล

ช่วงคะแนน	ความหมาย
1.00 – 2.00	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
2.01 – 3.00	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
3.01 – 4.00	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

### 3.5 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้มีการตรวจสอบเครื่องมือโดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความถูกต้องของเนื้อหาและหลักภาษา แล้วจึงนำไปปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับเจ้าหน้าที่สหกรณ์อิสลามในจังหวัดกระบี่ จำนวน 30 คน หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach' Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละส่วนดังนี้ ภาวะผู้นำแบบบารมีมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9585 แรงจูงใจของผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9269 และประสิทธิผลองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9401 ในภาพรวมแบบสอบถามทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9777

### 3.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1) ติดต่อประสานงานกับสหกรณ์ต่างๆ ภายใต้อิทธิพลของสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ในการวิจัยครั้งนี้

2) ยื่นคำร้องให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 3) นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปทำการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง
- 4) นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของข้อมูลแต่ละฉบับ
- 5) นำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป แปลผลข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ในการนำเสนอต่อไป

### 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการวิเคราะห์ดังนี้

1) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2) การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การ สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การ สถิติที่ใช้ทดสอบคือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ซึ่งแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังนี้

ค่าระหว่าง + 0.80 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์กันสูงในทิศทางเดียวกัน
ค่าระหว่าง + 0.60 – 0.79	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงในทิศทางเดียวกัน
ค่าระหว่าง + 0.40 – 0.59	มีความสัมพันธ์กันปานกลางในทิศทางเดียวกัน
ค่าระหว่าง + 0.20 – 0.39	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างต่ำในทิศทางเดียวกัน
ค่าระหว่าง + ต่ำกว่า 0.20	มีความสัมพันธ์กันต่ำในทิศทางเดียวกัน

นอกจากนี้ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ใกล้เคียง 1 หรือ -1 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันสูง และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 1 หรือ -1 แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันแบบสมบูรณ์

4) การวิเคราะห์สมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจตนเองของผู้นำสหกรณ์ ซึ่งสถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ 2) เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ 3) เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ 4) เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ และ 5) เพื่อสร้าง สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำ โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 238 ชุด ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์ อิสลามแห่งประเทศไทย

**ส่วนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และ ประสิทธิภาพองค์การของการบริหารสหกรณ์

**ส่วนที่ 3** ผลการทดสอบสมมติฐาน

**ส่วนที่ 4** ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของ ผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์

#### 4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
- ชาย	172	72.3
- หญิง	66	27.7
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>
<b>2. อายุ</b>		
- ต่ำกว่า 20 ปี	-	-
- 20-30 ปี	108	45.4
- 31-40 ปี	74	31.1
- 41-50 ปี	25	10.5
- 51-60 ปี	19	8
- มากกว่า 60 ปี ขึ้นไป	12	5
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
- ประถมศึกษา	4	1.7
- มัธยมศึกษาตอนต้น	1	0.4
- มัธยมศึกษาตอนปลาย	11	4.6
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	5	2.1
- ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	11	4.6
- ปริญญาตรี	183	76.9
- ปริญญาโท	21	8.8
- ปริญญาเอก	2	0.8
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>



ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่าง ๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>4. สหกรณ์ที่ทำงาน</b>		
- สหกรณ์อิสลามอิบนูอัฟฟาน จำกัด	61	25.6
- สหกรณ์อิบนูเอาฟ จำกัด	42	17.6
- สหกรณ์อิสลามปัตตานี จำกัด	29	12.2
- สหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮิสลาม จำกัด	24	10.1
- สหกรณ์อิสลามอัศคีตติก จำกัด	23	9.7
- สหกรณ์บีนา จำกัด	16	6.7
- สหกรณ์ออมทรัพย์ต้นมียะฮ์ จำกัด	14	5.9
- สหกรณ์บารอกะฮิสลาม จำกัด	8	3.4
- สหกรณ์อิสลามสันติชน จำกัด	8	3.4
- สหกรณ์ออมทรัพย์นุรุลอิสลามกระบี่ จำกัด	7	2.9
- สหกรณ์อิสลามฮุซนี จำกัด	6	2.5
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>
<b>5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>		
- ประธานกรรมการ	2	0.8
- รองประธานกรรมการ	3	1.3
- เลขานุการคณะกรรมการ	3	1.3
- เทรี่ญญิก	2	0.8
- กรรมการ	30	12.6
- ผู้ตรวจสอบกิจการ	5	2.1
- ผู้จัดการใหญ่	5	2.1
- รองผู้จัดการใหญ่	3	1.3
- ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่	4	1.7
- ผู้จัดการหน่วยธุรกิจ	-	-
- ผู้จัดการสมาชิกสัมพันธ์	-	-
- ผู้จัดการสาขา	15	6.3
- ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา	10	4.2
- หัวหน้าฝ่ายต่างๆ	22	9.2
- เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ	130	54.6
- อื่นๆ	4	1.7
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>

ตารางที่ 16 แสดงจำนวนและร้อยละของของเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่าง ๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>6. ระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์นี้</b>		
- 0-5 ปี	137	57.6
- 6-10 ปี	64	26.9
- 11-15 ปี	21	8.8
- 16-20 ปี	16	6.7
- 21 ปีขึ้นไป	-	-
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>
<b>7. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน</b>		
- 0-5 ปี	178	74.8
- 6-10 ปี	47	19.7
- 11-15 ปี	8	3.4
- 16-20 ปี	5	11.1
- 21 ปีขึ้นไป	-	-
<b>รวม</b>	<b>238</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 16 พบว่า เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 72.3 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 ทำงานที่สหกรณ์อิสลามอับนูอ์ฟฟาน จำกัด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 มีระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์ 0-5 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว 0-5 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8

#### 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และ ประสิทธิภาพองค์การของการบริหารสหกรณ์

##### 4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบบารมี

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านการมีวิสัยทัศน์	3.13	0.48	มาก
ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ	3.18	0.50	มาก
ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง	3.15	0.51	มาก
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	3.16	0.53	มาก
ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	3.17	0.56	มาก
ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	3.04	0.55	มาก
ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ	3.05	0.54	มาก
ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา	3.09	0.51	มาก
ด้านการมีความยุติธรรม	3.11	0.65	มาก
ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม	3.28	0.60	มาก
ด้านการมีมนุษยธรรม	3.22	0.53	มาก
รวม	3.14	0.43	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.14$ , S.D.=0.43) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอยู่ในระดับมาก ทั้ง 11 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ( $\bar{x}=3.28$ , S.D.=0.60) ด้านการมีมนุษยธรรม ( $\bar{x}=3.22$ , S.D.=0.53) ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ( $\bar{x}=3.18$ , S.D.=0.50) ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ( $\bar{x}=3.17$ , S.D.=0.56) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{x}=3.16$ , S.D.=0.53) ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ( $\bar{x}=3.15$ , S.D.=0.51) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.48) ด้านการมีความยุติธรรม ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.65) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ( $\bar{x}=3.09$ , S.D.=0.51) ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ( $\bar{x}=3.05$ , S.D.=0.54) และ ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{x}=3.04$ , S.D.=0.55) ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีวิสัยทัศน์

ด้านการมีวิสัยทัศน์	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้นำสหกรณ์ชี้ให้เห็นถึงอนาคตขององค์กร และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด	85 35.7%	133 55.9%	18 7.6%	2 0.8%	3.26	0.63	มาก
2. ผู้นำสหกรณ์มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอยู่เสมอ	72 30.3%	141 59.2%	23 9.7%	2 0.8%	3.19	0.63	มาก
3. ผู้นำสหกรณ์ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิม โดยสร้างมุมมองและแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ	72 30.3%	127 53.4%	36 15.1%	3 1.3%	3.13	0.70	มาก
4. ผู้นำสหกรณ์เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่างๆ	56 23.5%	133 55.9%	46 19.3%	3 1.3%	3.02	0.69	มาก
5. ผู้นำสหกรณ์ท้าทายค่านิยมเดิมๆ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	59 24.8%	141 59.2%	35 14.7%	3 1.3%	3.08	0.66	มาก
6. ผู้นำสหกรณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	66 27.7%	143 60.1%	28 11.8%	1 0.4%	3.15	0.62	มาก
7. ผู้นำสหกรณ์โน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาอยากเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรเสมอ	63 26.5%	133 55.9%	37 15.5%	5 2.1%	3.07	0.71	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.13</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีวิสัยทัศน์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีวิสัยทัศน์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์ชี้ให้เห็นถึงอนาคตขององค์กร และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด ( $\bar{x}=3.26$ , S.D.=0.63) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.19$ , S.D.=0.63) ผู้นำสหกรณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{x}=3.15$ , S.D.=0.62) ผู้นำสหกรณ์ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิม โดยสร้างมุมมองและแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.70) ผู้นำสหกรณ์ท้าทายค่านิยมเดิมๆ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ( $\bar{x}=3.08$ , S.D.=0.66) ผู้นำสหกรณ์โน้มน้าวใจให้ผู้บังคับบัญชาอยากเข้า

ร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์การเสมอ ( $\bar{x}=3.07$ ,  $S.D.=0.71$ ) และผู้นำสหกรณ์  
 เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่างๆ  
 ( $\bar{x}=3.02$ ,  $S.D.=0.69$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
 แบบบาร์มีในด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ**

ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	ค่า เฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน ( $S.D.$ )	ระดับ ความ คิดเห็น
8. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	67 28.2%	151 63.4%	19 8.0%	1 0.4%	3.19	0.59	มาก
9. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผล	65 27.3%	152 63.9%	20 8.4%	1 0.4%	3.18	0.59	มาก
10. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	61 25.6%	150 63.0%	25 10.5%	2 0.8%	3.13	0.62	มาก
11. ผู้นำสหกรณ์กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	80 33.6%	133 55.9%	23 9.7%	2 0.8%	3.22	0.65	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.18</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบาร์มีในด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.18$ ,  $S.D.=0.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบาร์มีในด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.22$ ,  $S.D.=0.65$ ) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{x}=3.19$ ,  $S.D.=0.59$ ) ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผล ( $\bar{x}=3.18$ ,  $S.D.=0.59$ ) และผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{x}=3.13$ ,  $S.D.=0.62$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง

ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
12. ผู้นำสหกรณ์มีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยมองว่าอุปสรรคเป็นเรื่องที่ทำทหาย	66 27.7%	139 58.4%	32 13.4%	1 0.4%	3.13	0.64	มาก
13. ผู้นำสหกรณ์มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก	85 35.7%	132 55.5%	20 8.4%	1 0.4%	3.26	0.62	มาก
14. ผู้นำสหกรณ์แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	59 24.8%	140 58.8%	35 14.7%	4 1.7%	3.07	0.68	มาก
15. ผู้นำสหกรณ์แสดงทัศนคติต่อการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	76 31.9%	118 49.6%	43 18.1%	1 0.4%	3.13	0.71	มาก
รวม					3.15	0.51	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.15$ , S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการแสดงความมั่นใจในตนเองที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก ( $\bar{x}=3.26$ , S.D.=0.62) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์มีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายโดยมองว่าอุปสรรคเป็นเรื่องที่ทำทหาย ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.64) ผู้นำสหกรณ์แสดงทัศนคติต่อการทำงานให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.71) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และผู้นำสหกรณ์แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{x}=3.07$ , S.D.=0.68) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
16. ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นต่อเป้าหมาย และให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ	87 36.6%	131 55.0%	19 8.0%	1 0.4%	3.28	0.62	มาก
17. ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย	62 26.1%	132 55.5%	41 17.2%	3 1.3%	3.06	0.69	มาก
18. ผู้นำสหกรณ์กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ระดับสูง	68 28.6%	135 56.7%	32 13.4%	3 1.3%	3.13	0.68	มาก
19. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใช้บังคับบัญชา มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	78 32.8%	129 54.2%	30 12.6%	1 0.4%	3.19	0.66	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.16</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.16$ , S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นต่อเป้าหมาย และให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.28$ , S.D.=0.62) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใช้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดี ( $\bar{x}=3.19$ , S.D.=0.66) ผู้นำสหกรณ์กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ระดับสูง ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.68) และผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย ( $\bar{x}=3.06$ , S.D.=0.69) ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน

ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
20. ผู้นำสหกรณ์กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้อย่างชัดเจน	79 33.2%	121 50.8%	34 14.3%	4 1.7%	3.16	0.72	มาก
21. ผู้นำสหกรณ์ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอยู่เสมอ	72 30.3%	127 53.4%	38 16.0%	1 0.4%	3.13	0.68	มาก
22. ผู้นำสหกรณ์กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการอยู่เสมอ	74 31.1%	136 57.1%	27 11.3%	1 0.4%	3.19	0.64	มาก
23. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ	76 31.9%	136 57.1%	25 10.5%	1 0.4%	3.21	0.63	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.17</b>	<b>0.56</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 22 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.17$ , S.D.=0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.21$ , S.D.=0.63) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.19$ , S.D.=0.64) ผู้นำสหกรณ์กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x}=3.16$ , S.D.=0.72) และผู้นำสหกรณ์ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.68) ตามลำดับ



ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
24. ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	66 27.7%	138 58.0%	30 12.6%	4 1.7%	3.12	0.68	มาก
25. ผู้นำสหกรณ์สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองอยู่เสมอ	46 19.3%	135 56.7%	47 19.7%	10 4.2%	2.91	0.74	ปานกลาง
26. ผู้นำสหกรณ์คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	70 29.4%	133 55.9%	31 13.0%	4 1.7%	3.13	0.69	มาก
27. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่	69 29.0%	132 55.5%	35 14.7%	2 0.8%	3.13	0.68	มาก
28. ผู้นำสหกรณ์ไว้วางใจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างอิสระตามลำพังอยู่เสมอ	46 19.3%	129 54.2%	54 22.7%	9 3.8%	2.89	0.75	ปานกลาง
รวม					3.04	0.55	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.04$ , S.D.=0.55) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่ ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.68) และผู้นำสหกรณ์คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.69) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ( $\bar{x}=3.12$ , S.D.=0.68) ผู้นำสหกรณ์สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.91$ , S.D.=0.74) และผู้นำสหกรณ์ไว้วางใจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างอิสระตามลำพังอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.89$ , S.D.=0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการเป็นแรงบันดาลใจ

ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
29. ผู้นำสหกรณ์มอบหมายงานที่ทำทนายและมีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	47 19.7%	139 58.4%	49 20.6%	3 1.3%	2.97	0.67	ปานกลาง
30. ผู้นำสหกรณ์ให้การยกย่องและชื่นชมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	53 22.3%	131 55.0%	46 19.3%	8 3.4%	2.96	0.74	ปานกลาง
31. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์การในการทำงานอยู่เสมอ	58 24.4%	140 58.8%	37 15.5%	3 1.3%	3.06	0.67	มาก
32. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	65 27.3%	134 56.3%	37 15.5%	2 0.8%	3.10	0.67	มาก
33. ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่เสมอ	73 30.7%	135 56.7%	27 11.3%	3 1.3%	3.17	0.67	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.05</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการเป็นแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.05$ , S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการเป็นแรงบันดาลใจที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.17$ , S.D.=0.67) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{x}=3.10$ , S.D.=0.67) ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์การในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.06$ , S.D.=0.67) ผู้นำสหกรณ์มอบหมายงานที่ทำทนายและมีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.97$ , S.D.=0.67) และผู้นำสหกรณ์ให้การยกย่องและชื่นชมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.96$ , S.D.=0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
34. ผู้นำสหกรณ์ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ	57 23.9%	140 58.8%	40 16.8%	1 0.4%	3.06	0.65	มาก
35. ผู้นำสหกรณ์พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองอยู่เสมอ	58 24.4%	150 63.0%	29 12.2%	1 0.4%	3.11	0.61	มาก
36. ผู้นำสหกรณ์มีการตั้งคำถามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	65 27.3%	133 55.9%	38 16.0%	2 0.8%	3.10	0.68	มาก
37. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	57 23.9%	147 61.8%	31 13.0%	3 1.3%	3.08	0.64	มาก
38. ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดริเริ่มและเสนอความคิดเห็นอยู่เสมอ	61 25.6%	137 57.6%	37 15.5%	3 1.3%	3.08	0.68	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.09</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 25 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญาอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.09$ , S.D.=0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญาที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.61) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์มีการตั้งคำถามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.10$ , S.D.=0.68) ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.08$ , S.D.=0.64) และผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดริเริ่มและเสนอความคิดเห็นอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.08$ , S.D.=0.68) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และผู้นำสหกรณ์ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ ( $\bar{x}=3.06$ , S.D.=0.65) ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีความยุติธรรม

ด้านการมีความยุติธรรม	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
39. ผู้นำสหกรณ์มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างยุติธรรมอยู่เสมอ	75 31.5%	133 55.9%	27 11.3%	3 1.3%	3.18	0.67	มาก
40. ผู้นำสหกรณ์ให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ผู้ที่ควรได้รับอย่างเป็นธรรมอยู่เสมอ	67 28.2%	126 52.9%	34 14.3%	11 4.6%	3.05	0.78	มาก
รวม					3.11	0.65	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีความยุติธรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีความยุติธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างยุติธรรมอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.18$ , S.D.=0.67) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์ให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ผู้ที่ควรได้รับอย่างเป็นธรรมอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.05$ , S.D.=0.78) ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการยึดถือหลักคุณธรรม

ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
41. ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมอยู่เสมอ	95 39.9%	122 51.3%	18 7.6%	3 1.3%	3.30	0.66	มาก
42. ผู้นำสหกรณ์มีจริยธรรมในการบริหารงานเป็นอย่างมาก	92 38.7%	124 52.1%	19 8.0%	3 1.3%	3.28	0.66	มาก
43. ผู้นำสหกรณ์พูดและแสดงพฤติกรรมอย่างจริงใจและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ	91 38.2%	125 52.5%	18 7.6%	4 1.7%	3.27	0.67	มาก
รวม					3.28	0.60	มาก

จากตารางที่ 27 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.28$ , S.D.=0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.30$ , S.D.=0.66) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์มีจริยธรรมในการบริหารงานเป็นอย่างมาก ( $\bar{x}=3.28$ , S.D.=0.66) และผู้นำสหกรณ์พูดและแสดงพฤติกรรมอย่างจริงใจและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.27$ , S.D.=0.67) ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีมนุษยธรรม

ด้านการมีมนุษยธรรม	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
44. ผู้นำสหกรณ์เอาใจใส่และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	73 30.7%	142 59.7%	21 8.8%	2 0.8%	3.20	0.62	มาก
45. ผู้นำสหกรณ์รับฟังปัญหาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ	71 29.8%	144 60.5%	21 8.8%	2 0.8%	3.19	0.62	มาก
46. ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	88 37.0%	130 54.6%	19 8.0%	1 0.4%	3.28	0.62	มาก
47. ผู้นำสหกรณ์มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่เสมอ	85 35.7%	132 55.5%	17 7.1%	4 1.7%	3.25	0.66	มาก
48. เมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำสหกรณ์แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	70 29.4%	138 58.0%	27 11.3%	3 1.3%	3.16	0.66	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.22</b>	<b>0.53</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 28 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีมนุษยธรรมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.22$ , S.D.=0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีในด้านการมีมนุษยธรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.28$ , S.D.=0.62) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.25$ , S.D.=0.66) ผู้นำสหกรณ์เอาใจใส่และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.20$ , S.D.=0.62) ผู้นำสหกรณ์รับฟังปัญหาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.19$ , S.D.=0.62) และเมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำสหกรณ์แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.16$ , S.D.=0.66) ตามลำดับ

#### 4.2.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของแรงจูงใจของผู้นำ

ตารางที่ 29 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในภาพรวม

แรงจูงใจของผู้นำ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	3.11	0.48	มาก
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ	2.97	0.49	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ	2.97	0.52	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ	3.10	0.45	มาก
รวม	3.05	0.40	มาก

จากตารางที่ 29 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.05$ , S.D.=0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.48) และด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ ( $\bar{x}=3.10$ , S.D.=0.45) อยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ ( $\bar{x}=2.97$ , S.D.=0.49) และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ( $\bar{x}=2.97$ , S.D.=0.52) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 30 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำ  
ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	ค่า เฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1. ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติงานในหน้าที่ อย่างเต็มความสามารถ	84 35.3%	132 55.5%	20 8.4%	2 0.8%	3.25	0.64	มาก
2. ผู้นำสหกรณ์พอใจที่จะทำงานที่มี ลักษณะการแข่งขัน และท้าทาย ความสามารถมากกว่างานที่เป็น กิจวัตรประจำวัน	53 22.3%	139 58.4%	44 18.5%	2 0.8%	3.02	0.67	มาก
3. ผู้นำสหกรณ์ติดตามผลการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	83 34.9%	127 53.4%	25 10.5%	3 1.3%	3.22	0.68	มาก
4. ผู้นำสหกรณ์จะมุ่งมั่นกับการทำงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานมากกว่า การวิตกกังวลถึงปัญหา	61 25.6%	144 60.5%	32 13.4%	1 0.4%	3.11	0.63	มาก
5. ผู้นำสหกรณ์พร้อมที่จะเผชิญกับ ความล้มเหลวเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข อยู่เสมอ	48 20.2%	149 62.6%	40 16.8%	1 0.4%	3.03	0.62	มาก
6. ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพราะคิดเสมอว่าเป็นสิ่งที่จะช่วย พัฒนาศักยภาพ	66 27.7%	138 58.0%	33 13.9%	1 0.4%	3.13	0.65	มาก
7. หากผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่พอใจ ผู้นำสหกรณ์จะใช้ความพยายามมาก ขึ้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่น่าพอใจ	55 23.1%	153 64.3%	29 12.2%	1 0.4%	3.10	0.60	มาก
8. ผู้นำสหกรณ์พยายามศึกษาหาวิธีการ ใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ สำเร็จลุล่วงไปได้	68 28.6%	133 55.9%	36 15.1%	1 0.4%	3.13	0.66	มาก
9. ผู้นำสหกรณ์วางแผนและคาดการณ์ อุปสรรคไว้ล่วงหน้าเสมอ	53 22.3%	143 60.1%	38 16.0%	4 1.7%	3.03	0.67	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.11</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 30 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ( $\bar{x}=3.25$ , S.D.=0.64) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.22$ , S.D.=0.68) ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพราะคิดเสมอว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพ ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.65) และผู้นำสหกรณ์พยายามศึกษาหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.66) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน



ผู้นำสหกรณ์จะมุ่งมั่นกับการทำงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานมากกว่าการวิตกกังวลถึงปัญหา ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.63) หากผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่พอใจ ผู้นำสหกรณ์จะใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่น่าพอใจ ( $\bar{x}=3.10$ , S.D.=0.60) ผู้นำสหกรณ์พร้อมที่จะเผชิญกับความล้มเหลว เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.03$ , S.D.=0.62) และผู้นำสหกรณ์วางแผนและคาดการณ์ อุปสรรคไว้ล่วงหน้าเสมอ ( $\bar{x}=3.03$ , S.D.=0.67) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และผู้นำสหกรณ์พอใจที่จะทำงานที่มีลักษณะการแข่งขัน และท้าทายความสามารถมากกว่างานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน ( $\bar{x}=3.02$ , S.D.=0.67) ตามลำดับ



ตารางที่ 31 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
10. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างวินัยและกฎระเบียบที่เหมาะสมมาบังคับใช้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	35 14.7%	130 54.6%	54 22.7%	19 8.0%	2.76	0.80	ปานกลาง
11. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	38 16.0%	126 52.9%	58 24.4%	16 6.7%	2.78	0.79	ปานกลาง
12. ผู้นำสหกรณ์จะรับฟังความคิดเห็นหรือความยินยอมจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ	46 19.3%	149 62.6%	40 16.8%	3 1.3%	3.00	0.64	ปานกลาง
13. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการให้ผลการปฏิบัติงานในทางลบอยู่เสมอ	49 20.6%	138 58.0%	40 16.8%	11 4.6%	2.95	0.75	ปานกลาง
14. ผู้นำสหกรณ์เน้นการทำงานภายใต้บรรยากาศความของร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน	69 29.0%	137 57.6%	29 12.2%	3 1.3%	3.14	0.67	มาก
15. ผู้นำสหกรณ์พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเสมอ	70 29.4%	147 61.8%	20 8.4%	1 0.4%	3.20	0.60	มาก
รวม					2.97	0.49	ปานกลาง

จากตารางที่ 31 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.97$ , S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเสมอ ( $\bar{x}=3.20$ , S.D.=0.60) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์เน้นการทำงานภายใต้บรรยากาศความของร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน ( $\bar{x}=3.14$ , S.D.=0.67) ผู้นำสหกรณ์จะรับฟังความคิดเห็นหรือความยินยอมจากผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.00$ , S.D.=0.64) ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการให้ผลการปฏิบัติงานในทางลบอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.95$ , S.D.=0.75) ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.78$ , S.D.=0.79) และผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างวินัยและกฎระเบียบที่เหมาะสมมาบังคับใช้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.76$ , S.D.=0.80) ตามลำดับ

ตารางที่ 32 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
16. ผู้นำสหกรณ์มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่เสมอ	68 28.6%	141 59.2%	25 10.5%	4 1.7%	3.15	0.66	มาก
17. ผู้นำสหกรณ์มีเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและผลงานของตนเองเป็นอย่างมาก	51 21.4%	145 60.9%	41 17.2%	1 0.4%	3.03	0.64	มาก
18. ผู้นำสหกรณ์พยายามมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	50 21.0%	124 52.1%	55 23.1%	9 3.8%	2.90	0.77	ปานกลาง
19. ผู้นำสหกรณ์มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม/ทีมงาน เพื่อแสดงศักยภาพทักษะและความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	59 24.8%	137 57.6%	38 16.0%	4 1.7%	3.05	0.69	มาก
20. ผู้นำสหกรณ์พยายามแสดงศักยภาพโดยการพยายามทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้อื่น	65 27.3%	136 57.1%	30 12.6%	7 2.9%	3.09	0.71	มาก
21. ผู้นำสหกรณ์มุ่งสนองความต้องการของตนเอง และแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นอยู่เสมอ	46 19.3%	93 39.1%	62 26.1%	37 15.5%	2.62	0.97	ปานกลาง
รวม					2.97	0.52	ปานกลาง

จากตารางที่ 32 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{x}=2.97$ , S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.15$ , S.D.=0.66) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์พยายามแสดงศักยภาพโดยการพยายามทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้อื่น ( $\bar{x}=3.09$ , S.D.=0.71) ผู้นำสหกรณ์มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม/ทีมงาน เพื่อแสดงศักยภาพทักษะและความรู้ความสามารถอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.05$ , S.D.=0.69) ผู้นำสหกรณ์มีเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและผลงานของตนเองเป็นอย่างมาก ( $\bar{x}=3.03$ , S.D.=0.64) ผู้นำสหกรณ์พยายามมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.90$ , S.D.=0.77) และผู้นำสหกรณ์มุ่งสนองความต้องการของตนเองและแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.62$ , S.D.=0.97) ตามลำดับ

ตารางที่ 33 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ

ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
22. ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม/ทีมงานอยู่เสมอ	62 26.1%	155 65.1%	17 7.1%	4 1.7%	3.16	0.61	มาก
23. ผู้นำสหกรณ์ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	63 26.5%	151 63.4%	20 8.4%	4 1.7%	3.15	0.63	มาก
24. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	57 23.9%	145 60.9%	33 13.9%	3 1.3%	3.08	0.65	มาก
25. เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน ผู้นำสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งงานอยู่เสมอ	52 21.8%	165 69.3%	19 8.0%	2 0.8%	3.12	0.56	มาก
26. ผู้นำสหกรณ์มีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่มีข้อบกพร่อง จนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอ	39 16.4%	160 67.2%	34 14.3%	5 2.1%	2.98	0.63	ปานกลาง
27. ผู้นำสหกรณ์สามารถควบคุมตนเองและทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้เป็นอย่างดี	56 23.5%	153 64.3%	25 10.5%	4 1.7%	3.10	0.63	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.10</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 33 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.10$ , S.D.=0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจของผู้นำในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม/ทีมงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.16$ , S.D.=0.61) รองลงมา คือ ผู้นำสหกรณ์ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.15$ , S.D.=0.63) เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน ผู้นำสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.12$ , S.D.=0.56) ผู้นำสหกรณ์สามารถควบคุมตนเองและทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้เป็นอย่างดี ( $\bar{x}=3.10$ , S.D.=0.63) ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.08$ , S.D.=0.65) และผู้นำสหกรณ์มีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่มีข้อบกพร่องจนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอ ( $\bar{x}=2.98$ , S.D.=0.63) ตามลำดับ

#### 4.2.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานของประสิทธิผลองค์การ

ตารางที่ 34 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม

ประสิทธิผลองค์การ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความคิดเห็น
ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.22	0.46	มาก
ด้านระบบเปิด	3.09	0.49	มาก
ด้านเหตุผล-เป้าหมาย	3.18	0.49	มาก
ด้านกระบวนการภายใน	3.11	0.45	มาก
รวม	3.15	0.41	มาก

จากตารางที่ 34 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.15$ , S.D.=0.41) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพองค์การอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{x}=3.22$ , S.D.=0.46) ด้านเหตุผล-เป้าหมาย ( $\bar{x}=3.18$ , S.D.=0.49) และด้านกระบวนการภายใน ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.45) และด้านระบบเปิด ( $\bar{x}=3.09$ , S.D.=0.49) ตามลำดับ

ตารางที่ 35 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรในด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านมนุษยสัมพันธ์	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. ภายในสหกรณ์มีลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้เสมอ	70 29.4%	138 58.0%	28 11.8%	2 0.8%	3.16	0.65	มาก
2. เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับการฝึกอบรมโดยมีทักษะและสมรรถนะในการทำงานอย่างเหมาะสม	61 25.6%	137 57.6%	34 14.3%	6 2.5%	3.06	0.71	มาก
3. ภายในสหกรณ์มีแนวคิดที่เจ้าหน้าที่/บุคลากร มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร	85 35.7%	136 57.1%	15 6.3%	2 0.8%	3.28	0.62	มาก
4. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่เสมอ	82 34.5%	139 58.4%	17 7.1%	0	3.27	0.59	มาก
5. เจ้าหน้าที่/บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีอยู่เสมอ	78 32.8%	135 56.7%	25 10.5%	0	3.22	0.62	มาก
6. ลักษณะการทำงานภายในสหกรณ์จะคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมอยู่เสมอ	95 39.9%	131 55.0%	11 4.6%	1 0.4%	3.34	0.59	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.22</b>	<b>0.46</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 35 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กรในด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.22$ , S.D.=0.46) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรในด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ลักษณะการทำงานภายในสหกรณ์จะคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.34$ , S.D.=0.59) รองลงมา คือ ภายในสหกรณ์มีแนวคิดที่เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ( $\bar{x}=3.28$ , S.D.=0.62) เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.27$ , S.D.=0.59) เจ้าหน้าที่/บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.22$ , S.D.=0.62) ภายในสหกรณ์มีลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วมโดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้เสมอ ( $\bar{x}=3.16$ , S.D.=0.65) และเจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับการฝึกอบรมโดยมีทักษะและสมรรถนะในการทำงานอย่างเหมาะสม ( $\bar{x}=3.06$ , S.D.=0.71) ตามลำดับ

ตารางที่ 36 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
องค์การในด้านระบบเปิด

ด้านระบบเปิด	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	ค่า เฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
7. สหกรณ์มีการสร้างสรรค์โครงการหรือ แผนงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	61 25.6%	144 60.5%	31 13.0%	2 0.8%	3.11	0.64	มาก
8. สหกรณ์มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง วิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา	51 21.4%	153 64.3%	32 13.4%	2 0.8%	3.06	0.62	มาก
9. สหกรณ์มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา อย่างสร้างสรรค์	55 23.1%	139 58.4%	42 17.6%	2 0.8%	3.04	0.66	มาก
10. สหกรณ์มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	59 24.8%	141 59.2%	34 14.3%	4 1.7%	3.07	0.67	มาก
11. สหกรณ์มีการทำงานแบบกระจาย อำนาจในการตัดสินใจอยู่เสมอ	61 25.6%	133 55.9%	40 16.8%	4 1.7%	3.05	0.70	มาก
12. สหกรณ์สามารถปรับตัว เพื่อรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ภายนอกได้ดีอยู่เสมอ	62 26.1%	150 63.0%	23 9.7%	3 1.3%	3.14	0.62	มาก
13. สหกรณ์มีการขยายงานเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง	77 32.4%	127 53.4%	31 13.0%	3 1.3%	3.17	0.69	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.09</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 36 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในด้านระบบเปิด  
อยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.09$ , S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิผลองค์การในด้าน  
ระบบเปิดที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สหกรณ์มีการขยายงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}=3.17$ , S.D.=0.69)  
รองลงมา คือ สหกรณ์สามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี  
อยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.14$ , S.D.=0.62) สหกรณ์มีการสร้างสรรค์โครงการหรือแผนงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา  
( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.64) สหกรณ์มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.07$ ,  
S.D.=0.67) สหกรณ์มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา ( $\bar{x}=3.06$ , S.D.=0.62)  
สหกรณ์มีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.05$ , S.D.=0.70) และสหกรณ์  
มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ( $\bar{x}=3.04$ , S.D.=0.66) ตามลำดับ

ตารางที่ 37 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในด้านเหตุผล-เป้าหมาย

ด้านเหตุผล-เป้าหมาย	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
14. สหกรณ์มีปริมาณผลผลิตของงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	68 28.6%	135 56.7%	34 14.3%	1 0.4%	3.13	0.66	มาก
15. สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด	90 37.8%	132 55.5%	15 6.3%	1 0.4%	3.31	0.60	มาก
16. สหกรณ์มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	73 30.7%	136 57.1%	27 11.3%	2 0.8%	3.18	0.65	มาก
17. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างชัดเจน	62 26.1%	145 60.9%	29 12.2%	2 0.8%	3.12	0.63	มาก
18. สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จลุล่วง เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้	60 25.2%	163 68.5%	13 5.5%	2 0.8%	3.18	0.56	มาก
รวม					3.18	0.49	มาก

จากตารางที่ 37 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การในด้านเหตุผล-เป้าหมายอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.18$ , S.D.=0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การในด้านเหตุผล-เป้าหมายที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ( $\bar{x}=3.31$ , S.D.=0.60) รองลงมา คือ สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จลุล่วงเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ( $\bar{x}=3.18$ , S.D.=0.56) และสหกรณ์มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.18$ , S.D.=0.65) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน สหกรณ์มีปริมาณผลผลิตของงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.66) และเจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างชัดเจน ( $\bar{x}=3.12$ , S.D.=0.63) ตามลำดับ



ตารางที่ 38 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล  
องค์กรในด้านกระบวนการภายใน

ด้านกระบวนการภายใน	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	ค่า เฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
19. ขั้นตอนในการทำงานของสหกรณ์ เป็นระบบชัดเจน จนสามารถที่จะ คาดการณ์ได้ว่าผลลัพธ์จะออกมา เป็นเช่นไร	55 23.1%	151 63.4%	29 12.2%	3 1.3%	3.08	0.63	มาก
20. สหกรณ์มีขั้นตอนในการทำงาน ลักษณะคงที่ ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยน มากนัก	45 18.9%	144 60.5%	45 18.9%	4 1.7%	2.97	0.67	ปานกลาง
21. สหกรณ์มีกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง	60 25.2%	149 62.6%	27 11.3%	2 0.8%	3.12	0.62	มาก
22. สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบหรือ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานไว้ อย่างชัดเจน	74 31.1%	150 63.0%	12 5.0%	2 0.8%	3.24	0.58	มาก
23. เจ้าหน้าที่/บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ หรือข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ	55 23.1%	153 64.3%	27 11.3%	3 1.3%	3.09	0.62	มาก
24. เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับทราบข้อมูล เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อ การปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	51 21.4%	166 69.7%	19 8.0%	2 0.8%	3.12	0.56	มาก
25. สหกรณ์มีการปฏิบัติงานหรือ ดำเนินการได้อย่างราบรื่น	58 24.4%	154 64.7%	25 10.5%	1 0.4%	3.13	0.59	มาก
<b>รวม</b>					<b>3.11</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 38 พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรในด้านกระบวนการ  
ภายในอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=3.11$ , S.D.=0.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ประสิทธิภาพองค์กรใน  
ด้านกระบวนการภายในที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับ  
ในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ( $\bar{x}=3.24$ , S.D.=0.58) รองลงมา คือ สหกรณ์มีการปฏิบัติงานหรือ  
ดำเนินการได้อย่างราบรื่น ( $\bar{x}=3.13$ , S.D.=0.59) เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับ  
สิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ( $\bar{x}=3.12$ , S.D.=0.56) และสหกรณ์มีกระบวนการ  
ปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{x}=3.12$ , S.D.=0.62) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน เจ้าหน้าที่/  
บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ ( $\bar{x}=3.09$ , S.D.=0.62) ขั้นตอนใน  
การทำงานของสหกรณ์เป็นระบบชัดเจนจนสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าผลลัพธ์จะออกมาเป็นเช่นไร  
( $\bar{x}=3.08$ , S.D.=0.63) และสหกรณ์มีขั้นตอนในการทำงานลักษณะคงที่ ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยน  
มากนัก ( $\bar{x}=2.97$ , S.D.=0.67) ตามลำดับ

### 4.3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานที่ 1** ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์

ตารางที่ 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบบารมี	แรงจูงใจของผู้นำ				ค่า r	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	แรงจูงใจใฝ่อำนาจ	แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ			
การมีวิสัยทัศน์	.643	.542	.399	.595	.671	.000 *	ค่อนข้างสูง
การมีความสามารถในการตัดสินใจ	.632	.415	.337	.533	.599	.000 *	ปานกลาง
การแสดงความมั่นใจในตนเอง	.641	.522	.434	.516	.656	.000 *	ค่อนข้างสูง
การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	.702	.556	.394	.572	.692	.000 *	ค่อนข้างสูง
การกำหนดหน้าที่ชัดเจน	.709	.515	.438	.565	.695	.000 *	ค่อนข้างสูง
การมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	.643	.541	.501	.553	.690	.000 *	ค่อนข้างสูง
การเป็นแรงบันดาลใจ	.776	.658	.477	.637	.790	.000 *	ค่อนข้างสูง
การกระตุ้นการใช้สติปัญญา	.735	.654	.472	.624	.767	.000 *	ค่อนข้างสูง
การมีความยุติธรรม	.630	.520	.301	.601	.633	.000 *	ค่อนข้างสูง
การยึดถือหลักคุณธรรม	.644	.502	.266	.602	.624	.000 *	ค่อนข้างสูง
การมีมนุษยธรรม	.770	.579	.335	.664	.731	.000 *	ค่อนข้างสูง
<b>รวม</b>					<b>.856</b>	<b>.000 **</b>	<b>สูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 39 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำ สหกรณ์ กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับสูง ( $r=0.856$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ( $r=0.790$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ( $r=0.767$ ) ด้านการมีมนุษยธรรม ( $r=0.731$ ) ด้านการกำหนดหน้าที่ ชัดเจน ( $r=0.695$ ) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $r=0.692$ ) ด้านการมีความมั่นใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $r=0.690$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $r=0.671$ ) ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ( $r=0.656$ ) ด้านการมีความยุติธรรม ( $r=0.633$ ) ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ( $r=0.624$ ) และภาวะผู้นำ แบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ( $r=0.599$ )



ตารางที่ 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำในภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับแรงจูงใจของผู้นำ		
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการมีวิสัยทัศน์	.671	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านความสามารถในการตัดสินใจ	.599	.000 *	ปานกลาง
ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง	.656	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	.692	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	.695	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	.690	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ	.790	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา	.767	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านความยุติธรรม	.633	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม	.624	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านความมีมนุษยธรรม	.731	.000 *	ค่อนข้างสูง
<b>รวม</b>	<b>.856</b>	<b>.000 **</b>	<b>สูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 40 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.856 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.671 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน





เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความยุติธรรมมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.624 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีมนุษยธรรมกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.731 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีมนุษยธรรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีมนุษยธรรมมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

**สมมติฐานที่ 2** ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล  
องค์การของการบริหารสหกรณ์

ตารางที่ 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผล  
องค์การ

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ประสิทธิผลองค์การ				ค่า r	Sig (2-tailed)	ระดับ ความ สัมพันธ์
	มนุษย์ สัมพันธ์	ระบบ เปิด	เหตุผล- เป้า หมาย	กระบวน การ ภายใน			
การมีวิสัยทัศน์	.593	.546	.457	.442	.584	.000 *	ปาน กลาง
การมีความสามารถในการตัดสินใจ	.540	.484	.414	.438	.538	.000 *	ปาน กลาง
การแสดงความมั่นใจในตนเอง	.496	.489	.394	.431	.521	.000 *	ปาน กลาง
การมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	.561	.577	.484	.428	.588	.000 *	ปาน กลาง
การกำหนดหน้าที่ชัดเจน	.602	.572	.484	.505	.621	.000 *	ค่อนข้าง สูง
การมีความมั่นใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชา	.604	.568	.452	.498	.610	.000 *	ค่อนข้าง สูง
การเป็นแรงบันดาลใจ	.636	.641	.486	.548	.667	.000 *	ค่อนข้าง สูง
การกระตุ้นการใช้สติปัญญา	.636	.626	.435	.512	.639	.000 *	ค่อนข้าง สูง
การมีความยุติธรรม	.617	.552	.484	.441	.599	.000 *	ปาน กลาง
การยึดถือหลักคุณธรรม	.552	.493	.416	.476	.557	.000 *	ปาน กลาง
การมีมนุษยธรรม	.609	.529	.420	.426	.569	.000 *	ปาน กลาง
<b>รวม</b>					<b>.732</b>	<b>.000 **</b>	<b>ค่อนข้าง สูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 41 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำ  
สหกรณ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์  
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง  
( $r=0.732$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบ  
บารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับ  
ค่อนข้างสูง คือ ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ( $r=0.667$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ( $r=0.639$ )  
ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ( $r=0.621$ ) และด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ( $r=0.610$ )



และภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีความยุติธรรม ( $r=0.599$ ) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $r=0.588$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $r=0.584$ ) ด้านการมีมนุษยธรรม ( $r=0.569$ ) ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ( $r=0.557$ ) ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ( $r=0.538$ ) และด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ( $r=0.521$ )



ตารางที่ 42 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับประสิทธิผลองค์การ		
	Pearson Correlation	Sig (2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการมีวิสัยทัศน์	.584	.000 *	ปานกลาง
ด้านความสามารถในการตัดสินใจ	.538	.000 *	ปานกลาง
ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง	.521	.000 *	ปานกลาง
ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน	.588	.000 *	ปานกลาง
ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	.621	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	.610	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ	.667	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา	.639	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านความยุติธรรม	.599	.000 *	ปานกลาง
ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม	.557	.000 *	ปานกลาง
ด้านความมีมนุษยธรรม	.569	.000 *	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>.732</b>	<b>.000 **</b>	<b>ค่อนข้างสูง</b>

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 42 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.732 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.584 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีวิสัยทัศน์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน



สหกรณ์ในด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.610 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการเป็นแรงบันดาลใจกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.667 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการเป็นแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการเป็นแรงบันดาลใจ มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.639 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความยุติธรรมกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.599 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความยุติธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีความยุติธรรมมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.557 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการยึดถือหลักคุณธรรมมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีมนุษยธรรมกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.569 จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีมนุษยธรรมมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ในด้านการมีมนุษยธรรมมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

**สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์**

ตารางที่ 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การ

แรงจูงใจของผู้นำ	ประสิทธิผลองค์การ				ค่า r	Sig ( 2-tailed)	ระดับ ความ สัมพันธ์
	มนุษย์ สัมพันธ์	ระบบ เปิด	เหตุผล- เป้าหมาย	กระบวนการ ภายใน			
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.645	.656	.490	.556	.678	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	.523	.545	.468	.510	.588	.000 *	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ	.331	.440	.407	.383	.449	.000 *	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ	.627	.607	.582	.560	.679	.000 *	ค่อนข้างสูง
รวม					.734	.000 **	ค่อนข้างสูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 43 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ พบว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r=0.734$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ ( $r=0.679$ ) และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $r=0.678$ ) และแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลาง คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ( $r=0.588$ ) และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ( $r=0.449$ )

ตารางที่ 44 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวม

แรงจูงใจของผู้นำ	ระดับประสิทธิผลองค์การ		
	Pearson Correlation	Sig ( 2-tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.678	.000 *	ค่อนข้างสูง
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์	.588	.000 *	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ	.449	.000 *	ปานกลาง
ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ	.679	.000 *	ค่อนข้างสูง
รวม	.734	.000 **	ค่อนข้างสูง

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 44 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.734 จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.678 จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.588 จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทาง

เดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.449 จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับปานกลางและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ ทางสถิติ 0.01 พบว่า มีค่า Sig (2-tailed) เท่ากับ 0.000 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.679 จึงสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อระดับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบมีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ระดับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน



**สมมติฐานที่ 4** ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์

ตารางที่ 45 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์

ตัวแปร	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน	Beta	ค่า t	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
ค่าคงที่	.731	.144		.086	.000
ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน	.113	.051	.153	.222	.027 *
ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา	.108	.052	.142	.066	.040 *
แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ	.233	.061	.256	.857	.000 *
R = 0.789 R Square = 0.623 Adjuster R Square = 0.597 Std. Error of the Estimate = 0.26310 F = 24.419 Sig = 0.000					

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถร่วมกันสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.789 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์มีเพียง 3 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ ซึ่งสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ได้ร้อยละ 62.30 (R Square = 0.623) โดยภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถร่วมกันสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ประสิทธิผลองค์การโดยรวม} &= 0.731 + 0.113(\text{ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน}) \\ &+ 0.108(\text{ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา}) \\ &+ 0.233(\text{แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ}) \end{aligned}$$

สรุปได้ว่า หากตัวแปรภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ประสิทธิผลโดยรวมเพิ่มขึ้น 0.113 คะแนน หากตัวแปรภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ประสิทธิผลโดยรวมเพิ่มขึ้น 0.108 คะแนน และหากตัวแปรแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น 1 คะแนน จะส่งผลให้ประสิทธิผลโดยรวมเพิ่มขึ้น 0.233 คะแนน โดยตัวแปรที่ส่งผลทั้งสามสามารถรวมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ได้ร้อยละ 62.3 และอีกร้อยละ 37.7 เกิดจากตัวแปรอื่นๆ

ส่วนตัวแปรภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ด้านอื่นๆ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.4 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์

ข้อมูลที่รวบรวมจากข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ จำนวน 30 คน จากบุคลากรทั้งหมด 238 คน คิดเป็นร้อยละ 12.60 ได้ดังนี้

##### 4.4.1 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี

ภาวะผู้นำแบบบารมีในสหกรณ์จะต้องควบคู่กับคุณธรรม คำจูน หนุนเศรษฐกิจ บริหารงานโดยยึดหลักประชาธิปไตยที่ต้องมีการเฉลี่ยหรือแบ่งปันความคิดระหว่างกัน ผู้นำควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการสหกรณ์ และให้ความสำคัญกับหลักการสหกรณ์เป็นอันดับแรก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสหกรณ์อย่างแท้จริง ผู้นำแบบบารมีมีต้นทุนสูงอยู่แล้วในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม แต่อาจจะขาดประสบการณ์ ผู้นำแบบบารมีจึงต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสถานการณ์สหกรณ์ต่างๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ ผู้นำควรใช้บารมีให้ถูกต้องอยู่บนพื้นฐานหลักการอิสลามและแบบอย่างของท่านศาสดา ผู้นำที่มีอิสลามในการบริหารองค์การ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีจริยธรรม คุณธรรมนำความคิด มีจิตอาสา กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รักผู้ใต้บังคับบัญชา ระวังเหตุผล เป็นมีอบน (ให้) มากกว่ามีเอกลาง (รับ) คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ เรียนรู้เพิ่มเติมในศาสตร์ต่างๆ ตลอดเวลาที่มีโอกาส เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนให้ดียิ่งขึ้น ควรมีประสบการณ์และเชี่ยวชาญด้านการบริหารงาน บริหารคน มีความสามารถในการ

พัฒนาตนเองและองค์กร มีวุฒิภาวะ มีความรู้ไม่น้อยกว่าปริญญาตรี ซื่อสัตย์ สุจริต มีความบริสุทธิ์ใจในการทำงาน ขยันอดทน เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่ทำก่อนล่วงหน้าเสมอ ทำทุกสิ่งเป็นแบบอย่างเสมอ สร้างความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ ควรเข้ามารับรู้ปัญหาเฉพาะด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว เพื่อความเข้าถึงและเป็นທີ່ปรึกษาให้กับเจ้าหน้าที่ได้

#### 4.4.2 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำ

ผู้นำควรมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เพราะการสร้างแรงจูงใจ คือ ส่วนสำคัญในการกระตุ้นเปรียบเสมือนการเติมเชื้อเพลิง ผู้นำควรให้ความสำคัญและเวลากับเจ้าหน้าที่ การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพโดยรวมอย่างครอบคลุมรอบคอบ มองทุกด้าน ด้วยการมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องในลักษณะของการบูรณาการ การปรับเปลี่ยนและประยุกต์ในเชิงของการให้มีความการอย่างมั่นคงและยั่งยืน ควรมีสิ่งตอบแทนเป็นแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงาน เช่น การพักผ่อน ของขวัญประจำปี จัดระบบโบนัส เพื่อประกอบพิธีฮัจญ์ประจำปี เป็นต้น การสร้างแรงจูงใจต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานและรายได้ขององค์กร ผู้นำต้องอภัยเสียดี พูดจาไพเราะ ยิ้มแย้ม เสียสละ ร่วมคิด ร่วมทำ รักษาความถูกต้อง มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำให้กำลังใจและรับฟังปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำสหกรณ์ควรสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมุ่งหวังผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อขยายกิจการของสหกรณ์ให้กว้างขึ้น และสร้างความเชื่อมั่นทางการเงิน

#### 4.4.3 ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรของการบริหารสหกรณ์

สหกรณ์อิสลามเป็นแนวทางหนึ่งในการแก้ไขปัญหาความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน สอดคล้องกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ สหกรณ์มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีใช้ผลกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความอยู่ดีมีสุขของสมาชิกว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้าสมาชิกเข้มแข็ง สหกรณ์ก็จะเข้มแข็ง ดังนั้น ผู้นำสหกรณ์จะต้องเข้าใจ และให้ความสำคัญอย่างถูกต้อง เพื่อนำไปกำหนดนโยบายในการบริหารงานสหกรณ์ต่อไป สหกรณ์ต้องสามารถนำพาและชี้แนะแนวทางหรือวิธีการที่ถูกต้อง เทียบตรง ครบถ้วน สมบูรณ์ เป็นที่พึงของสมาชิก บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร รวมถึงสังคมโดยรวมทั่วไปด้วย และการนำหลักชะรีอะฮ์มาใช้ อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ พร้อมกับนำเสนอสู่สังคมต่อไป สหกรณ์ต้องอยู่ในเส้นทางที่ดีและถูกต้อง จากผู้นำที่มีความรู้และความสามารถ แต่สหกรณ์ต้องเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่เสนอสิ่งที่ดีด้วย ประสิทธิภาพขององค์กรมาจากแผนงาน เพราะฉะนั้นแผนงานต้องมาจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อที่ทุกคนจะได้ร่วมรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรที่ปรากฏขึ้น ประสิทธิภาพของสหกรณ์จะเกิดขึ้นได้ต้อง

ประกอบด้วย ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทีมงานต้องปฏิบัติตามนโยบายอย่างเคร่งครัด ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานเป็นทีมและตามแผนที่ได้วางไว้ โดยประเมินตามตัวชี้วัดได้ สามารถปิดบัญชี (งบดุล) ตรงกับระเบียบภายในระยะเวลาที่กำหนด เน้นให้ผู้บังคับบัญชาทำงานตรงต่อเวลา สหกรณ์ต้องดำเนินกิจกรรมด้วยความระมัดระวัง ต้องเจริญเติบโตแบบตามขั้นลำดับ องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อบุคลากร เพราะเชื่อว่าการลงทุนที่คุ้มค่าที่สุด ไม่ใช่การลงทุนกับวัสดุหรือเครื่องจักร แต่การลงทุนที่ดีที่สุด คือการลงทุนกับคน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร เจ้าหน้าที่สหกรณ์ต้องศึกษาและเรียนรู้อยู่เสมอ ต้องคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี ปลุกฝังให้เจ้าหน้าที่รักองค์กรมากขึ้น มีความสุขในการทำงาน และสมาชิกเกิดความพึงพอใจ สหกรณ์เป็นของสมาชิก การพัฒนา ความก้าวหน้า ความสำเร็จ จึงเป็นของสมาชิกทุกคน



ตารางที่ 46 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 1</b>		
ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.1 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.2 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความสามารถในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.3 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.4 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.5 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.6 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.7 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการเป็นแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.8 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.9 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.10 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการยึดถือหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	
1.11 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีมนุษยธรรม มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์	✓	

ตารางที่ 46 สรุปการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 2</b>		
ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.1 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.2 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความสามารถในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.3 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.4 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.5 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.6 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.7 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการเป็นแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.8 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.9 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความยุติธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.10 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการยึดถือหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	
2.11 ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีมนุษยธรรม มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร	✓	

ตารางที่ 46 สรุปการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	ผลการทดสอบสมมติฐาน	
	เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
<p><b>สมมติฐานที่ 3</b></p> <p>แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ</p> <p>3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ</p> <p>3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ</p> <p>3.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ</p> <p>3.4 แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	
<p><b>สมมติฐานที่ 4</b></p> <p>ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ซึ่งประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์โดยรวมสามารถพยากรณ์ได้ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจนภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ</p>	<p>✓</p>	

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ 2) เพื่อ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ 3) เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ 4) เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ และ 5) เพื่อสร้าง สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำ สหกรณ์

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (questionnaires) ซึ่งมี ลักษณะคำถามปลายปิด (Closed-ended) และคำถามปลายเปิด (Open-ended) โดยแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษา สหกรณ์ที่ทำงาน ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์นี้ ระยะเวลาใน การดำรงตำแหน่งปัจจุบัน โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ ด้านการ มีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านการ มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการมีความยุติธรรม ด้านการยึดถือ หลักคุณธรรม และด้านการมีมนุษยธรรม โดยมีข้อคำถามจำนวน 48 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ และด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ โดยมี ข้อคำถามจำนวน 27 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ



**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านระบบเปิด ด้านเหตุผล-เป้าหมาย และด้านกระบวนการภายใน โดยมีข้อความจำนวน 25 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ

**ส่วนที่ 5** ข้อเสนอแนะจากผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach' Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แต่ละส่วนดังนี้ ภาวะผู้นำแบบบารมีมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9585 แรงจูงใจของผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9269 และประสิทธิผลองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9401 ในภาพรวมแบบสอบถามทั้งชุดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา เท่ากับ 0.9777

กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่สหกรณ์ต่างๆ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย จำนวน 259 คน จากประชากร จำนวน 733 คน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากสหกรณ์ต่างๆ โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด 238 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91.89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์กรของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 72.3 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 ทำงานที่สหกรณ์อิสลามอับนุอ์ฟฟาน จำกัด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 25.6 ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 มีระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์ 0-5 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว 0-5 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8

ภาวะผู้นำแบบบารมี จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอยู่ในระดับมาก ทั้ง 11 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ด้านการมีมนุษยธรรม ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยุติธรรม ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ และด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ

แรงจูงใจของผู้นำ จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง

ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเหตุผล-เป้าหมาย ด้านกระบวนการภายใน และด้านระบบเปิด ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $r=0.856$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ( $r=0.790$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ( $r=0.767$ ) ด้านการมีมนุษยธรรม ( $r=0.731$ ) ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ( $r=0.695$ ) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $r=0.692$ ) ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ( $r=0.690$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $r=0.671$ ) ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ( $r=0.656$ ) ด้านการมีความยุติธรรม ( $r=0.633$ ) และด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ( $r=0.624$ ) ส่วนภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ( $r=0.599$ )

### ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $r=0.732$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ( $r=0.667$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ( $r=0.639$ ) ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ( $r=0.621$ ) และด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ( $r=0.610$ ) ส่วนภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีความยุติธรรม ( $r=0.599$ ) ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ( $r=0.588$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $r=0.584$ ) ด้านการมีมนุษยธรรม ( $r=0.569$ ) ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ( $r=0.557$ ) ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ( $r=0.538$ ) และด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ( $r=0.521$ )

### ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ( $r=0.734$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ ( $r=0.679$ ) และด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ( $r=0.678$ ) ส่วนแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ( $r=0.588$ ) และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ( $r=0.449$ )

### ส่วนที่ 5 การสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์

ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถร่วมกันสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ได้ร้อยละ 62.30 ( $R\text{ Square} = 0.623$ ) โดยภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถร่วมกันสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ประสิทธิผลองค์การโดยรวม} &= 0.731 + 0.113(\text{ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน}) \\ &+ 0.108(\text{ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา}) \\ &+ 0.233(\text{แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ}) \end{aligned}$$

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหาร สหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

### ส่วนที่ 1 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การ ของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 172 คน คิดเป็นร้อยละ 72.3 มีอายุระหว่าง 20-30 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 45.4 ระดับการศึกษาสูงสุดอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 183 คน คิดเป็นร้อยละ 76.9 ทำงานที่สหกรณ์อิสลามอับนูอ์ฟฟาน จำกัด จำนวน 61 คน คิดเป็น ร้อยละ 25.6 ดำรงตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 54.6 มีระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์ 0-5 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 และมีระยะเวลาใน การดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาแล้ว 0-5 ปี จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ สหกรณ์ต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย เนื่องจากสหกรณ์ต่างๆ เป็นสหกรณ์อิสลามที่ดำเนินกิจการให้ สอดคล้องกับวิถีชีวิตมุสลิม ตามความเชื่อที่ว่า “บรรดาบุรุษนั้นคือผู้นำของบรรดาสตรีในทุกๆ กิจการ งาน ไม่ว่าจะการเป็นผู้นำ ผู้ปกครอง และผู้ตัดสินใจ” บุรุษจะต้องดูแล อบรม เลี้ยงดู สั่งสอน เป็นผู้นำ ให้แก่สตรี สตรีนั้นเป็นผู้ดูแลภายในบ้าน ทำให้สหกรณ์บางแห่งรับสมัครเจ้าหน้าที่เฉพาะเพศชายและ มีผู้นำสหกรณ์เป็นเพศชายเท่านั้น ทั้งนี้ เจ้าหน้าที่สหกรณ์มักจะมีอายุในช่วง 20-30 ปี เนื่องจาก สหกรณ์ต่างๆ ได้มีการขยายกิจการอย่างต่อเนื่องในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะสหกรณ์ ที่ร่วมกันจัดตั้งเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทยในระยะเริ่มแรก ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ อับนูอ์ฟฟาน จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์อัลอิสลามียะห์ จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮืออิสลาม จำกัด สหกรณ์ออมทรัพย์อัศศิดดีก จำกัด สหกรณ์อับนูเอาฟ จำกัด และสหกรณ์ปีนา จำกัด ทำให้ แต่ละสหกรณ์มีเจ้าหน้าที่เพิ่มมากขึ้น จากการรับสมัครเจ้าหน้าที่ใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็น เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี นอกจากนี้ คณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ยังมาจากการเลือกตั้ง ซึ่งมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปีนับแต่วันเลือกตั้ง เจ้าหน้าที่สหกรณ์ส่วนใหญ่จึงมีอายุงานและระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งต่างๆ เพียงเล็กน้อย

## 1) ภาวะผู้นำแบบบารมี

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอยู่ในระดับมากทั้ง 11 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก (2548) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบบารมีในผู้นำทีมบริหารของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก พบว่า มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบารมีอยู่ในระดับสูงทุกคุณลักษณะเช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ด้านการมีมนุษยธรรม ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีความยุติธรรม ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ และด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถอภิปรายภาวะผู้นำแบบบารมีจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

### ด้านการมีวิสัยทัศน์

ประธานกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีหน้าที่สำคัญในการเป็นประธานที่ประชุมใหญ่สามัญ โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ให้เป็นไปตามกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบมติ และคำสั่งของสหกรณ์ รวมถึงกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สหกรณ์เพื่อให้งานดำเนินงานของสหกรณ์สามารถเอื้อประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ผู้นำสหกรณ์จึงใช้การนำเสนอวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการบริหารจัดการองค์การ แสดงให้เห็นถึงอนาคตขององค์การ และทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปรารถนาจะดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ โดยมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า แสวงหาโอกาสจากการรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สร้างทางเลือกหรือแนวทางใหม่ๆ ในการดำเนินงานของสหกรณ์ ทำหาค่านิยมใหม่ๆ เพื่อค้นหาวิธีการที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้สามารถโน้มน้าวใจเจ้าหน้าที่ให้อยากเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์การเสมอ เช่น การร่วมกันจัดตั้งเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายสถาบันการเงินอิสลามที่มั่นคง ร่วมมือร่วมใจทุกด้าน สามารถประกันความมั่นคงของสมาชิก เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาสมาชิกและสังคมอย่างยั่งยืน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Howell and Avolio (1992) ที่ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำแบบบารมีว่าเป็นนักวิสัยทัศน์ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ท้าทายในเรื่องอนาคตที่ดีกว่าแก่ผู้ตาม และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Conger and Kanungo (1988) ที่ศึกษาพฤติกรรมเด่นของผู้นำแบบบารมี พบว่า ผู้นำแบบบารมีจะมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างจากเดิมไม่ยึดติดในสถานภาพเดิมแต่ต้องการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ มีความเชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่างๆ ทำหาค่า

ค่านิยม ปทัสถานเดิม เพื่อให้ค้นหาสิ่งที่ดีกว่า และเก่งในการทำให้ทุกคนยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไป

### ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ

ประธานกรรมการดำเนินการของสหกรณ์มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยและตัดสินใจเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ โดยเฉพาะการตัดสินใจร่วมลงทุนกับโครงการต่างๆ ทำให้ผู้นำสหกรณ์กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีเหตุผล และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ House et al. (2001) ที่ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมี พบว่า คุณลักษณะประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุสรณ์ ก้อนทอง (2554) ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบบารมีของประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

### ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง

ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ต้องดำเนินการตัดสินใจในขั้นสุดท้าย และลงลายมือชื่อในเอกสารต่างๆ ในนามสหกรณ์ รวมถึงออกนโยบายและแผนการดำเนินงานต่างๆ การแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองของผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Howell and Avolio (1992) พบว่า ผู้นำแบบบารมีต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ House et al. (2001) ผู้นำแบบบารมีจะแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อมั่นว่าวิสัยทัศน์จะบรรลุผล ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีความกล้าแสดงออก กล้าเสี่ยง มีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายโดยมองว่าอุปสรรคเป็นเรื่องที่ท้าทาย

### ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน

ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ยึดมั่นต่อเป้าหมายและให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน เพื่อติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงานในรูปแบบต่างๆ ที่ได้เสนอนโยบายไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Howell and Avolio (1992) ผู้นำแบบบารมีจะใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย ช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้นำสหกรณ์กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ระดับสูง และผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย โดยพยายามคิดค้นผลิตภัณฑ์และโครงการต่างๆ ที่น่าสนใจให้บรรดาสมาชิกได้ร่วมลงทุน

### ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน

ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการผู้จัดการสาขา และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ยึดมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการอยู่เสมอ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ House et al. (2001) ผู้นำแบบบารมีจะวางกรอบพฤติกรรมเพื่อเป็นแนวทางให้แก่การสร้างทัศนคติ แบบแผนและโครงสร้างในคุณค่าของวิสัยทัศน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่สหกรณ์ในสาขาต่างๆ เสนอความคิดเห็นในการพัฒนารูปแบบการให้บริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสมาชิก ในฐานะที่มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกมากที่สุด เช่น การเปิดช่องทางรับฝากเงินในรูปแบบการใช้ธโบายสัญญาในศูนย์กลางชุมชนต่างๆ การให้กลุ่ม/ทีมงานลงพื้นที่ประชาสัมพันธ์สหกรณ์เพื่อเพิ่มจำนวนสมาชิก เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ House (1996) ที่ได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบบารมี โดยการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่ามีความคาดหวังในการปฏิบัติงานสูง และให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาในการดำเนินงานในที่ ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน เช่น การเสนอเป้าหมายและระบุตัวชี้วัดในการทำงานของตนเอง เป็นต้น สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เอง มีความไว้วางใจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ House et al. (2001) ภาวะผู้นำแบบบารมีทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) และมีการรับรู้ในประสิทธิภาพของตนเอง (Self-efficacy) เพิ่มมากขึ้น

### ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ

ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่เสมอ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Tushman (1990) บุคคลที่มีลักษณะทางบารมีสามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่งที่ดี (Leading by Sample) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Howell and Avolio (1992) ผู้นำแบบบารมีต้องมีความสามารถในการคล้อยใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์การในการทำงาน มอบหมายงานที่ทำทหายและมีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และให้การยกย่องและชื่นชมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ House (1996) ที่ได้อธิบายลักษณะพฤติกรรมผู้นำแบบบารมีจะแสดงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่าง (Role Model) เพื่อเป็นตัวอย่งของการเห็นคุณค่าภายในของวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์การ

### ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา

ผู้นำสหกรณ์พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมมาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ โดยมีการตั้งคำถามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มาใช้ในการทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดริเริ่มและเสนอความคิดเห็น และผู้นำสหกรณ์ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Tushman (1990) บุคคลที่มีลักษณะทางบารมีแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นเพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

### ด้านความยุติธรรม

สหกรณ์ตั้งอยู่บนรากฐานของประชาธิปไตย สมาชิกทุกคนจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นโดยร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วยความเดือดร้อนด้านเงินทุน ด้านการผลิตและการจำหน่าย เพื่อให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นด้วยการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ สมาชิกทุกคนเป็นเจ้าของสหกรณ์แต่เนื่องจากสมาชิกทุกคนไม่สามารถร่วมกันบริหารงานสหกรณ์ได้ ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีความยุติธรรมเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ การดำเนินงานเป็นไปตามหลักประชาธิปไตย มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างยุติธรรม การให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ผู้ที่ควรได้รับอย่างเป็นธรรม เช่น การให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น การเดินทางไปประกอบพิธีอัยย์ การศึกษาดูงานในต่างประเทศ สำหรับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นต้น



### ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม

ผู้นำสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้นำทางศาสนาอิสลาม ยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม แนวทางการดำเนินชีวิตและการดำเนินงานจะมีรากฐานอยู่บนความศรัทธาในพระเจ้า กระทำในสิ่งที่ศาสนาอนุมัติให้ปฏิบัติได้ (ฮาลาล) และห้ามกระทำในสิ่งที่ศาสนาไม่อนุมัติ (ฮารอม) ผู้นำสหกรณ์จึงมีจริยธรรมในการบริหารงานเป็นอย่างมาก พุดและแสดงพฤติกรรมอย่างจริงจังและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ

### ด้านการมีมนุษยธรรม

ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่เสมอ ผู้นำสหกรณ์เอาใจใส่และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังปัญหาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ และเมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำสหกรณ์แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nadler and Tushman (1990) บุคคลที่มีลักษณะทางบารมีจะมีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น แสดงออกถึงการสนับสนุนผู้อื่น แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นผู้อื่น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Howell and Avolio (1992) ผู้นำแบบบารมีจะแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น

### 2) แรงจูงใจของผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภวภัทร ภัทรศิริฤกษ์ (2548) ที่ศึกษาการจูงใจของผู้นำทีมบริหารของธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก พบว่า ผู้นำทีมบริหารมีการจูงใจของผู้นำแบบใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง และมีการจูงใจผู้นำแบบใฝ่สัมพันธ์ในระดับปานกลาง โดยสามารถอภิปรายแรงจูงใจของผู้นำจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

#### แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เมื่อประธานและคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ได้รับเลือกจากบรรดาสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ให้เข้ามาดำรงตำแหน่งแล้ว ย่อมทำให้ประธานมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานของสหกรณ์ให้มีผลสัมฤทธิ์ตามความคาดหวังของสมาชิก อันนำไปสู่ความพึงพอใจและผลตอบแทนด้านรายได้ของสมาชิกและตัวผู้นำเอง ผู้นำสหกรณ์จึงปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ติดตามผลการ

ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพราะคิดเสมอว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพ และผู้นำสหกรณ์พยายามศึกษาหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้นำสหกรณ์จะมุ่งมั่นกับการทำงานโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานมากกว่าการวิตกกังวลถึงปัญหา หากผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่พอใจ ผู้นำสหกรณ์จะใช้ความพยายามมากขึ้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่น่าพอใจ ผู้นำสหกรณ์พร้อมที่จะเผชิญกับความล้มเหลวเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข วางแผนและคาดการณ์อุปสรรคไว้ล่วงหน้า และผู้นำสหกรณ์พอใจที่จะทำงานที่มีลักษณะการแข่งขันและท้าทายความสามารถมากกว่างานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Winter (1991) และ McClelland and Boyatzis (1982) พบว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจด้านนี้จะเลือกทำหน้าที่สำคัญและใช้ความพยายามตนเองอย่างมากในการทำงานจนประสบผลสำเร็จ ทำให้ต้องการมีส่วนร่วมในงานของผู้อื่น และบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้มีความเป็นไปได้ที่จะได้รับการสนับสนุนให้มีตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานที่สูงขึ้น

### แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

ประธานและคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์เข้ามาดำรงตำแหน่งได้ในแต่ละวาระนั้นมาจากการเลือกตั้งของสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบรรดาสมาชิกจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่สำคัญ และยังส่งผลดีต่อการบริหารจัดการสหกรณ์ แต่การพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรนั้นเป็นเรื่องยาก ทำให้ผู้นำสหกรณ์ต้องเน้นการทำงานภายใต้บรรยากาศความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน รับฟังความคิดเห็นหรือความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการตัดสินใจ พยายามหลีกเลี่ยงการให้ผลการปฏิบัติงานในทางลบ และหลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจ กล้าแสดงความคิดเห็น และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุสรณ์ ก้อนทอง (2554) พบว่า การสร้างความสัมพันธ์กับเหล่าทีมบริหารและสมาชิกเป็นสิ่งสำคัญ หากมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี นอกเหนือจากเรื่องงานแล้วก็จะส่งผลดีต่อการบริหารของผู้นำสหกรณ์เอง

### แรงจูงใจใฝ่อำนาจ

ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายของสหกรณ์ รวมทั้งมีอำนาจในการแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งต่างๆ ทำให้มีการใช้หลักการเมืองการปกครอง แต่สหกรณ์เป็นองค์กรที่มีบรรดาสมาชิกเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกันสนองความต้องการและความคาดหวังร่วมกันของสมาชิก การคิดและตัดสินใจในการบริหารจัดการของประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์จึงถูกจำกัดด้วยหลักประชาธิปไตย ผู้นำสหกรณ์ต้องพยายามทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับแก่สมาชิกและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ มักจะเป็น

ผู้นำกลุ่ม/ทีมงานโดยแสดงทักษะและความรู้ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และผลงานของตนเอง

### แรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ

ประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์แสดงให้สมาชิกและเจ้าหน้าที่ได้เห็นถึงศักยภาพและความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการองค์การ สร้างการยอมรับและความไว้วางใจเพื่อให้ตนเองได้รับเลือกเข้ามาบริหารสหกรณ์ในวาระต่อไป ผู้นำสหกรณ์จึงพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม/ทีมงาน ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานจะพยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน มีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่มีข้อบกพร่องจนได้รับการยกย่อง สามารถควบคุมตนเองและทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้ และพยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการบังคับฝืนใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ McClelland (1985) และ Winter (1991) พบว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบสูงจะเป็นผู้ที่แสดงอำนาจโดยคำนึงถึงศีลธรรม ไม่นิยมการใช้อำนาจแบบเผด็จการหรือการใช้กำลังบังคับและควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น

### 3) ประสิทธิภาพองค์การของการบริหารสหกรณ์

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพองค์การอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านเหตุผล-เป้าหมาย ด้านกระบวนการภายใน และด้านระบบเปิด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิริจิต บุญบันดาล (2551) ที่ศึกษาประสิทธิภาพองค์การของผู้บริหารธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่า ผู้บริหารมีประสิทธิผลองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีประสิทธิผลองค์การอยู่ในระดับสูงทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยสามารถอภิปรายประสิทธิผลองค์การจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

#### ด้านมนุษยสัมพันธ์

ลักษณะการทำงานภายในสหกรณ์จะคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักสหกรณ์อิสลามเป็นองค์การที่ดำเนินงานโดยใช้หลักการอิสลามเป็นแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีอิสลาม โดยอยู่บนพื้นฐานที่มีความสอดคล้องกับอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในการแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมมุสลิมในลักษณะของการปลอดดอกเบี้ย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องห้ามในทางศาสนาแก่บรรดาผู้ที่เป็นมุสลิมทุกคน ผู้นำสหกรณ์ยึดแนวทางในการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการอิสลามตามแบบฉบับของท่านศาสดาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ ผู้นำสหกรณ์จะ

สนับสนุนการทำงานแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้ ซึ่งภายในสหกรณ์มีแนวคิดที่ว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีทักษะและสมรรถนะในการทำงานอย่างเหมาะสม เจ้าหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

### ด้านระบบเปิด

สหกรณ์แต่ละแห่งมีการขยายงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับการดำเนินงานของสหกรณ์อิสลามในขณะนี้ สหกรณ์แต่ละแห่งได้เพิ่มจำนวนสาขาให้บริการแก่สมาชิกมากขึ้น และมีบริการในรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไป ประกอบด้วย ด้านเงินรับฝาก ได้แก่ รับฝากเงินค่าหุ้นสมาชิก ประจำเดือน รับฝากเงินออมทรัพย์ ประเภทวะดีอะห์ (รักษาทรัพย์) รับฝากเงินออมทรัพย์ ประเภทมูออรอบะห์ (ร่วมลงทุนทั่วไปหรือเฉพาะโครงการ) รับฝากเงินสะสมทรัพย์เพื่อไปประกอบพิธีฮัจญ์ (กองทุนฮัจญ์/ตาบงฮายี) ด้านเงินบริจาคและสมทบเข้ากองทุน ได้แก่ กองทุนเพื่อตะกาฟูล (ช่วยเหลือสมาชิก) ในกรณีต่างๆ ตามที่ตกลง กองทุนเพื่อสร้างครอบครัวใหม่ (การแต่งงานของสมาชิก) กองทุนเพื่อทุนการศึกษาบุตรกองทุนเพื่อกุรบันสมาชิกร่วมกับชุมชน (ในวันอีตอัฎฮา) กองทุนชะกาตการค้าของสหกรณ์อิสลาม ด้านสินเชื่อสำหรับความจำเป็นของสมาชิกปลอดดอกเบี้ย ได้แก่ สินเชื่อเพื่อซื้อสินค้าแบบมูรออะฮะฮ์ (บวกกำไรทันทีหรือระยะสั้น) สินเชื่อเพื่อซื้อสินค้าแบบบัยปิชะมะนิลอาญีล (ผ่อนชำระระยะยาว/ตามที่ตกลง) กิจกรรมร่วมลงทุนกับสมาชิก ระหว่างสหกรณ์ หรือระหว่างชุมชนสหกรณ์ และด้านสวัสดิการให้กับสมาชิกและครอบครัว ได้แก่ สวัสดิการช่วยเหลือให้สมาชิกกู้เงินไม่มีกำไร (ก้อรดูน) สวัสดิการเมื่อสมาชิกคลอดบุตรหรือได้บุตรใหม่สวัสดิการเมื่อสมาชิกถึงวัยชราภาพ สวัสดิการเมื่อสมาชิกป่วยไข้ไม่สบายเข้าโรงพยาบาล สวัสดิการเมื่อสมาชิกหรือครอบครัวเสียชีวิต สวัสดิการให้สมาชิกยืมเงินเพื่อแต่งงาน สวัสดิการทุนสนับสนุนการศึกษาบุตรของสมาชิก สหกรณ์อิสลามจึงสามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีการสร้างสรรค์โครงการหรือแผนงานใหม่ๆ โดยนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และมีแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ เช่น การจัดรถเคลื่อนที่ไว้บริการสมาชิกในชุมชนในรูปแบบการบริการครบวงจร มีระบบปฏิบัติการออนไลน์ และสมุดฝาก-ถอนเงิน เพื่อความสะดวกรวดเร็วของสมาชิก

### ด้านเหตุผล-เป้าหมาย

สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดี สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จลุล่วงเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ สามารถช่วยเหลือสมาชิกและครอบครัวของสมาชิกโดยมีการพัฒนาในด้านการศึกษาของลูกหลานสมาชิกและเจ้าหน้าที่ การพัฒนาทางเศรษฐกิจในด้านรายได้ของสมาชิก ยกกระดับคุณภาพชีวิต และสร้างระบบการช่วยเหลือตามหลักการอิสลาม

ตามแบบฉบับของท่านศาสดา (หลักตะกาฟูล/การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน) ตั้งแต่สวัสดิการกองทุน การสร้างครอบครัวใหม่ของสมาชิก การเกิดบุตรใหม่ การเจ็บป่วย การชราภาพและการเสียชีวิตของสมาชิกและครอบครัว ตลอดถึงกองทุนทุนการศึกษาบุตร ทั้งนี้ เนื่องจากสหกรณ์มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน สหกรณ์มีปริมาณผลผลิตของงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเจ้าหน้าที่ที่มีความเข้าใจในเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างชัดเจน จากผลการดำเนินงานของเครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย ประจำปี พ.ศ. 2557 พบว่า จำนวนสมาชิกรวมทั้งหมดในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวน 112,578 คน และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 219,870 คน จะเห็นได้ว่า จำนวนสมาชิกทั้งหมดเพิ่มสูงขึ้น และยังพบว่า จำนวนสินทรัพย์รวมทั้งหมดในปี พ.ศ. 2553 มีจำนวน 3,106,809,720 บาท และในปี พ.ศ. 2557 มีจำนวน 7,103,177,705 บาท จะเห็นได้ว่า จำนวนสินทรัพย์ทั้งหมดเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ นอกจากนี้ จากผลการดำเนินงานของสหกรณ์ หลังจากได้จัดสรรกำไรประจำปีในรูปแบบต่างๆ เช่น ค่าปันผลให้สมาชิก ค่าเฉลี่ยคืน ค่าสมทบกองทุนสวัสดิการต่างๆ ของสหกรณ์ ค่าตอบแทนผู้จัดการอบะห์ ในอัตราที่สามารถเปรียบเทียบกับสถาบันการเงินอื่นๆ สหกรณ์อิสลามยังมียอดการจ่ายชะกาต (ภาคบังคับ) ปีละประมาณ 20 ล้านบาท

#### ด้านกระบวนการภายใน

สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน สหกรณ์อิสลามดำเนินการภายใต้ระบบการเงินอิสลามเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตอิสลามที่ต้องการมีระบบเศรษฐกิจปลอดดอกเบี้ยตามหลักศาสนา สหกรณ์อิสลามที่ดำเนินการภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทยเป็นสหกรณ์ที่จดทะเบียนในรูปแบบของสหกรณ์ประเภทต่างๆ ทั้งที่เป็นสหกรณ์ออมทรัพย์และสหกรณ์บริการ สหกรณ์มีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการได้อย่างราบรื่น โดยกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จะเข้ามาดำเนินการตรวจสอบบัญชีสหกรณ์ พัฒนาระบบบัญชีและการสอบบัญชีให้เป็นไปตามมาตรฐาน พัฒนาระบบการกำกับดูแลการสอบบัญชีสหกรณ์จากผู้สอบภาคเอกชน ให้คำปรึกษาแนะนำและพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชี การตรวจสอบกิจการ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และรายงานภาวะเศรษฐกิจทางการเงินของสหกรณ์ ผ่านเครื่องมือทางการเงิน เพื่อให้สหกรณ์ได้รู้ตนเองด้วยการตรวจสอบสุขภาพทางการเงิน ทำให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน สหกรณ์มีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับสหกรณ์ มีขั้นตอนในการทำงานลักษณะคงที่ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนมากนัก โดยสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจใ 2 รูปแบบหลัก คือ สหกรณ์ที่ดำเนินธุรกิจการรับฝากเงิน และสหกรณ์ที่ดำเนินให้สินเชื่อ ขั้นตอนในการทำงานของสหกรณ์เป็นระบบชัดเจนจนสามารถที่จะคาดการณ์ได้ นอกจากนี้ ได้มีการประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของสหกรณ์ตามแผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ.2556-2559 เพื่อให้สหกรณ์สามารถตระหนักถึงจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง และนำผลจากการวิเคราะห์มาใช้ปรับปรุงการบริหารจัดการและการดำเนิน

ธุรกิจ เพื่อความมั่นคงเติบโตและสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน (สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ, 2555)

## ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับสูง เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายได้ด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ได้แก่ ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการมีมนุษยธรรม ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง ด้านการมีความยุติธรรม และด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ส่วนภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ

เมื่อภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มากขึ้น เนื่องจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการบริหารสหกรณ์ สามารถแสดงความมั่นใจในตนเอง มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน มีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ยึดถือหลักคุณธรรมในการบริหารเพื่อให้เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ไว้วางใจและเคารพยกย่อง และมีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีเหตุผลและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเป็นแรงบันดาลใจแก่เจ้าหน้าที่ กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหา และมีมนุษยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อมรรัตน์ เทพพิทักษ์ (2552) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่กรมการค้าภายใน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ House et al. (1991) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำจากกลุ่มตัวอย่างอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ผู้ซึ่งได้รับการเลือกตั้งและดำรงตำแหน่งอย่างน้อย 2 ปี ภายใต้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีใหม่ พบว่า การปฏิบัติงานของทีมบริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำฝ่ายบริหาร ในเวลาต่อมาได้ทำการวิจัยกับองค์การเอกชนในสหรัฐอเมริกา พบว่า การปฏิบัติงานของทีมบริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำฝ่ายบริหารเช่นกัน และยังพบว่า อดีตประธานาธิบดีที่มี

แรงจูงใจในตนเองด้านใฝ่สัมพันธสูงจะมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและมักได้รับการยกย่องจากผู้อื่นว่ามีบารมี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ รั้งสรรค ปิติปัญญา (2550) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์ของสหกรณ์ว่า ต้องมีทั้ง “ความสามารถ” และ “ความดี” อยู่ในตัว หรือเป็นทั้ง “คนเก่ง” และ “คนดี” กล่าวคือ คนเก่งเป็นคนที่สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดโดยทั่วไปแล้วคนเก่งต้องมีวิสัยทัศน์ หรือเป็นคนมองการณ์ไกล คือมองเห็นภาพในอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งการที่จะมีความสามารถเช่นนี้ได้จะต้องเป็นผู้ที่ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง กว้างขวาง และหลากหลาย มีความรู้ในเรื่องที่ตนต้องบริหารเป็นอย่างดี หรือสามารถหาคนที่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าวมาทำงานให้ตนได้ มีความสามารถในการบริหารโดยสามารถจัดหาและใช้ปัจจัยทางการจัดการที่สำคัญ ได้แก่ บุคลากร ทุน วัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร รวมถึงเทคโนโลยีต่างๆ อย่างเหมาะสม และได้รับผลลัพธ์ตามที่ต้องการภายใต้กรอบเวลา และเงื่อนไขต่างๆ ที่กำหนด มีความสามารถจูงใจให้คนอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ มีความรอบคอบแต่กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและความระมัดระวัง และยอมรับกับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น ผู้นำที่มีความระวังจนไม่มีการตัดสินใจใดๆ เลย ไม่ถือว่าเป็นผู้ที่เก่ง เนื่องจากจะไม่มีผลงานใดๆ เกิดขึ้นเลย มีความสามารถในการประสานประโยชน์ ผู้นำที่เก่งต้องสามารถประสานประโยชน์ของทุกฝ่ายเข้าด้วยกันได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์หรือความสำเร็จขององค์กร ไม่ใช่ประโยชน์ของพวกเขาพียง มีความสามารถในการนำเสนอหรือประชาสัมพันธ์ผลงานสู่ผู้เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจในระบบสหกรณ์ ผู้นำสหกรณ์จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงระบบสหกรณ์ หลักการ อุดมการณ์และระบบการบริหารจัดการสหกรณ์เป็นอย่างดี ส่วนคนดีเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตไม่กระทำการใดๆ ที่เป็นการเบียดเบียนเอาเปรียบหรือทำให้ผู้อื่นได้รับความเสียหายเดือดร้อน มีความรับผิดชอบ ยิ่งกว่านั้นจะต้องเป็นผู้มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับจริยธรรมการบริหารงานของสหกรณ์ โดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานเป็นทีมหรือเป็นองค์คณะ การตัดสินใจใดๆ ของสหกรณ์ไม่ได้กระทำโดยคนใดคนหนึ่งแต่ทำโดยคณะบุคคล เรื่องใดที่ยังไม่มีมติจากคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่ชัดเจน ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะไปแจ้งหรือให้คำมั่นสัญญาแก่สมาชิก เนื่องจากอาจทำให้เกิดความเสียหายแก่สมาชิก คณะกรรมการดำเนินการและสหกรณ์ในภาพรวมได้ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้ล้วนสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำแบบบารมี

### ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน และด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการมีความยุติธรรม ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านการมีมนุษยธรรม ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ และด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง

เมื่อภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มากขึ้น เนื่องจากผู้นำมีวิสัยทัศน์ในการบริหารสหกรณ์ สามารถแสดงความมั่นใจในตนเอง มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ยึดถือหลักคุณธรรมในการบริหารเพื่อให้เจ้าหน้าที่และสมาชิกสหกรณ์ไว้วางใจและเคารพยกย่อง มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีเหตุผลและประสิทธิภาพ และมีมนุษยธรรมต่อเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะการเป็นแรงบันดาลใจแก่เจ้าหน้าที่ กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ใช้สติปัญญาในการสร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหา และมีการกำหนดหน้าที่ให้แก่เจ้าหน้าที่อย่างชัดเจน ทำให้ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะประสิทธิผลองค์การด้านระบบเปิด มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การเจริญเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม มีเป้าหมายในการแสวงหาและสะสมทรัพยากร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พิริจิต บุญบันดาล (2551) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การกับคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ผู้บริหารธนาคารแห่งหนึ่ง พบว่า คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ด้านบารมีและด้านการกระตุ้นปัญญากับประสิทธิผลองค์การของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ สุวรรณ ฐวโชติ (2550) ที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับประธานและคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ถึงการควบคุมดูแลกิจการสหกรณ์ ก็คือการตัดสินใจในนามของสมาชิกเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกตามความคาดหวังของสมาชิก โดยทั่วไปคณะกรรมการดำเนินการจะเป็นผู้รับผิดชอบในการใช้และปกป้องทรัพยากรต่างๆ เพื่อที่จะช่วยพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของสมาชิก เนื่องจากในทางปฏิบัตินั้นเป็นไปได้เลยที่จะให้สมาชิกของสหกรณ์ทุกคนเป็นผู้ตัดสินใจหรือสั่งการในการทำธุรกิจของสหกรณ์ บรรดาสมาชิกจึงต้องเลือกคณะกรรมการดำเนินการขึ้นมา และมอบ



อำนาจที่มีอยู่พร้อมด้วยทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเงินทุน บุคลากร อุปกรณ์ต่างๆ ให้กับตัวแทนด้วยความไว้วางใจ โดยหวังว่าทรัพยากรเหล่านี้จะถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คณะกรรมการดำเนินการมีความรับผิดชอบที่สำคัญ ควรจะสนใจติดตามข่าวสารของสหกรณ์และเข้าใจมากเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับสหกรณ์ได้ มีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการดำเนินการได้ทุกครั้ง มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการด้วยการเสนอแนวคิดหรือตั้งประเด็นคำถามที่เหมาะสม ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและทำความเข้าใจในนโยบายของคณะกรรมการดำเนินการอย่างชัดเจน เป็นตัวแทนของสมาชิกทั้งหมด โดยไม่แสดงความลำเอียงกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดเป็นพิเศษ ตระหนักเสมอว่าการตัดสินใจของคณะกรรมการดำเนินการเป็นการตัดสินใจของกลุ่มซึ่งประกอบด้วยกรรมการรายบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ที่หลากหลาย รวมทั้งต้องให้การสนับสนุนการตัดสินใจของที่ประชุมที่มาจากเสียงส่วนใหญ่ และควรคำนึงเสมอถึงการแบ่งแยกภาระความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการดำเนินการกับฝ่ายจัดการ สหกรณ์ที่มีคณะกรรมการดำเนินการที่เข้มแข็ง รู้หน้าที่และมีความรับผิดชอบ จะส่งผลต่อเสถียรภาพและการเจริญเติบโตของสหกรณ์

#### ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของผู้นำกับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย

แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีระดับมากขึ้น ก็จะทำให้ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบและด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่วนแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์และด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุเมธ บุญมະยา (2547) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานชายในธุรกิจประกันชีวิต พบว่าผู้บริหารหน่วยงานชายมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับค่อนข้างสูง และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

เมื่อแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มากขึ้น โดยเฉพาะแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ มีการใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีศีลธรรม ตระหนักถึงความถูกต้องเหมาะสม โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสควบคุมตนเอง ผู้นำที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่รับผิดชอบเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งจะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานที่ต้องการการตัดสินใจที่มีคุณภาพ และผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูล

ความรู้ความสามารถในการการตัดสินใจในงานนั้นๆ การที่ผู้ตามได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานได้ดีขึ้น และเมื่อผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองจากการได้รับการยกย่องชื่นชมย่อมทำให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และผลการตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย และแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผู้นำสหกรณ์มีการตั้งเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างท้าทายและมีมาตรฐานสูง มีการติดตามผลการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีแรงจูงใจแบบใฝ่สัมฤทธิ์จะมุ่งความสำเร็จของงาน ซึ่งจะมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับงานที่ไม่มีโครงสร้างซับซ้อน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความทะเยอทะยานในตนเอง ชอบทำงานที่ใหม่และท้าทาย เพราะภาวะผู้นำแบบนี้มีผลต่อความมั่นใจและความคาดหวังในสำเร็จของผู้ตาม โดยตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและหาวิธีการทำงานที่ดีเพื่อให้ประสบความสำเร็จ (House & Mitchell, 1974) ทำให้ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์เพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยเฉพาะประสิทธิผลองค์การด้านระบบเปิด มุ่งเน้นความยืดหยุ่น การเจริญเติบโต ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม มีเป้าหมายในการแสวงหาและสะสมทรัพยากร

#### ส่วนที่ 5 การสร้างสมการพยากรณ์ของประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ด้วยภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์

ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถร่วมกันสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.789 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ได้ร้อยละ 62.30 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ House et al. (2001) ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อทีมบริหารนั้นองค์การที่มีผู้นำฝ่ายบริหารเป็นสมาชิกขององค์การ และมีการบริหารจัดการที่มีเงื่อนไขชัดเจนและแน่นอน จะสามารถพยากรณ์ถึงลักษณะความสัมพันธ์ในการมีอิทธิพลของผู้นำได้อย่างชัดเจน เนื่องจากสหกรณ์อิสลามมีประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์ที่เป็นสมาชิกของสหกรณ์ และได้รับการเลือกตั้งจากบรรดาสมาชิกให้ดำรงตำแหน่งในฐานะผู้นำสหกรณ์ ภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ

ภาวะผู้นำแบบบารมีสามารถพยากรณ์ถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำที่จะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การได้ เพราะเมื่อผู้นำได้รับการยอมรับจากทีมบริหาร นั้นหมายความว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ และไม่ว่าเวลาจะผ่านไปเท่าใด ภาวะผู้นำแบบบารมีนั้นก็ทรงอิทธิพลอยู่ในตัวผู้นำนั้นๆ ทำให้ผู้อื่นตระหนักได้ว่าผู้นำของพวกเขาสามารถกระทำการสิ่งใดให้กับองค์การได้บ้าง (Conger & Kanungo, 1988) เมื่อประธานกรรมการดำเนินการสหกรณ์มีการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ใช้ความสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยเฉพาะผู้จัดการใหญ่ รองผู้จัดการ ผู้จัดการสาขา และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ยึดมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและชี้แจงให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่ามีความคาดหวังในการปฏิบัติงานสูง และให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาในการดำเนินงานเป็นทีม มีความไว้วางใจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ของ Belasco and Stayer (1993) ผู้นำต้องโอนความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบริบทการเป็นเจ้าของสำหรับผู้รับผิดชอบงานแต่ละคน ฝึกให้เกิดการพัฒนาความสามารถ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน ภาวะผู้นำแบบบารมีทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจในตนเอง และมีการรับรู้ในประสิทธิภาพของตนเองเพิ่มมากขึ้น (House et al., 2001) การที่ผู้ตามได้รับโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมย่อมทำให้เกิดความเข้าใจในงานได้ดีขึ้น และเมื่อผู้ตามรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองจากการได้รับการยกย่องชื่นชมย่อมทำให้มีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น และผลการตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นตามไปด้วย (House & Mitchell, 1974) นอกจากนี้ ผู้นำสหกรณ์ที่มีแรงจูงใจด้านใฝ่รับผิดชอบจะมีความเป็นธรรมและใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานจะพยายามแก้ไขปัญหโดยไม่ละทิ้งงานร่วมรับผิดชอบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นร่วมกับเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความร่วมมือและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก่อให้เกิดบรรยากาศความไว้วางใจและความเชื่อมั่นต่อผู้นำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกใช้ความพยายามในการทำกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (DuBrin, 2001; Milton, 1981; Robbins, 1990; Yukl, 2006) ส่งผลให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์ ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย” พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์ในระดับสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทาง 3) แรงจูงใจของผู้นำสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์ในระดับค่อนข้างสูงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับ

ปัญญา และแรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์โดยรวมได้ร้อยละ 62.30 ดังนั้น ผู้นำสหกรณ์ควรวางแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมประสิทธิผลองค์การได้ดังนี้

1) สหกรณ์สามารถนำผลการศึกษาลักษณะภาวะผู้นำแบบบารมีทั้ง 11 ด้าน และแรงจูงใจของผู้นำทั้ง 4 ด้าน ไปใช้ประโยชน์ในการสรรหาบุคคลเข้ามารับสมัครเลือกตั้งประธานกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน และใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการทำงานต่างๆ รวมทั้งเป็นแนวทางในการฝึกอบรมและการสัมมนาเพื่อเพิ่มคุณลักษณะต่างๆ ของประธานกรรมการดำเนินการ กรรมการดำเนินการสหกรณ์ และเจ้าหน้าที่ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) สหกรณ์มีการขยายงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง สหกรณ์ควรมีนโยบายเตรียมความพร้อมและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิผลองค์การ สหกรณ์ควรมีการสร้างสรรคโครงการหรือแผนงานใหม่ๆ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ทันสมัย มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงาน เน้นการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจ สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสหกรณ์ เข้าร่วมเครือข่ายหรือชุมชนที่เป็นการส่งเสริมภาพลักษณ์ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์สามารถปรับตัวเพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ภาวะผู้นำแบบบารมีด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน และด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์โดยรวมได้ สหกรณ์จึงควรสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนเองได้อย่างชัดเจน ผู้นำสหกรณ์ควรชี้แจงและกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ยึดมั่นต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ ผู้นำสหกรณ์ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่แสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง สนับสนุนกิจกรรมและมอบหมายงานที่ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองเพื่อสร้างความไว้วางใจ โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์ต้องการ ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของสหกรณ์ให้สูงขึ้น

4) แรงจูงใจของผู้นำด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลองค์การของการบริหารสหกรณ์โดยรวมได้ ผู้นำสหกรณ์ควรส่งเสริมกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความตั้งใจในการทำงาน หากพบอุปสรรคใดๆ พยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรม สร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ ผู้นำสหกรณ์ควรให้

เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นก่อนที่จะตัดสินใจ การกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีการประชุมกับเจ้าหน้าที่อย่างเป็นประจำ ซึ่งจะทำให้ผู้นำสหกรณ์ได้รับข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ต่อสหกรณ์ ช่วยเพิ่มประสิทธิผลของสหกรณ์ให้สูงขึ้น

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ควรมีการศึกษาถึงตัวแปรอื่นๆ เช่น ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

2) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะสหกรณ์อิสลาม ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ควรมีการศึกษาโดยแบ่งตามประเภทสหกรณ์อิสลามที่จดทะเบียนในรูปแบบของสหกรณ์ประเภทต่างๆ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์บริการ เป็นต้น เนื่องจากสหกรณ์แต่ละประเภทมีโครงสร้าง ลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่แตกต่างกัน

3) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาสหกรณ์อิสลาม ที่ยังไม่ได้แบ่งประเภทของสหกรณ์ว่าอยู่ในระดับใดตามการประเมินของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ควรมีการศึกษาโดยกำหนดระดับสหกรณ์อย่างชัดเจน แบ่งตามประเภทของสหกรณ์ที่ได้รับการประเมินว่าเป็นสหกรณ์กลุ่ม AAA กลุ่ม AA หรือกลุ่ม A เนื่องจากสหกรณ์มีประสิทธิผลในการดำเนินงานและจัดทำรายงานทางการเงินเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ที่แตกต่างกัน

4) การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม เนื่องจากสหกรณ์อิสลามภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย มีที่ตั้งสหกรณ์กระจายอยู่เกือบทุกจังหวัดในภาคใต้ และกรุงเทพมหานคร ทำให้การเก็บรวบรวมแบบสอบถามได้อย่างครบถ้วนเป็นไปได้ยาก ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการกำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ที่มีความชัดเจนมากขึ้น

5) การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์มากขึ้น ควรเพิ่มเติมการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้นำสหกรณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและมีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นในการศึกษาครั้งต่อไป

## รายการอ้างอิง

- Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- Bass, B. M. Bass and Stogdill's handbook of leadership. 3rd ed. New York: Free Press, 1990.
- Bass, B. M., & Bass, R. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications. New York: Free Press, 2008.
- Belasco, J. A., & Stayer, R. C. Flight of the Buffalo: Soaring to excellence, learning to let employees lead. New York: Warner Books, 1993.
- Cameron, K. S. Critical questions in assessing organization effectiveness. Organizational Dynamics 9 (1980): 66-80.
- Cameron, K. S. A Study of organizational effectiveness and its predictors. Management Science 32 (1986): 87-112.
- Cameron, K. S., & A., W. D. Perceptions of organization effectiveness across organizational life cycles. Administrative Science Quarterly 27 (1981): 524-544.
- Campbell, J. P. On the Nature of Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review 12 (1987): 637-647.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. Behavioral dimensions of charismatic leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Delbecq, A., House, R. J., Sully de Luque, M., & Quigley, N. R. Implicit Motives, Leadership and Subordinate Outcomes. Unpublished manuscript, 2006.
- DuBrin, A. J. Leadership research finding: Practice and skills. Massachusetts: Houghton Mifflin company, 2001.
- Ford, M. E. Motivating humans: Goals, emotions, and personal agency beliefs. Imprint Newbury Park, Cal: SAGE, 1992.

- House, R. J. A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly 16 (1971): 321-328.
- House, R. J. A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
- House, R. J. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly 7 (1996): 323-352.
- House, R. J., Delbecq, A., Taris, T., & Sully de Luque, M. Charismatic theory of leadership: An empirical test of CEOs. Unpublished manuscript, 2001.
- House, R. J., & Dessler, G. The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori test. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. Path-goal theory of leadership. Contemporary Business 3 (1974): 81-98.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly 36 (1991): 364-396.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? Academy of Management Executive 6 (1992): 43-54.
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Strube, M. J. A test of value congruence effects. Organizational Behavior 20 (1999): 1175-1198.
- Katz, D., & Kahn, R. L. The social psychology of organizations. New York: John Wiley & Sons, 1978.
- McClelland, D. C. Human motivation. UK: Cambridge University Press, 1985.
- McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. Leadership motive pattern and long term success in management. Journal of Applied Psychology 67 (1982): 737-743.
- Milton, C. R. Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior. New Jersey: Prentice Hall, 1981.
- Nadler, D., & Tushman, M. L. Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. California Management Review 32 (1990): 77-97.
- Nahavandi, A. The art and science of leadership. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science 29 (1983): 363-377.
- Robbins, S. P. Organization theory: structure, design, and applications. Imprint Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- Schein, E. H. Organizational psychology. New Jersey: Prentice Hall, 1970.
- Scott, R. W. Organizations: rational, natural, and open systems. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. Organization Science 4 (1993): 577–594.
- Steers, R. M. Organizational Effectiveness: a Behavioral View. Santa Monica, Calif: Goodyear, 1977.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. The transformational leader. New York: Wiley, 1986.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. Charisma and its routinization in two social movement organizations. Research in Organizational Behavior 8 (1986): 113-164.
- Weber, M. The theory of social and economic organization. New York: Free Press, 1947.
- Westley, F., & Mintzberg, H. Visionary Leadership and Strategic Management. Strategic Management Journal 10 (1989): 17-32.
- Winter, D. G. Measuring personality at a distance: Development of an integrated system for scoring motives in running text. London: Jessica Kingsley, 1991.
- Yamane, T. Statistic: An Introductory Analysis. Tokyo: Harper International Edition, 1970.
- Yukl, G. A. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall, 1994.
- Yukl, G. A. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- กองวิชาการ กรมส่งเสริมสหกรณ์. สหกรณ์ไทย. [ออนไลน์]. 2542. แหล่งที่มา: <http://www.thaicooperative.org> [5 มีนาคม 2558]
- คณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ. วาระแห่งชาติด้านสหกรณ์. กรมส่งเสริมสหกรณ์: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2556.
- เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย. รายงานกิจการประจำปี 2557. กรุงเทพมหานคร, 2558.



- ชาญชัย อาจินสมาจาร. ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2550.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2552.
- พงษ์ระพีพร อาภากร และคณะ. แนวทางการพัฒนาการกำกับดูแลสถาบันการเงินที่ให้บริการทางการเงินตามหลักศาสนาอิสลาม. ศูนย์นโยบายโลกมุสลิม: คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. ประสิทธิผลขององค์กร: ปฏิบทแห่งมโนทัศน์. วารสารร่วมพฤษ 28 (2553): 134-182.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. องค์กรและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุคส์, 2552.
- พริจิต บุญบันดาล. คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิผลขององค์กร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2551.
- ภรณ์ มหานนท์. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเดียนส์, 2529.
- ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก. ภาวะผู้นำแบบบารมี และการจูงใจของผู้นำทีมบริหาร ที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมบริหารในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็กแบบโคเจนเนอเรชัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.
- มัลลิกา ต้นสอน. การจัดการยุคใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ธรรมกลการพิมพ์, 2547.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: Diamond in business World, 2544.
- รังสรรค์ ปิติปัญญา. ผู้นำที่พึงปรารถนาของสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร: อักษรสยามการพิมพ์, 2550.
- รัชณี ผิวทอง. ผู้นำในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร, 2549.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.

เศาวนิต เศาณานนท์. ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2542.

สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ. แผนกลยุทธ์กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ พ.ศ.2556-2559. กรมตรวจบัญชีสหกรณ์: กระทรวงเกษตรและสหกรณ์, 2555.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชภัฏเชียงราย, 2545.

สุธีลักษณ์ แก่นทอง. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร: ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น, 2555.

สุเมธ บุญมะยา. ความสัมพันธ์ระหว่างชาวอารมณื ทศนคติต่องาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานขายในธุรกิจประกันชีวิต. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2547.

สุวรรณา ธวัชโชติ. คณะกรรมการดำเนินการ คนสำคัญในธุรกิจสหกรณ์. กรุงเทพมหานคร: อักษรสยาม การพิมพ์, 2550.

อนุสรณ์ ก้อนทอง. ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจภายในตนเองของผู้นำ ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์การ การรับรู้ประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานของทีม บริหารสหกรณ์การเกษตรระดับปทุมกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนในโครงการจัดตั้งสันนิบาต สหกรณ์จังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2554.

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่ กรมการค้าภายใน กระทรวงพาณิชย์. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐ ประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## ภาคผนวก ก

## ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ภาวะผู้นำแบบบารมี มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ .9585

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>	
1. ผู้นำสหกรณ์ชี้ให้เห็นถึงอนาคตขององค์กร และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไปให้ถึงเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด	.9576
2. ผู้นำสหกรณ์มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอยู่เสมอ	.9573
3. ผู้นำสหกรณ์ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิม โดยสร้างมุมมองและแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ	.9583
4. ผู้นำสหกรณ์เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่างๆ	.9581
5. ผู้นำสหกรณ์ท้าทายค่านิยมเดิมๆ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา	.9577
6. ผู้นำสหกรณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว	.9583
7. ผู้นำสหกรณ์โน้มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรเสมอ	.9574
<b>ด้านความสามารถในการตัดสินใจ</b>	
8. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว	.9580
9. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผล	.9566
10. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.9568
11. ผู้นำสหกรณ์กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	.9569
<b>ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง</b>	
12. ผู้นำสหกรณ์มีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยมองว่าอุปสรรคเป็นเรื่องที่ท้าทาย	.9581
13. ผู้นำสหกรณ์มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก	.9584
14. ผู้นำสหกรณ์แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	.9576
15. ผู้นำสหกรณ์แสดงทัศนคติต่อการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน	.9573

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน</b>	
16. ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นต่อเป้าหมาย และให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ได้อยู่เสมอ	.9568
17. ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย	.9589
18. ผู้นำสหกรณ์กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ระดับสูง	.9588
19. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยการกำหนดเป้าหมายในการทำงานไว้ระดับสูง	.9587
<b>ด้านการมีการกำหนดหน้าที่ชัดเจน</b>	
20. ผู้นำสหกรณ์กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้อย่างชัดเจน	.9570
21. ผู้นำสหกรณ์ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอยู่เสมอ	.9579
22. ผู้นำสหกรณ์กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการอยู่เสมอ	.9576
23. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ	.9586
<b>ด้านการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา</b>	
24. ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน	.9570
25. ผู้นำสหกรณ์ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองอยู่เสมอ	.9565
26. ผู้นำสหกรณ์คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	.9581
27. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่	.9583
28. ผู้นำสหกรณ์ไว้วางใจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานงานอย่างอิสระตามลำพังอยู่เสมอ	.9576

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ</b>	
29. ผู้นำสหกรณ์มอบหมายงานที่ทำหายและมีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9575
30. ผู้นำสหกรณ์ให้การยกย่องและชื่นชมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9570
31. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในความเชื่อและค่านิยมขององค์การในการทำงานอยู่เสมอ	.9571
32. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ	.9568
33. ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่เสมอ	.9577
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา</b>	
34. ผู้นำสหกรณ์ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความคิดที่แตกต่างจากผู้นำ	.9564
35. ผู้นำสหกรณ์พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองอยู่เสมอ	.9578
36. ผู้นำสหกรณ์มีการตั้งคำถามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	.9582
37. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	.9579
38. ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดริเริ่มและเสนอความคิดเห็นอยู่เสมอ	.9572
<b>ด้านความยุติธรรม</b>	
39. ผู้นำสหกรณ์มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างยุติธรรมอยู่เสมอ	.9570
40. ผู้นำสหกรณ์ให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ผู้ที่ควรได้รับอย่าง เป็นธรรมอยู่เสมอ	.9571
<b>ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม</b>	
41. ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมอยู่เสมอ	.9575
42. ผู้นำสหกรณ์มีจริยธรรมในการบริหารงานเป็นอย่างมาก	.9575
43. ผู้นำสหกรณ์พูดและแสดงพฤติกรรมอย่างจริงใจและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ	.9577

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านการมีมนุษยธรรม</b>	
44. ผู้นำสหกรณ์เอาใจใส่และให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9574
45. ผู้นำสหกรณ์รับฟังปัญหาและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ	.9588
46. ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9585
47. ผู้นำสหกรณ์มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงาน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่เสมอ	.9578
48. เมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำสหกรณ์แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9573



แรงจูงใจของผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ .9269

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</b>	
1. ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	.9242
2. ผู้นำสหกรณ์พอใจที่จะทำงานที่มีลักษณะการแข่งขัน และท้าทายความสามารถมากกว่างานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน	.9260
3. ผู้นำสหกรณ์ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.9291
4. ผู้นำสหกรณ์จะมุ่งมั่นกับการทำงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จ ของงานมากกว่าการวิตกกังวลถึงปัญหา	.9271
5. ผู้นำสหกรณ์พร้อมที่จะเผชิญกับความล้มเหลวเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	.9245
6. ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพราะคิดเสมอว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพ	.9268
7. หากผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่พอใจ ผู้นำสหกรณ์จะใช้เวลาพยายามมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่น่าพอใจ	.9255
8. ผู้นำสหกรณ์พยายามศึกษาหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้	.9239
9. ผู้นำสหกรณ์วางแผนและคาดการณ์อุปสรรคไว้ล่วงหน้าเสมอ	.9255
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ</b>	
10. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างวินัยและกฎระเบียบที่เหมาะสม มาบังคับใช้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9250
11. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9212
12. ผู้นำสหกรณ์จะรับฟังความคิดเห็น/ความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ	.9215
13. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการให้ผลการปฏิบัติงานในทางลบอยู่เสมอ	.9233
14. ผู้นำสหกรณ์เน้นการทำงานภายใต้บรรยากาศความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน	.9241
15. ผู้นำสหกรณ์พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเสมอ	.9228



ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ</b>	
16. ผู้นำสหกรณ์มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่เสมอ	.9222
17. ผู้นำสหกรณ์มีเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ และผลงานของตนเองเป็นอย่างมาก	.9247
18. ผู้นำสหกรณ์พยายามมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9261
19. ผู้นำสหกรณ์มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม/ทีมงาน เพื่อแสดงศักยภาพ ทักษะและความรู้ความสามารถอยู่เสมอ	.9212
20. ผู้นำสหกรณ์พยายามแสดงศักยภาพ โดยการพยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้อื่น	.9234
21. ผู้นำสหกรณ์มุ่งสนองความต้องการของตนเอง และแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นอยู่เสมอ	.9241
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่รับผิดชอบ</b>	
22. ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม/ทีมงานอยู่เสมอ	.9252
23. ผู้นำสหกรณ์ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9251
24. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการบังคับฝืนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	.9226
25. เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน ผู้นำสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญหา โดยไม่ละทิ้งงานอยู่เสมอ	.9229
26. ผู้นำสหกรณ์มีความตั้งใจในการทำงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง จนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอ	.9236
27. ผู้นำสหกรณ์สามารถควบคุมตนเอง และทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้เป็นอย่างดี	.9245

ประสิทธิผลองค์การ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ .9401

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>	
1. ภายในสหกรณ์มีลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้เสมอ	.9383
2. เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับการฝึกอบรม โดยมีทักษะและสมรรถนะในการทำงานอย่างเหมาะสม	.9374
3. ภายในสหกรณ์มีแนวคิดที่ เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ	.9367
4. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอยู่เสมอ	.9373
5. เจ้าหน้าที่/บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดีอยู่เสมอ	.9324
6. ลักษณะการทำงานภายในสหกรณ์จะคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมอยู่เสมอ	.9374
<b>ด้านระบบเปิด</b>	
7. สหกรณ์มีการสร้างสรรค์โครงการ/แผนงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา	.9367
8. สหกรณ์มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา	.9375
9. สหกรณ์มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	.9371
10. สหกรณ์มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ	.9368
11. สหกรณ์มีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจอยู่เสมอ	.9351
12. สหกรณ์สามารถปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีอยู่เสมอ	.9395
13. สหกรณ์มีการขยายงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	.9378
<b>ด้านเหตุผล-เป้าหมาย</b>	
14. สหกรณ์มีปริมาณผลผลิตของงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	.9379
15. สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด	.9405
16. สหกรณ์มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	.9379
17. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างชัดเจน	.9358
18. สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จลุล่วง เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้	.9393

ข้อความ	ค่าความ เชื่อมั่น
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>	
19. ขั้นตอนในการทำงานของสหกรณ์เป็นระบบชัดเจน จนสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่า ผลลัพธ์จะออกมาเป็นเช่นไร	.9381
20. สหกรณ์มีขั้นตอนในการทำงานลักษณะคงที่ ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนมากนัก	.9363
21. สหกรณ์มีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง	.9342
22. สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบ/ข้อบังคับในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	.9389
23. เจ้าหน้าที่/บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ/ข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ	.9377
24. เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	.9370
25. สหกรณ์มีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการได้อย่างราบรื่น	.9392

แบบสอบถามทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นโดยรวม เท่ากับ .9777

## ภาคผนวก ข

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสหกรณ์  
ภายใต้เครือข่ายสหกรณ์อิสลามแห่งประเทศไทย”

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อต้องการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมี แรงจูงใจของผู้นำ และประสิทธิผลองค์การตามทฤษฎี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1: คำถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2: คำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมี

ส่วนที่ 3: คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำ

ส่วนที่ 4: คำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ

ส่วนที่ 5: ข้อเสนอแนะ

2. แบบสอบถามชุดนี้ไม่ได้มีจุดประสงค์เพื่อทำการประเมินความสามารถของตัวบุคคลหรือองค์การ แต่อย่างใด ดังนั้น การตอบคำถามอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จึงไม่ส่งผลใดๆ ต่อองค์การ และการตอบคำถามในครั้งนี้อธิบายว่าไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิดและไม่มีการตัดสินว่าดีหรือไม่ดี โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกรักษาเป็นความลับและจะรายงานผลในภาพรวมเท่านั้น

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณสำหรับความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนิภาพร น้าเยี่ยม

นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**ส่วนที่ 1: ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง:** กรุณาทำเครื่องหมายเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

1. เพศ

- ( ) 1) ชาย ( ) 2) หญิง

2. อายุ

- ( ) 1) ต่ำกว่า 20 ปี ( ) 2) 20-30 ปี ( ) 3) 31-40 ปี  
( ) 4) 41-50 ปี ( ) 5) 51-60 ปี ( ) 6) 61 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

- ( ) 1) ประถมศึกษา ( ) 2) มัธยมศึกษาตอนต้น  
( ) 3) มัธยมศึกษาตอนปลาย ( ) 4) ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)  
( ) 5) ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ( ) 6)ปริญญาตรี  
( ) 7)ปริญญาโท ( ) 8)ปริญญาเอก

4. สหกรณ์ที่ทำงาน

- ( ) 1) สหกรณ์อิสลามอิบนูอัฟฟาน จำกัด  
( ) 2) สหกรณ์อิบนูเอาฟ จำกัด  
( ) 3) สหกรณ์อิสลามปัตตานี จำกัด  
( ) 4) สหกรณ์ออมทรัพย์ชะกอพะฮืออิสลาม จำกัด  
( ) 5) สหกรณ์อิสลามอัศศิดดีก จำกัด  
( ) 6) สหกรณ์บีนา จำกัด  
( ) 7) สหกรณ์ออมทรัพย์ต้นมียะฮ จำกัด  
( ) 8) สหกรณ์ออมทรัพย์อัล-อิสลามมียะฮ จำกัด  
( ) 9) สหกรณ์บารอกะฮืออิสลาม จำกัด  
( ) 10) สหกรณ์อิสลามสันติชน จำกัด  
( ) 11) สหกรณ์ออมทรัพย์นุรุลอิสลามกระบี่ จำกัด  
( ) 12) สหกรณ์ศรัทธาชน จำกัด  
( ) 13) สหกรณ์อิสลามฮุซนี จำกัด  
( ) 14) สหกรณ์บริการอัล-ฟัจร์ จำกัด  
( ) 15) สหกรณ์ซอฮาบะห์ จำกัด

- ( ) 16) สหกรณ์ออมทรัพย์อัล-อะมีน จำกัด
- ( ) 17) สหกรณ์บริการอัล-อามาน จำกัด
- ( ) 18) สหกรณ์บริการอัล-ฮูดา จำกัด
- ( ) 19) สหกรณ์อัลอามานะห์ญะเก็ต จำกัด
- ( ) 20) สหกรณ์มหาวิทยาลัยฟาฏอนี จำกัด
- ( ) 21) สหกรณ์อัล-อามีนสตูล จำกัด

#### 5. ตำแหน่งงานปัจจุบัน

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| ( ) 1) ประธานกรรมการ                   | ( ) 2) รองประธานกรรมการ      |
| ( ) 3) เลขานุการคณะกรรมการ             | ( ) 4) เภรัญญิก              |
| ( ) 5) กรรมการ                         | ( ) 6) ผู้ตรวจสอบกิจการ      |
| ( ) 7) ผู้จัดการใหญ่                   | ( ) 8) รองผู้จัดการใหญ่      |
| ( ) 9) ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่            | ( ) 10) ผู้จัดการหน่วยธุรกิจ |
| ( ) 11) ผู้จัดการสมาชิกสัมพันธ์        | ( ) 12) ผู้จัดการสาขา        |
| ( ) 13) ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา           | ( ) 14) หัวหน้าฝ่ายต่างๆ     |
| ( ) 15) เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการฝ่ายต่างๆ | ( ) 16) อื่นๆ โปรดระบุ.....  |

#### 6. ระยะเวลาในการทำงานที่สหกรณ์นี้

- |                 |                     |                 |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| ( ) 1) 0-5 ปี   | ( ) 2) 6-10 ปี      | ( ) 3) 11-15 ปี |
| ( ) 4) 16-20 ปี | ( ) 5) 21 ปี ขึ้นไป |                 |

#### 7. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปัจจุบัน

- |                 |                     |                 |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| ( ) 1) 0-5 ปี   | ( ) 2) 6-10 ปี      | ( ) 3) 11-15 ปี |
| ( ) 4) 16-20 ปี | ( ) 5) 21 ปี ขึ้นไป |                 |

**ส่วนที่ 2:** ภาวะผู้นำแบบบารมี

**คำชี้แจง:** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

มีค่าคะแนนเท่ากับ 4

มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากหรือเห็นด้วยมาก

มีค่าคะแนนเท่ากับ 3

น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยหรือเห็นด้วยน้อย

มีค่าคะแนนเท่ากับ 2

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

มีค่าคะแนนเท่ากับ 1

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์</b>				
1. ผู้นำสหกรณ์ชี้ให้เห็นถึงอนาคตขององค์กร และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไปให้ถึงเป้าหมาย ในระยะเวลาที่กำหนด				
2. ผู้นำสหกรณ์มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ โดยคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าอยู่เสมอ				
3. ผู้นำสหกรณ์ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิม โดยสร้างมุมมองและแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ				
4. ผู้นำสหกรณ์เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่างๆ				
5. ผู้นำสหกรณ์ท้าทายค่านิยมเดิมๆ เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา				
6. ผู้นำสหกรณ์รับรู้ข้อมูลข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว				
7. ผู้นำสหกรณ์ใฝ่มน้าวใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยากเข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กรเสมอ				

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการมีความสามารถในการตัดสินใจ</b>				
8. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว				
9. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีเหตุผล				
10. ผู้นำสหกรณ์มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ				
11. ผู้นำสหกรณ์กล้าเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ				
<b>ด้านการแสดงความมั่นใจในตนเอง</b>				
12. ผู้นำสหกรณ์มีความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายโดยมองว่าอุปสรรคเป็นเรื่องที่ท้าทาย				
13. ผู้นำสหกรณ์มีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าแสดงออก				
14. ผู้นำสหกรณ์แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย				
15. ผู้นำสหกรณ์แสดงทัศนคติต่อการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน				
<b>ด้านการมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน</b>				
16. ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นต่อเป้าหมาย และให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานที่ถืออยู่เสมอ				
17. ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย				
18. ผู้นำสหกรณ์กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ระดับสูง				
19. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการปฏิบัติงานที่ดี				



ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการกำหนดหน้าที่ชัดเจน</b>				
20. ผู้นำสหกรณ์กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้อย่างชัดเจน				
21. ผู้นำสหกรณ์ชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอยู่เสมอ				
22. ผู้นำสหกรณ์กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการอยู่เสมอ				
23. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่เสมอ				
<b>ด้านความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา</b>				
24. ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน				
25. ผู้นำสหกรณ์สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เองอยู่เสมอ				
26. ผู้นำสหกรณ์คอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ				
27. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองได้อย่างเต็มที่				
28. ผู้นำสหกรณ์ไว้วางใจและมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างอิสระตามลำพังอยู่เสมอ				
<b>ด้านการเป็นแรงบันดาลใจ</b>				
29. ผู้นำสหกรณ์มอบหมายงานที่ท้าทายและมีคุณค่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
30. ผู้นำสหกรณ์ให้การยกย่องและชื่นชมความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
31. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อและค่านิยมขององค์กรในการทำงานอยู่เสมอ				
32. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความปรารถนาที่จะทุ่มเทกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ				
33. ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่เสมอ				

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา</b>				
34. ผู้นำสหกรณ์ไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำ				
35. ผู้นำสหกรณ์พยายามกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยตนเองอยู่เสมอ				
36. ผู้นำสหกรณ์มีการตั้งคำถามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ				
37. ผู้นำสหกรณ์กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ				
38. ผู้นำสหกรณ์เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดริเริ่มและเสนอความคิดเห็นอยู่เสมอ				
<b>ด้านกรมีคามยุติธรรม</b>				
39. ผู้นำสหกรณ์มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ อย่างยุติธรรมอยู่เสมอ				
40. ผู้นำสหกรณ์ให้รางวัลอย่างเหมาะสมแก่ผู้ที่ควรได้รับอย่างเป็นธรรมอยู่เสมอ				
<b>ด้านการยึดถือหลักคุณธรรม</b>				
41. ผู้นำสหกรณ์ยึดมั่นและทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรมอยู่เสมอ				
42. ผู้นำสหกรณ์มีจริยธรรมในการบริหารงานเป็นอย่างมาก				
43. ผู้นำสหกรณ์พูดและแสดงพฤติกรรมอย่างจริงจังและน่าเชื่อถืออยู่เสมอ				

ภาวะผู้นำแบบบารมี	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการมีมนุษยธรรม</b>				
44. ผู้นำสหกรณ์เอาใจใส่และให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
45. ผู้นำสหกรณ์รับฟังปัญหาและเป็นທີ່ปรึกษาในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจอยู่เสมอ				
46. ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
47. ผู้นำสหกรณ์มีความเสียสละ อุทิศตนในการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอยู่เสมอ				
48. เมื่องานใดๆ ประสบผลสำเร็จ ผู้นำสหกรณ์แบ่งปันความสำเร็จในงานนั้นร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				

**ส่วนที่ 3:** แรงจูงใจของผู้นำ

**คำชี้แจง:** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

มีค่าคะแนนเท่ากับ 4

มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากหรือเห็นด้วยมาก

มีค่าคะแนนเท่ากับ 3

น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยหรือเห็นด้วยน้อย

มีค่าคะแนนเท่ากับ 2

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

มีค่าคะแนนเท่ากับ 1

แรงจูงใจของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์</b>				
1. ผู้นำสหกรณ์ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ				
2. ผู้นำสหกรณ์พอใจที่จะทำงานที่มีลักษณะการแข่งขันและท้าทายความสามารถมากกว่างานที่เป็นกิจวัตรประจำวัน				
3. ผู้นำสหกรณ์ติดตามผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ				
4. ผู้นำสหกรณ์จะมุ่งมั่นกับการทำงาน โดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงานมากกว่าการวิตกกังวลถึงปัญหา				
5. ผู้นำสหกรณ์พร้อมที่จะเผชิญกับความล้มเหลวเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ				
6. ผู้นำสหกรณ์กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย เพราะคิดเสมอว่าเป็นสิ่งที่จะช่วยพัฒนาศักยภาพ				
7. หากผลการปฏิบัติงานยังไม่เป็นที่พอใจ ผู้นำสหกรณ์จะใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จที่น่าพอใจ				
8. ผู้นำสหกรณ์พยายามศึกษาหาวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้				
9. ผู้นำสหกรณ์วางแผนและคาดการณ์อุปสรรคไว้ล่วงหน้าเสมอ				

แรงจูงใจของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์</b>				
10. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการสร้างวินัยและกฎระเบียบที่เหมาะสมมาบังคับใช้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
11. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
12. ผู้นำสหกรณ์จะรับฟังความคิดเห็นหรือความยินยอมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อใช้ในการตัดสินใจอยู่เสมอ				
13. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการให้ผลการปฏิบัติงานในทางลบอยู่เสมอ				
14. ผู้นำสหกรณ์เน้นการทำงานภายใต้บรรยากาศความของร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน				
15. ผู้นำสหกรณ์พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรเสมอ				
<b>ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ</b>				
16. ผู้นำสหกรณ์มีอิสระในการคิดและตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองอยู่เสมอ				
17. ผู้นำสหกรณ์มีเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและผลงานของตนเองเป็นอย่างมาก				
18. ผู้นำสหกรณ์พยายามมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
19. ผู้นำสหกรณ์มักจะเป็นผู้นำกลุ่ม/ทีมงาน เพื่อแสดงศักยภาพ ทักษะและความรู้ความสามารถอยู่เสมอ				
20. ผู้นำสหกรณ์พยายามแสดงศักยภาพ โดยการทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้เป็นที่รู้จักและยอมรับของผู้อื่น				
21. ผู้นำสหกรณ์มุ่งสนองความต้องการของตนเองและแสวงหาผลประโยชน์จากผู้อื่นอยู่เสมอ				

แรงจูงใจของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านแรงจูงใจไม่รับผิดชอบ</b>				
22. ผู้นำสหกรณ์พยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม/ทีมงานอยู่เสมอ				
23. ผู้นำสหกรณ์ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
24. ผู้นำสหกรณ์พยายามหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการบังคับจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ				
25. เมื่อพบอุปสรรคในการทำงาน ผู้นำสหกรณ์พยายามแก้ไขปัญห โดยไม่ละทิ้งงานอยู่เสมอ				
26. ผู้นำสหกรณ์มีความตั้งใจในการทำงาน โดยไม่มีข้อบกพร่อง จนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอ				
27. ผู้นำสหกรณ์สามารถควบคุมตนเอง และทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้เป็นอย่างดี				

**ส่วนที่ 4:** ประสิทธิภาพองค์กร

**คำชี้แจง:** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

มากที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากที่สุดหรือเห็นด้วยมากที่สุด

มีค่าคะแนนเท่ากับ 4

มาก หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงมากหรือเห็นด้วยมาก

มีค่าคะแนนเท่ากับ 3

น้อย หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยหรือเห็นด้วยน้อย

มีค่าคะแนนเท่ากับ 2

น้อยที่สุด หมายถึง ท่านเห็นว่าข้อความนั้นเป็นจริงน้อยที่สุดหรือเห็นด้วยน้อยที่สุด

มีค่าคะแนนเท่ากับ 1

ประสิทธิภาพองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านมนุษยสัมพันธ์</b>				
1. ภายในสหกรณ์มีลักษณะการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายหรือถกเถียงกันได้เสมอ				
2. เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับการฝึกอบรม โดยมีทักษะและสมรรถนะในการทำงานอย่างเหมาะสม				
3. ภายในสหกรณ์มีแนวคิดที่เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร				
4. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน อยู่เสมอ				
5. เจ้าหน้าที่/บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี อยู่เสมอ				
6. ลักษณะการทำงานภายในสหกรณ์จะคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมอยู่เสมอ				

ประสิทธิผลองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านระบบเปิด</b>				
7. สหกรณ์มีการสร้างสรรค์โครงการหรือแผนงานใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา				
8. สหกรณ์มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน อยู่ตลอดเวลา				
9. สหกรณ์มีแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์				
10. สหกรณ์มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานอยู่เสมอ				
11. สหกรณ์มีการทำงานแบบกระจายอำนาจในการตัดสินใจอยู่เสมอ				
12. สหกรณ์สามารถปรับตัว เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดีอยู่เสมอ				
13. สหกรณ์มีการขยายงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง				
<b>ด้านเหตุผล-เป้าหมาย</b>				
14. สหกรณ์มีปริมาณผลผลิตของงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง				
15. สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด				
16. สหกรณ์มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ				
17. เจ้าหน้าที่/บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมายของสหกรณ์ได้อย่างชัดเจน				
18. สหกรณ์มุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จลุล่วง เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้				



ประสิทธิผลองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วยมากที่สุด (4)	เห็นด้วยมาก (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
<b>ด้านกระบวนการภายใน</b>				
19. ขั้นตอนในการทำงานของสหกรณ์เป็นระบบชัดเจนจนสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าผลลัพธ์จะออกมาเป็นเช่นไร				
20. สหกรณ์มีขั้นตอนในการทำงานลักษณะคงที่ไม่ค่อยมีการปรับเปลี่ยนมากนัก				
21. สหกรณ์มีกระบวนการปฏิบัติงานเป็นลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง				
22. สหกรณ์มีการกำหนดระเบียบหรือข้อบังคับในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน				
23. เจ้าหน้าที่/บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบหรือข้อบังคับที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ				
24. เจ้าหน้าที่/บุคลากรได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี				
25. สหกรณ์มีการปฏิบัติงานหรือดำเนินการได้อย่างราบรื่น				

#### ส่วนที่ 5: ข้อเสนอแนะ

1. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้นำในสหกรณ์ของท่านหรือไม่และอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้นำในสหกรณ์ของท่านหรือไม่และอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการของสหกรณ์หรือไม่และ  
อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\*\*\*ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่ง\*\*\*\*\*



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นางสาวนิภาพร นำเยี่ยม

วันเดือนปีเกิด 21 เมษายน พ.ศ. 2534

วุฒิการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์  
และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

