



สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร  
สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เชียงใหม่  
รายงานการวิจัย  
เรื่อง

ภาวะการนำของผู้นำกลุ่มเกษตรกร ในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่  
LEADERSHIP AMONG FARMERS ASSOCIATIONS IN SANSAI DISTRICT,  
CHIANGMAI PROVINCE THAILAND

โดย

นำชัย ทนุผล สุนิลา ทนุผล

2533



## คำนิยม

การวิจัยเรื่องภาวะการนำของผู้ในกลุ่มเกษตรกรในอำเภอสันทราย, จังหวัดเชียงใหม่มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรแสดงออกตามทฤษฎีความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Contingency theory of leadership effectiveness) ของ Fred E. Fiedler. ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้วางแผนกำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบงานกลุ่มเกษตรกร ของกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อนำผลการวิจัยใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงแผน และวิธีการดำเนินงานพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงานเกษตรอำเภอสันทรายน่าจะเป็นผู้ใช้ประโยชน์จากข้อมูลนี้มากที่สุดอีก ทั้งอาจจะเป็นแนวทางในการวิจัยและเอกสารค้นคว้าทางวิชาการสำหรับนักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาส่งเสริมการเกษตรของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้

งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีโดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณ จากสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร ผู้นำกลุ่มเกษตรกร และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรในอำเภอสันทรายที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งเจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย ที่ให้ความสะดวกในการเก็บข้อมูล อาจารย์ดำเกิง ชำนาญค้า ที่ช่วยให้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล คุณนวนจันทร์ อินจินดาที่กรุณาจัดพิมพ์ต้นฉบับ และคุณปริญญา มณี ที่เอื้อเฟื้อในการโรเนียวและเย็บเล่ม คณะผู้วิจัย ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

รศ.ดร.นำชัย ทนุผล

ผศ.ดร.สุนิลา ทนุผล



สารบัญเรื่อง

(2)

บทที่

หน้า

1 บทนำ

- . ปัญหาการวิจัย
- . วัตถุประสงค์การวิจัย
- . ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- . ขอบเขตและข้อจำกัด

1

3

4

4

5

2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

- . ภาวะการเป็นผู้นำ
- . องค์ประกอบของภาวะการเป็นผู้นำ
- . แบบต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ
- . การค้นหาท่วงทำนองการนำของผู้นำ
- . ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำ
- . ภาคสรุป
- . สมมุติฐานการวิจัย

6

6

7

7

8

9

14

15

3 วิธีดำเนินงานวิจัย

- . สถานที่ดำเนินการวิจัย
- . ผู้ให้ข้อมูล
- . เครื่องมือรวบรวมข้อมูล
- . นิชยามศัพท์ปฏิบัติการ
- . การวิเคราะห์ข้อมูล
- . ระยะเวลาในการวิจัย

16

16

16

18

19

22

23

4 ผลการวิจัยและการวิจารณ์

- . สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่ม
- . ลักษณะกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำ

24

25

29



• การเปรียบเทียบแบบความเป็นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ	34
• ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์กลุ่ม	37
• สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม)	41
• ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตาม	48
• ความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกรับรู้ และตาม ที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก	50
<b>บทที่ 5 สรุป, อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ</b>	<b>53</b>
• สรุปผลการศึกษา	53
• อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	56
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>



ตาราง

หน้า

1	ลำดับสถานการณ์ของกลุ่มตามลักษณะของสามองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำกลุ่ม	12
2	จำนวนของผู้นำเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามสถานการณ์ส่วนบุคคล	27
3	ลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำกลุ่ม	30
4	เปรียบเทียบแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ	35
5	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและสถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่ม	36
6	จำนวนผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามสถานการณ์ใน 3 องค์ประกอบ	38
7	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์กลุ่ม	41
8	เปอร์เซ็นต์ของสมาชิกกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามลักษณะส่วนบุคคลของสมาชิก	44
9	ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตาม	49
10	ความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกรับรู้และตามที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก	52



## ภาวะการนำของผู้นำกลุ่มเกษตรกร ในอำเภอสันทรายจังหวัดเชียงใหม่

Leadership Among Farmers' Associations in Sansai District,  
Changmai Province, Thailand.

นำชัย ทนผล<sup>1</sup> และสุนิลา ทนผล<sup>2</sup>

1. รองศาสตราจารย์ ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร คณะธุรกิจการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายฝึกอบรมและสัมมนาการเกษตร สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการ การเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เชียงใหม่ 50290

### บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อ 1) ระบุถึงแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรในอำเภอสันทรายจังหวัดเชียงใหม่ 2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำ, สถานการณ์กลุ่มและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตาม 3) ทราบถึงความสอดคล้องในแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก และตามการรับรู้ของสมาชิกกลุ่ม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยคือผู้นำ (ประธาน) กลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในอำเภอสันทรายจำนวน 9 คน ซึ่งแบ่งเป็นผู้นำจากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจำนวน 4 คน และผู้นำจากกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จจำนวน 5 คน และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรของทั้งสองกลุ่มจำนวน 185 คนซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ สำหรับข้อมูลที่ต้องการได้รวบรวมโดยใช้แบบสอบถามเพื่อการสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม

ผลการวิจัยพบว่าสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีความคล้ายคลึงกันบางลักษณะคือประสบการณ์การฝึกอบรม และจำนวนบุคคลในครอบครัวส่วนลักษณะที่แตกต่างกันได้แก่อายุ, ระดับการศึกษา, รายได้ของครอบครัวและ



ขนาดของฟาร์มสำหรับลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำกลุ่ม พบว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มที่แตกต่างกัน โดยสิ้นเชิง

ผลการวิเคราะห์แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จแสดงออกนั้นพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีพฤติกรรมการนำกลุ่มในลักษณะผู้นำเน้นมนุษยสัมพันธ์แต่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีระดับความเป็นผู้นำแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์ที่มากกว่าหรือสูงกว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำนั้น ผลการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่าตัวแปรเกือบทั้งหมด ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำแต่อย่างใด ยกเว้นเพียงปัจจัยเดียวคือ จำนวนครั้งของการมีประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแบบความเป็นผู้นำ ส่วนตัวแปรเกี่ยวกับสถานการณ์ของกลุ่มนั้นพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำแต่อย่างใด ในด้านความสัมพันธ์ของแบบความเป็นผู้นำและปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม) นั้นผลการวิเคราะห์พบว่าสถานการณ์ส่วนบุคคลเพียงสองลักษณะคือรายได้ของผู้ตามและขนาดฟาร์มของผู้ตามมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของสถิติ ส่วนตัวแปรอื่นพบว่าไม่มีความสัมพันธ์แต่อย่างใด

ในการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำตามที่ผู้นำแสดงออกและแบบความเป็นผู้ตามที่สมาชิกรับรู้ นั้นพบว่ามีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้นำกลุ่มเกษตรกรมีการแสดงออกในพฤติกรรมผู้นำกลุ่มแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์ และในทางเดียวกันสมาชิกกลุ่มก็รับรู้ว่าคุณสมบัติของตนมีพฤติกรรมการนำกลุ่มแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์ เช่นเดียวกัน แต่มีระดับที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ผู้นำกลุ่มมีพฤติกรรมมุ่งเน้นมนุษยสัมพันธ์ในระดับที่สูงกว่าสมาชิกรับรู้

ผลการวิจัยดังกล่าวทำให้ทราบว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำกลุ่มเป็นผู้นำที่มีภาวะการนำกลุ่มแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์ในระดับที่น้อยกว่าผู้นำของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นในการปรับปรุงกลุ่มเกษตรกรให้เกิดประสิทธิผลผู้นำกลุ่มจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมการนำโดยการมุ่งเน้นเอาจริงเอาจังกับงานและคำนึงถึงธุรกิจของกลุ่ม และเพิ่มความเข้มงวดกับสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อตกลงของกลุ่มให้มากขึ้นกว่าเดิมที่มุ่งเน้นเฉพาะมนุษยสัมพันธ์เพียงประการเดียว นอกจากนั้นควรมีการจัดการฝึกอบรมให้กับผู้นำกลุ่มโดยมุ่งเน้นไปยังด้านเทคนิคการทำงานกลุ่มและการบริหารองค์การให้มากขึ้น พร้อมกันนี้ในการคัดเลือกผู้นำกลุ่มควรจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณลักษณะตามแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีประสบการณ์การทำงานด้านนี้มาก่อน



The objectives of this study are 1) to describe the style of leadership among leader of farmers' associations in Sansai District, Chiangmai, Thailand 2) to examine if any relationships exist between leader's personal characteristics, group characteristics, group situations as well as, follower factors and leadership style and 3) to determine the commonality between the manifested leadership style and the perceived leadership style by followers.

Respondents in this study were 9 chairmen of farmers' associations and 185 member taken by stratified random sampling from 9 associations in Sansai District which were classified into 4 highly and 5 less effective groups (HEGs and LEGs). Data were gathered using structured interview schedules and were analyzed by micro computer using statistical package for the social science (SPSS).

The study revealed that the HEG and LEG leaders were similar in two factors of personal characteristics. However they significantly differed in age, educational attainment, family income and farm size.

The finding showed that there was not difference in the manifested leadership style between leaders of the HEGs and LEGs. Both group, the leaders tended to be human relationship oriented. However, the leaders of LEGs tended to be more higher degree of human relationship oriented than the leaders of HEGs.

In the analyses of the relationships of leaders' personal characteristics, group characteristics, group situations as well as, follower factors and manifested leadership style, only three variables





were found to be significantly related to leadership style. These were; number of training attended by leaders, family income and farm size of the followers.

Comparing the differences between the manifested leadership style and the perceived leadership style by followers, the results showed that it was not different in leadership style but it was significantly different in the degree of human relationship oriented

Moreover, the finding revealed that the manifested leadership style of the HEG leaders were lesser degree of human relationship oriented than the LEG leaders. Therefore, to increase the effectiveness of farmers' association, the leaders should emphasize task performance more than personal human relation. In addition, training courses which related to the roles of the leaders as well as administrative techniques should be conducted for the leader to enhance the effectiveness of the farmers' association. Likewise, the leaders may be elected from among those who have more personal characteristics closer to effective leadership style in particular situation, and experience in leadership, as these could improve the effectiveness of the farmers' association as well.



บทที่ 1  
บทนำ  
(INTRODUCTION)

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530 - 2534) มิได้มุ่งการพัฒนาไปยังด้านเศรษฐกิจ หรือการเพิ่มรายได้ของประชาชนของประเทศแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ยังมุ่งยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนในทุกพื้นที่ เพื่อให้ชาวชนบทเหล่านั้นสามารถช่วยตนเอง โดยการเพียรพยายามพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชนบททั้งทางร่างกาย, ความคิด และทักษะในการประกอบ อาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของคนในทุกกลุ่มอายุ และกลุ่มอาชีพ ในการพัฒนาความเป็นอยู่ของชาวชนบทนี้ การพัฒนาการเกษตรนับว่ามีบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาอาชีพหลักของ ชาวชนบท

แนวทางในการพัฒนาการเกษตรตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 นี้ก็เช่นเดียวกัน กรมส่งเสริมการเกษตรมิเพียงแต่มุ่งเน้นไปถึงเฉพาะการบริการ และถ่ายทอดความรู้ที่เกี่ยวกับการเกษตรแผนใหม่แก่เกษตรกรเพื่อช่วยยกระดับรายได้และความเป็นอยู่ในครัวเรือนของเกษตรกรให้ดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังมุ่งเน้นถึงการส่งเสริมสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น เพื่อให้พร้อมที่จะรับบริการความรู้ด้านการเกษตรแผนใหม่และ เป็นองค์ประสานงานระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐและเกษตรกร การเป็นพลังต่อorong ในการผลิตและจำหน่ายผลิตผลการเกษตร การร่วมมือช่วยเหลือกัน ในการพัฒนาชนบทของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการในการดำเนินงาน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2530 : 73 - 74) ดังนี้คือ

1. สนับสนุนให้ความรู้ และทักษะด้านการพัฒนาสังคม พัฒนาการเกษตร เศรษฐกิจเกษตร และการบริหารธุรกิจแก่คณะกรรมกรและสมาชิกกลุ่มเกษตรกร โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน
2. ให้ข่าวสารและชี้แนะเกษตรกรให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาการเกษตรด้วยตนเอง และชี้แนวทาง ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
3. สนับสนุนให้สมาชิกกลุ่มเกษตรกรได้ร่วมกันวางแผนการผลิตของกลุ่มให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด



4. สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่มที่ได้รับความสำเร็จ โดยประกาศเกียรติคุณและช่วย ประชาสัมพันธ์เป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่มอื่น ๆ รวมทั้งอำนวยความสะดวกในด้านปัจจัย การผลิต จัดหาทุนหมุนเวียนจากกองทุนหมู่บ้าน และข้อมูลการตลาดเพื่อเป็น แรงจูงใจใน การดำเนินงานของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาของกลุ่มเกษตรกรนี้ ได้เริ่มมีการปรับปรุงครั้งแรกในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (2515 - 2519) โดยได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 140 - 141 เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2525 ซึ่งเป็นการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2511 ให้มีบทบัญญัติว่าด้วยการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรเป็นนิติบุคคล และสามารถดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ได้ (ศูนย์ปฏิบัติการโครงการปรับปรุงระบบพัฒนาเกษตรกร, 2530 : 2) การดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกร ในระยะแรก ๆ มักมีจุดมุ่งหมายในการให้บริการสินเชื่อแก่บรรดาสมาชิกเป็นหลักจึงทำให้เกษตรกรทั่วไปให้ความสนใจ และสมัครเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มมากมายอันเป็นผลให้การจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรเพิ่ม ปริมาณมากขึ้นอย่างรวดเร็ว จนเกินความสามารถของเจ้าหน้าที่ของกลุ่ม และเป็นผลให้เกิดปัญหา ต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ต่อมาในระหว่างปี พ.ศ. 2522 - 2525 ได้มีนโยบายชลอการจัดตั้งกลุ่ม แต่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของกลุ่มเดิม การส่งเสริมให้แปรสภาพเป็นสหกรณ์ได้ก็ตามแต่สมรรถนะการพึ่งตนเองของกลุ่มเกษตรกรยังมีไม่มากนัก แต่อย่างไรก็ตามยังมีหลายกลุ่มที่สามารถดำเนินงานในลักษณะที่สามารถช่วยตนเองได้โดยไม่ต้องพึ่งราชการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2525 กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้ผ่อนผันให้จัดตั้งกลุ่มเกษตรกรขึ้นตามความจำเป็น หากเกษตรกรมีความพร้อมและประสงค์จะขอจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรขึ้น จากสถิติในเดือน มีนาคม พ.ศ. 2530 มีจำนวนกลุ่มเกษตรกรทั่วประเทศจำนวน 3,864 กลุ่ม และมีสมาชิก 486,067 ครอบครัว ในจำนวนกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดนี้ จากการรายงานของกรมส่งเสริมการเกษตรในแผนพัฒนาการส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. 2530 - 2534 (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2530 : 10) พบว่าสถาบันเกษตรกรที่จัดตั้งขึ้นแล้วนี้ส่วนใหญ่ยังไม่เข้มแข็งและไม่สามารถดำเนินธุรกิจของกลุ่มได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกร-กรที่รวมตัวขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ยังขาดการเชื่อมโยงและประสานกันสำหรับกลุ่มเกษตรกร ซึ่งอยู่ในส่วนที่รับผิดชอบของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย ซึ่งตั้งอยู่ใกล้เคียงกับสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้นั้น มีจำนวนกลุ่มเกษตรกรทั้งสิ้น 9 กลุ่ม มีสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 824 ครอบครัว ในจำนวนกลุ่มเกษตรกรทั้ง 9 กลุ่มนี้จากผลการประเมินของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย พบว่ามีเพียงกลุ่มเกษตรกรบางกลุ่มเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ โดยมีการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจัดว่าเป็นกลุ่มเกษตรกรประเภทแนวหน้าและอีกบางกลุ่มยังเป็นกลุ่มที่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรเพราะมีการดำเนินธุรกิจน้อย สมาชิกเกิด



ความเปื้อน่ายและกลุ่มมีฐานะไม่ค่อยมั่นคง (สุรพจน์ นิมาพันธ์, 2531 : สัมภาษณ์)

**ปัญหาการวิจัย (Research problem)**

ถึงแม้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มเกษตรกรนั้นขึ้นอยู่กับหลาย ๆ ปัจจัย ซึ่งกรมส่งเสริมการเกษตรเองได้รายงานถึงอุปสรรคต่อการพัฒนาสถาบันเกษตรกร อันได้แก่ตัวเกษตรกรเองที่ไม่เข้าใจหลักการและอุดมการณ์การทำงานร่วมกัน มีความเชื่อว่ารัฐจะต้องให้การช่วยเหลือ บริการทุกอย่าง อีกทั้งเกษตรกรไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของรัฐ และสมาชิกของกลุ่มมีความแตกต่างกันในสภาพการผลิต ด้านเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนั้นตัวเจ้าหน้าที่เองที่ดำเนินการจัดตั้งกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของเกษตรกรอีก ทั้งยังเข้าไปมีบทบาทเป็นผู้นำในการพัฒนามากเกินไป (ศูนย์ปฏิบัติการโครงการปรับปรุงระบบพัฒนาเกษตรกร, 2530 : 3 ) จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กรมส่งเสริมการเกษตรระบุว่าเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่สำเร็จในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเกษตรกรทั้งสิ้น แต่อย่างไรก็ตามคุณภาพของความเป็นผู้นำ (Quality of leadership) ก็นับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในหลาย ๆ ปัจจัย เช่นกัน Fiedler(1967: 244) รายงานว่ามีข้อยืนยันมากมายที่สามารถเชื่อได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ สามารถสังเกตได้จากคุณภาพของภาวะการ เป็นผู้นำในองค์การนั้น ถึงแม้ว่าผลของการวิจัยเชิงประจักษ์ยังไม่สามารถสรุปได้ว่าภาวะการ เป็นผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดก็ตาม Hersey และ Blanchard (1982 : 103) ยังได้เน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมักจะต้องปรับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตน ในสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม และสถานการณ์ในขณะนั้น ในทางเดียวกันสมบุรณ์ ศาลยาชีวิน (2526 : 293) ยังได้ให้ข้อสังเกตว่าปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนนั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องดังนั้นพฤติกรรมขั้นพื้นฐานหรือลักษณะพื้นฐานของผู้นำจะมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วยเช่นกัน จากแนวความคิดของนักวิชาการเหล่านี้จึงได้มา ซึ่งปัญหาของการวิจัยครั้งนี้ว่าภาวะการ เป็นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จ ในกลุ่มหรือไม่อย่างไรดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งที่จะหาตอบในคำถามเหล่านี้ คือ

1. กลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มมีแบบ ความเป็นผู้นำแบบใดตามที่แสดงออกมาและตามที่สมาชิกกลุ่มรับรู้ภายใต้สถานการณ์นั้น



2. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำลักษณะใดมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่แสดงออกมา
3. สถานการณ์ของกลุ่มมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่แสดงออกมาหรือไม่

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives of the research)

1. เพื่อระบุถึงแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่
2. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำ, สถานการณ์ของกลุ่ม และสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม
3. เพื่อทราบถึงความสอดคล้องในแบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกกลุ่มรับรู้และแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected results)

ผลการศึกษาในครั้งนี้คาดว่าจะนำไปใช้เป็นประโยชน์กับบุคคลและหน่วยงานดังนี้คือ

1. ผู้กำหนดนโยบาย วางแผนและผู้ปฏิบัติในงานพัฒนากลุ่มเกษตรกรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มเกษตรกรเพื่อนำไปปรับปรุงแผน และวิธีดำเนินการพัฒนากลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย อีกทั้งช่วยในการวางแผนการจัดการฝึกอบรมผู้นำกลุ่มเกษตรกรให้มีการเพิ่มคุณภาพของความเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้น

2. ในส่วนของศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้เองซึ่งมีการจัดการฝึกอบรมสำหรับเกษตรกรและผู้นำกลุ่มต่าง ๆ อยู่เป็นประจำนั้นข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วางแผนงานการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการพิจารณาวางแผนจัดเนื้อหาวิชาในการฝึก



อบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของเกษตรกรให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

3. คณะจารย์ของภาควิชาส่งเสริมการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ อาจนำข้อมูลจากการวิจัยในครั้งนี้ไปใช้ในการเรียนการสอนวิชาพัฒนาความเป็นผู้นำ และสถาบันในชนบท อีกทั้งยังใช้เป็นเอกสารค้นคว้าทางวิชาการของนักศึกษาและผู้สนใจทั่วไป

#### ขอบเขตและข้อจำกัด (Scope and limitation)

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการจัดเก็บข้อมูลเพื่อต้องการอธิบายถึงลักษณะของความเป็นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มเกษตรกรจำนวน 9 กลุ่มคือกลุ่มทำสวนแม่แฝกใหม่, กลุ่มทำไร่มันฝรั่งแม่แฝกใหม่, กลุ่มทำนาแม่แฝกใหม่, กลุ่มทำไร่แม่แฝก, กลุ่มทำนาหนองหาร, กลุ่มทำนาหนองแห่ียง, กลุ่มทำไร่ป่าไผ่, กลุ่มทำนาแม่แฝกและกลุ่มทำนาเมืองเส้น

2. กลุ่มทั้ง 9 กลุ่มนี้ ได้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ คือ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยใช้เกณฑ์การตัดสินของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย กล่าวคือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จเป็นกลุ่มที่มีการดำเนินธุรกิจการฟาร์มอย่างต่อเนื่อง มีกำไรให้เห็นเด่นชัดและสมาชิกมีความกระตือรือร้น สำหรับกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จเป็นกลุ่มที่มีการดำเนินธุรกิจน้อยหรือไม่มีการดำเนินธุรกิจเลย สมาชิกเกิดความเบื่อหน่ายและกลุ่มไม่มีกิจกรรมดำเนินการ

3. ผู้ให้ข้อมูลในครั้งนี้ถือประธานกลุ่มเกษตรกรจำนวน 9 คน และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยวิธีการจับฉลาก จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 185 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 194 คน

4. ข้อมูลที่ศึกษาในครั้งนี้ได้มาจากความจำและความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ระหว่างช่วง เดือนมกราคม ถึง เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2533 เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้เข้าไปสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participative observation) ในการดำเนินงานการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการสังเกตการณ์ระหว่างดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนั้นข้อมูลครั้งนี้ อาจเป็นข้อมูลประเภทอ่อน (Soft data) เท่านั้น



## บทที่ 2 การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง (REVIEW OF RELATED LITERATURE)

ภาวะความเป็นผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อผลผลิตของกลุ่ม Sanderson (1940 : 27) ยืนยันว่าความสำเร็จของกลุ่มมักจะขึ้นอยู่กับความมีประสิทธิภาพของผู้นำอีกทั้งผู้นำที่มีประสิทธิภาพยังสามารถทำให้กลุ่มมีการเจริญเติบโตขึ้นไปเรื่อย ๆ และในทำนองเดียวกัน Mott (1972 : 117) ยังกล่าวเสริมอีกว่าระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยหลายปัจจัยที่ทำให้กลุ่มประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพนั้น ภาวะความเป็นผู้นำนับว่าเป็นหัวใจของตัวแปรทั้งหลาย ในขณะที่เดียวกัน Bonner (1959 : 197) ยืนยันว่าลักษณะของความเป็นผู้นำกลุ่มขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มทางสังคมเพราะว่ากลุ่มทางสังคมนั้นจะต้องมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีปฏิสัมพันธ์กัน ดังนั้นพฤติกรรมของฝ่ายหนึ่งย่อมจะถูกเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไข ได้โดยความมีปฏิสัมพันธ์กับอีกฝ่ายหนึ่ง คือ สมาชิกภายในกลุ่มหรือ พฤติกรรมของกลุ่มนั่นเอง

### ภาวะการเป็นผู้นำ

ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน อรรถ วัชรธรรม (2526 : 293) ระบุว่า ภาวะความเป็นผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ตามในสภาพการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย ส่วน Reuter (1941) ซึ่งอ้างใน Fiedler (1967 : 8) ได้ให้ความหมายว่าภาวะความเป็นผู้นำเป็นความสามารถในการชักชวนหรือชี้นำคนอื่นโดยปราศจากการใช้ อำนาจตามตำแหน่งหรือเหตุการณ์ภายนอก ส่วนทรรคณะของ Stogdill (1950) ซึ่งอ้างใน Shaw (1981 : 317) มีความเห็นว่าภาวะความเป็นผู้นำนั้น เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อกิจกรรมของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ Halpin (1956) ยังอธิบายเพิ่มเติมว่าภาวะความเป็นผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อนและสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง จากคำจำกัดความของทั้งสามท่านที่ได้กล่าวมานี้จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำได้มีการพัฒนาขึ้นมาเป็นลำดับจากในช่วงปีค.ศ. 1941 ถึง ค.ศ. 1950 โดย Halpin ได้มองพฤติกรรมของผู้นำในแง่ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้นซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง โดยพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องด้วย (สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน, 2526 : 294)



### องค์ประกอบของภาวะการเป็นผู้นำ

Fiedler ใน Shaw (1981 : 337) ได้ศึกษาถึงภาวะการเป็นผู้นำโดยสรุปว่าการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบซึ่ง Fiedler กล่าวถึงรูปแบบแห่งเหตุอันเกิดขึ้นของผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ (A contingency model of leadership effectiveness) ซึ่ง Fiedler ได้พยายามเอาส่วนประกอบของภาวะการเป็นผู้นำทั้งของทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theory) และสถานการณ์ (Situational theory) รวมเข้าด้วยกันและเสนอแนวความคิดว่า ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถชี้ให้เห็นได้โดยศึกษาถึงความเหมาะสมของสถานการณ์ของกลุ่มกับตัวผู้นำ สำหรับองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำซึ่ง Fiedler เชื่อว่า ผู้นำในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละประเภทของงานจะมีอำนาจมากน้อยไม่เท่ากัน

2. ลักษณะงานของกลุ่ม ภารกิจของกลุ่มมีลักษณะไม่เหมือนกัน งานบางอย่างเป็นงานที่ไม่มีโครงสร้าง, ไม่มีระเบียบขั้นตอนวางไว้ชัดเจนย่อมเป็นงานที่ยากสำหรับผู้นำ ส่วนงานที่เป็นงานประจำวันมีระเบียบวางไว้ชัดเจน, โครงสร้างแน่นอน และเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จัดว่าเป็นงานที่ง่าย

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม ซึ่ง Fiedler เห็นว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ผู้นำได้รับการยอมรับเป็นที่ชอบพอไว้วางใจแค่ไหนจากกลุ่มจะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำด้วย

### แบบต่าง ๆ ของความเป็นผู้นำ

โดยทั่วไปแล้วแบบของความเป็นผู้นำแบ่งได้เป็น 2 แบบ ซึ่ง สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน (2529 : 303) ได้ระบุไว้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำประเภทคำนึงถึงสมาชิกเป็นใหญ่ หรือผู้นำประเภทเน้นสัมพันธ์ (Human relation oriented) ตามแนวความคิดของ Fiedler ใน Shaw (1981 : 338) ผู้นำประเภทนี้มักจะสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกยอมรับ และปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่ม, สร้างความสามัคคีกลมเกลียวภายในกลุ่ม, เห็นอกเห็นใจสมาชิก, ฟังข้อคิดเห็นจากกลุ่มและเปิด





โอกาสให้สมาชิกได้ร่วมวางแผน โครงการ

2. ผู้นำประเภทคำนึงถึงงานเป็นใหญ่หรือผู้นำประเภทเน้นงาน (Task oriented) ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำความคิดใหม่ ๆ มาใช้ แสดงความคิดเห็นและทรศนะตนอย่างชัดเจนให้ลูกน้องทราบ อธิบายถึงแผนงานที่ตนตั้งใจจะทำให้สมาชิกเข้าใจและต้องการความร่วมมือจากสมาชิกเพื่อให้งานนั้น ๆ สำเร็จลง ผู้นำประเภทนี้เป็นบุคคลที่ไม่ชอบความไร้สาระ มักมีการเริ่มทำงานที่รวดเร็ว มีการกำหนดตารางการทำงานและตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเสมอ สมาชิกอาจไม่ชอบวิธีการที่ผู้นำประเภทนี้ใช้ในการทำงาน แต่กลุ่มมักจะให้ความเคารพนับถือผู้นำแบบนี้เมื่อเขาผลักดันงานในสถานการณ์ที่ยากลำบากให้สำเร็จลง

จากการศึกษาบทบาทของผู้นำทั้งสองแบบโดย Bales ในสมบุรณ์ ศาลยาชีวิต (2529 : 304) แล้วพบว่าผู้นำประเภทเน้นงานมักจะถูกเลือกขึ้นมาเพราะเป็นผู้ที่มีความคิดอ่านดี มีความสนใจในงาน ทำงานต่อสู้นักเบิกเพื่อผลงานของกลุ่ม แต่มักจะเป็นผู้ที่สมาชิกของกลุ่มไม่ชอบ ส่วนผู้นำประเภทเน้นสัมพันธ์นั้นมักจะเป็นผู้ที่สมาชิกชอบพอ เป็นคนรักษาสัมพันธภาพระหว่างตนเองและสมาชิก เป็นผู้ให้กำลังใจและช่วยวิจัยข้อขัดแย้งต่าง ๆ ของสมาชิก

การค้นหาท่วงทำนองการนำของผู้นำ (แบบความเป็นผู้นำ)

Fiedler ได้ศึกษาบุคลิกลักษณะของผู้นำสองแบบโดยวัดทรศนะของผู้นำมีต่อผู้อื่น โดยสร้างแบบทดสอบที่บรรยายคุณลักษณะของบุคคลซึ่งเป็นคำบรรยายที่ตรงข้ามกันเป็นคู่ ๆ เช่น เป็นกันเองและไม่เป็นกันเอง ร่าเริง-ขุ่นมัว จากนั้นให้ผู้ที่ถูกวัดความเป็นผู้นำประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วมงานสองคน คนหนึ่งเป็นบุคคลที่ตนชอบมากที่สุด และอีกคนหนึ่งเป็นบุคคลที่ตนชอบน้อยที่สุด โดยให้เลือกคุณลักษณะของบุคคลทั้งสองนี้ใน สเกลการวัด 5 อันดับ จากนั้นนำคำตอบที่ได้จากการตรวจสอบ คุณลักษณะของบุคคลทั้งสองมาเปรียบเทียบกัน โดยแปลงคำตอบเป็นคะแนนแบบทดสอบนี้ Fiedler เรียกว่า ASO (Assumed similarity of opposites scales) ถ้าคะแนนจากการตัดสินแบบนี้แตกต่างกันมากที่สุด (ค่า ASO สูง) คือเป็นผู้ที่มองเห็นคนดีเลวแตกต่างกันมาก บุคคลประเภทนี้จะเป็นผู้เน้นงาน (Task oriented) เอาจริงเอาจังกับงาน เข้มงวดกวัดขันซึ่งจัดเป็นผู้นำประเภทเก่งงาน ส่วนผู้ที่ได้คะแนนจากการเปรียบเทียบคำตอบกับการตัดสินบุคคลสองคนนั้นน้อยคือไม่แตกต่างกันมาก (ค่า ASO ต่ำ) จะเป็นผู้ที่ไม่ชอบตัดสินคนว่าดีมากเลวมาก บุคคลประเภทนี้จัดเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจคนอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งจัดเป็นผู้นำประเภทเน้นคน (Human relation oriented) แต่อย่างไรก็ตาม Shaw (1981 : 338)



ได้อ้างคำกล่าวของ Fiedler ที่ว่าการจัดบุคลิกลักษณะของผู้นำสามารถวัดได้โดยแบบทดสอบที่เรียกว่า LPC (Least preferred co-worker) ซึ่งเป็นที่นิยมใช้กันมากในหมู่นักทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการได้มาซึ่งคะแนน L P C นี้จะสร้างแบบทดสอบที่บรรยายลักษณะของบุคคลตามแบบของ ASO แต่จะให้ผู้ที่ถูกวัดภาวะความเป็นผู้นำประเมินคุณลักษณะของผู้ร่วมงานที่ตนทำงานร่วมกัน ได้ดีน้อยที่สุดหรือมีความยุ่งยากใจมากที่สุดในการทำงานร่วมกันซึ่งเรียกบุคคลนี้ว่าเพื่อนร่วมงานที่น่าปรารถนายน้อยที่สุด (Least preferred co-worker) เพียงคนเดียว จากนั้นนำคำตอบมาแปลงเป็นคะแนนตามสเกลของการวัด ถ้าบุคคลใดได้คะแนน LPC สูงจัดว่าเป็นบุคคลประเภทที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) แต่ถ้าบุคคลซึ่งมีค่าคะแนน LPC ต่ำจัดเป็นบุคคลประเภทเอาจริงเอาจังกับงานหรือเป็นผู้เน้นงาน (Task oriented)

แบบประเมินเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานที่น่าปรารถนายน้อยที่สุดนี้ สามารถวัดเป้าหมายหรือแรงจูงใจพื้นฐานของแต่ละบุคคลในการทำงาน ผู้นำแต่ละคนล้วนคำนึงถึงงานและความสัมพันธ์ทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ผู้นำแต่ละแบบจะเน้นความสนใจของตนเองแตกต่างกัน กล่าวคือในสถานการณ์ที่มีอำนาจการควบคุมต่ำ ความสนใจของผู้นำเน้นงานจะอยู่ที่การผลักดันให้งานสำเร็จ แต่ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์จะสนใจกับการแสวงหาแรงสนับสนุนจากกลุ่ม และในทางตรงกันข้ามในสถานการณ์ที่มีอำนาจการควบคุมสูง ผู้นำแบบเน้นงานจะมีเวลาสัมพันธ์กับกลุ่มมากขึ้นเพราะเขารู้ว่างานกำลังไปได้ดี ในขณะที่ผู้นำแบบเน้นสัมพันธ์จะให้ความสนใจต่องานที่ท่ามาก

**ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำ**

แม้ว่า จะ ไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่บ่งบอกว่าแบบของความเป็นผู้นำแบบใดที่เหมาะสมที่สุดหรือมีประสิทธิภาพที่สุดในการนำกลุ่ม แต่ทว่าประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำนั้นก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวผู้นำเอง ลักษณะผู้ตามและสถานการณ์ของกลุ่ม ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในปรากฏการณ์เกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำกลุ่มของกลุ่มเกษตรกร ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้จึงพิจารณาตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำดังนี้คือ

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำ จากการที่เชื่อว่าผู้นำที่ดีนั้นมิใช่ เป็นมาตั้งแต่เกิด แต่อย่างไรก็ตามเราก็เชื่อว่าผู้นำที่ดีสามารถที่จะพัฒนาได้เพราะผู้นำมักจะเป็นบุคคลที่มี



คุณสมบัติที่แตกต่างไปจากผู้อื่น (Kreitlow Aiton and Torrence, 1961 : 98-99)  
คุณสมบัติดังกล่าวของผู้นำได้แก่

1.1 อายุ Stogdill ใน Shaw (1981 : 179) ได้ตรวจเอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างอายุและภาวะความเป็นผู้นำ พบว่า อายุมีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำ แต่ผลการวิจัยบางชิ้นพบว่าอายุและภาวะความเป็นผู้นำนี้ไม่มีความสัมพันธ์กัน ดังเช่นผลการวิจัยของ Ong Sotto (1983) ซึ่งพบว่าอายุและการใช้พลังอำนาจของสมาชิกสภาตำบลไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.2 ระดับการศึกษา ผลการวิจัยของ Ong Sotto (1983) เช่นเดียวกันพบว่าระดับการศึกษามีสัมพันธ์กับการใช้พลังอำนาจ

1.3 ประสบการณ์การฝึกอบรม ผลการวิจัยของ Depositario (1977) พบว่า ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการแสดงออกในภาวะความเป็นผู้นำของสมาชิกสภาหมู่บ้าน แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยของ Ong Sotto (1983) พบในทางตรงกันข้ามกล่าวคือ ความถี่ในการเข้ารับการฝึกอบรมของสมาชิกสภาตำบลนั้นมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการใช้พลังอำนาจ

1.4 รายได้ การศึกษาของ Bhanthumnavin (1985:108) พบว่าผู้นำทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จมีสถานภาพทางเศรษฐกิจที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือสถานภาพทางเศรษฐกิจไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็นผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามผลการวิจัยของ Depositario (1977) พบว่ารายได้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการแสดงออกในภาวะการเป็นผู้นำ

2. สถานการณ์ของกลุ่ม หรือสถานการณ์การนำ คำว่าสถานการณ์การนำ หมายถึงระดับอำนาจการควบคุมที่ผู้นำมีในสถานการณ์นั้น ๆ เช่น ความสามารถในการกำหนดภาระหน้าที่ ผลการทำงาน และการตัดสินใจ นอกจากนั้นสิ่งที่เป็นตัวกำหนดอำนาจควบคุมสถานการณ์ของผู้นำคือ องค์ ประกอบ 3 ประการ ดังที่ Fiedler ใน Shaw (1981 : 338-339) ได้ระบุไว้ดังนี้ คือ



**2.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader member relations)**

หมายถึง ระดับการสนับสนุนที่กลุ่มให้แก่ผู้นำที่เป็นที่ชอบพอและได้รับการเคารพนับถือจากสมาชิก กลุ่มย่อยโดยไม่ต้องมีการใช้อำนาจอิทธิพลใด ๆ ในการที่จะขอให้สมาชิกปฏิบัติตาม ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่ไม่เป็นที่ชอบพอและไว้วางใจย่อมจะทำให้สมาชิกต่อต้านได้ง่าย ๆ

**2.2 ความชัดเจนของงาน (Task structure)** หมายถึงงานนั้นมีเป้าหมายและแนวทางการทำงานชัดเจนแน่นอนมากน้อยเพียงใด

ถ้าเป็นงานที่มีจุดมุ่งหมายชัดเจน มีขั้นตอนของการดำเนินงานแน่นอนและมีวิธีการดำเนินหรือแก้ปัญหาที่ถูกต้อง ถือว่าเป็นงานที่มีโครงสร้างแน่นอนรัดกุม และเป็นงานที่ไม่ยากสำหรับหัวหน้างาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าลักษณะของงานซับซ้อนไม่สามารถวางแผนได้แน่ชัด และแบ่งงานให้สมาชิกแยกกันทำก็เป็นการยากสำหรับผู้นำที่จะตัดสินใจมอบหมายว่าใครควรจะทำอะไร งานประเภทนี้เรียกว่าขาดโครงสร้างที่แน่ชัด ซึ่งจะมีผลให้ไม่เกิดภาวะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

**2.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ (Position power of the leader)**

หมายถึง ระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้นำในตำแหน่งในการลงโทษหรือให้รางวัลแก่ผู้ตาม ผู้นำในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละประเภทของงานจะมีอำนาจมากน้อยไม่เท่ากัน ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งมอบหมายหรือสืบทอดตาม ระเบียบ บทบัญญัติ หรือตามยศ ชั้น จะมีอำนาจมากกว่าผู้นำกลุ่มประเภทอื่น

จากหลักเกณฑ์ 3 องค์ประกอบของสถานการณ์ที่มีผลต่อการมีประสิทธิภาพของผู้นำกลุ่มนี้ Fiedler ได้นำมาจัดประเภทของกลุ่ม ซึ่งมีทั้งหมด 8 ประเภทด้วยกันโดยเรียงจากลักษณะของกลุ่มที่เป็นที่พอใจมากที่สุด คือเหมาะสมกับผู้นำมากที่สุด ไปถึงระดับที่ไม่พอใจมากที่สุด โดยถือสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกลุ่มกับสมาชิกมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาเป็นลักษณะความชัดเจนของงาน และอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งของผู้นำ สำหรับสถานการณ์ของกลุ่มที่เป็นที่พอใจมากที่สุด คือสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ดี กลุ่มมีโครงสร้างงานที่ชัดเจนสูง และผู้นำมีอำนาจหน้าที่ที่เข้มแข็ง และในทางตรงกันข้ามสถานการณ์ของกลุ่มที่ไม่เป็นที่พอใจมากที่สุดคือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกที่ไม่ดี กลุ่มมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนต่ำ และผู้นำไม่มีอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ ดังรายละเอียดในตาราง 1



ตาราง 1 ลำดับสถานการณ์ของกลุ่มตามลักษณะของสามองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำกลุ่ม

ลำดับสถานการณ์ของกลุ่ม ( จากดีไปเลว )	สัมพันธภาพระหว่าง ผู้นำกับสมาชิก	ความชัดเจน ของงาน	อำนาจในตำแหน่ง
1	สูง	สูง	มาก
2	สูง	สูง	น้อย
3	สูง	ต่ำ	มาก
4	สูง	ต่ำ	น้อย
5	ไม่ค่อยดี	สูง	มาก
6	ไม่ค่อยดี	สูง	น้อย
7	ไม่ค่อยดี	ต่ำ	มาก
8	ไม่ค่อยดี	ต่ำ	น้อย

ที่มา : F.F, Fiedler, A theory of leadership effectiveness, 1967. P. 34

3. ลักษณะของกลุ่มสำหรับลักษณะของกลุ่มนั้น มีนักวิชาการหลายท่านระบุว่าพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกมักขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มด้วยเช่นกัน Bonner (1959 :197) เป็นผู้หนึ่งที่ระบุว่าธรรมชาติหรือลักษณะของผู้นำกลุ่มที่แสดงออกนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะ หรือธรรมชาติของกลุ่มทางสังคม (Social group) และในทางเดียวกันพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นไปในแบบใดขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การเช่นเดียวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มเอง (Fiedler, 1967 : 261) นอกจากนั้น Shaw (1981 :170-171) ได้อ้างถึงการศึกษาของ Hemphill ที่พบว่าถ้ากลุ่มใดเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ (จำนวนสมาชิกมาก) จะมีผลให้บทบาทและหน้าที่ของผู้นำมีมากขึ้นและกิจกรรมของกลุ่มจะถูกกำหนดหรือเป็นความเห็นชอบและชี้นำจากผู้นำกลุ่ม (Leader-center direction of group activities)



ในขณะที่เดียวกัน Krech, Crutchfield and Ballachey (1962 : 470) พบว่ากลุ่มที่สมาชิกมีความเหนียวแน่น และมีความพึงพอใจในการดำเนินงานกลุ่มสูงมักจะเป็นกลุ่มที่มีขนาดเล็กมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เนื่องจากกลุ่มที่มีขนาดใหญ่ที่มีการที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มมักเกิดขึ้นจากสมาชิกเพียงบางคนเท่านั้น และแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกจะแตกต่างกันไประหว่างกลุ่มขนาดเล็กและกลุ่มขนาดใหญ่ นอกจากนั้นความแตกต่างกันของสมาชิกในกลุ่มนับว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่ง กล่าวคือกลุ่มที่สมาชิกมีลักษณะส่วนบุคคลที่คล้ายคลึงกัน (Homogeneity) ย่อมมีผลให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันออกไป (Heterogeneity) ผลการศึกษาของ Bhanthumnavin (1985 : 96) พบอีกว่าด้านการประชุมสมาชิกกลุ่มและคณะกรรมการกลุ่มของกลุ่มชาวนาที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จนั้นมีความแตกต่างกัน รวมถึงทั้งขนาดของกลุ่มก็มีความแตกต่างกันด้วย โดยกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมักเป็นกลุ่มที่มีขนาดใหญ่กว่ากลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตามอายุของกลุ่ม ระยะเวลาของการเป็นผู้นำและขนาดของกลุ่มเมื่อเริ่มก่อตั้ง ผลการศึกษาของ Bhanthumnavin พบว่าไม่มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

4. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตาม สำหรับปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตามที่มีความสัมพันธ์กับภาวะความเป็น ผู้นำนั้น ได้มีผลงานวิจัยหลายชิ้นที่ยืนยันว่าผู้ตามมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ Hersey and Blanchard (1982 : 103) ระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักยอมรับและมีพฤติกรรมตามความต้องการ ของสมาชิกกลุ่มและสภาพแวดล้อมของกลุ่ม นอกจากนั้น Krech and Crutchfield (1962 : 439) ยังระบุว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมตามการรับรู้ของสมาชิก ข้อยืนยันเหล่านี้จะเห็นได้ว่าบุคลิกลักษณะของผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้ตาม กล่าวคือ ถ้าผู้ตามคุ้นเคยอยู่กับระบบการใช้อำนาจ ระบบเผด็จการ จะมีความต้องการผู้นำที่ลักษณะคล้ายกัน คือ เด็ดขาด เข้มแข็ง และใช้อำนาจ

การรับรู้ (Perception) นี้เป็นกระบวนการทางจิตวิทยา และนับว่าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญมากที่ทำให้มีความรู้ ความเข้าใจและอธิบายพฤติกรรมได้มากขึ้น การรับรู้นี้เป็นกระบวนการที่มีระดับตั้งแต่ง่าย จนถึงสลับซับซ้อนยากแก่การเข้าใจ นักจิตวิทยาได้ให้ความหมายการรับรู้แตกต่างกันออกไป เช่น การรับรู้คือการตีความหมายจากการสัมผัส หรือกล่าวได้ว่าการรับรู้เป็นการใส่ความหมายให้กับสิ่งต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในการรับสัมผัสนั่นเอง ส่วนในแง่ของพฤติกรรมนั้นการรับรู้เป็นกระบวนการที่เกิดแทรกอยู่ระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนองต่อสิ่ง เร้าดังแผนภูมิ



สิ่งเร้า

>การรับรู้

>การตอบสนอง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการรับรู้หมายถึงกระบวนการที่มนุษย์มีประสบการณ์ต่อวัตถุ หรือ เหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยการรับสัมผัส และตีความออกมา (สุชา จันทน์เอม, 2522 : 114) การรับรู้สามารถเกิดขึ้นตามลำดับขั้นดังนี้ คือ

1. สิ่งเร้ามากระทบอวัยวะรับสัมผัสของอินทรีย์ซึ่งอาจเป็น หู ตา จมูก ลิ้น หรือ กายสัมผัส
2. กระแสประสาทสัมผัสจะวิ่ง ไปยังระบบประสาทส่วนกลาง
3. ประสาทส่วนกลางจะแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ โดยอาศัย ความ จำความรู้เดิม (Past knowledge) ประสบการณ์เดิม (Past experience)

การรับรู้ Kelley (1974 : 303) กล่าวว่า เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับ การมี ปฏิสัมพันธ์ การเลือก และการตีความที่สามารถให้บุคคลมีการรับรู้และทราบเกี่ยวกับ โลก ภายนอกและตัวเขาเอง การรับรู้ของมนุษย์นี้มีความสามารถในการรับที่แตกต่างกันอันเนื่องมา จากบุคลิกภาพของแต่ละ บุคคล (กรรณิการ์ ภูประเสริฐ, 2527 : 188 - 189) Stewart (1982 : 72) ยืนยันว่าการรับรู้ของมนุษย์นี้มีอิทธิพลเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลด้วย เช่นเดียวกันซึ่งอาจได้แก่ ความต้องการ แรงจูงใจ ความคาดหวัง และค่านิยม แต่เนื่องจาก บุคคลมีความต้องการ ความคาดหวัง แรงจูงใจ และค่านิยมที่แตกต่างกัน ดังนั้นแต่ละบุคคลจึงมีการรับ รู้ที่แตกต่างกันด้วย

### ภาคสรุป (Overview)

ภาวะความเป็นผู้นำ (Quality of leadership) นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อ ความ สำเร็จของกลุ่ม กลุ่มจะมีประสิทธิภาพเพียง ไตนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ นอกเหนือจากปัจจัยอีกหลาย ๆ ปัจจัย Fiedler ได้ขยายแนวความคิดความเป็นผู้นำจาก ทฤษฎีต่าง ๆ โดยสรุปว่า ความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับหลาย ๆ องค์ประกอบ คืออำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ, ลักษณะของกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในสถานการณ์ของกลุ่ม

การทำงานประเภทต่าง ๆ จะพบว่ามืองค์ประกอบทั้ง 3 ด้านนี้ไม่เท่ากัน หรือมีสัดส่วนไม่เท่ากัน เช่นบางกลุ่มงานยาก แต่ผู้นำมีอำนาจมากแม้จะมีความสัมพันธ์ไม่ดีพอกับสมาชิกในสถานการณ์ต่างๆ เช่นนี้ จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกัน จากการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้นำซึ่ง Fiedler พบว่าผู้นำประเภทเน้นงานเหมาะสมสำหรับสถานการณ์ของกลุ่มประเภทหนึ่ง และผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์จะทำงานได้ดีกับ สถานการณ์ของกลุ่มอีกประเภทหนึ่ง ประสิทธิภาพความเป็นผู้นำจากการตรวจเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยหลายประการ คือ

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำซึ่ง ได้แก่ อายุ, ระดับการศึกษา, ประสบการณ์การฝึกอบรม, รายได้, จำนวนบุคคลในครอบครัวและขนาดของฟาร์ม
2. สถานการณ์ของกลุ่ม ซึ่ง ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก, ความชัดเจนของ งาน และอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
3. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตาม ซึ่ง ได้แก่ สถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิก และความคาดหวังของสมาชิกในคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่สมาชิกต้องการ

#### สมมติฐานการวิจัย (Research hypothesis)

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน
2. สถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบ ความสำเร็จมีความแตกต่างกัน
3. แบบความเป็นผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์กับ
  - 3.1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำ
  - 3.2. สถานการณ์ของกลุ่ม
  - 3.3. ปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิก (ผู้ตาม)
4. แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออกแตกต่าง ไปจากแบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกรับรู้
5. แบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีความแตกต่างกัน





### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย (RESEARCH METHODOLOGY)

#### สถานที่ดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ได้เก็บข้อมูลที่ต้องการจากประธาน และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จที่อยู่ภายใต้การดูแล และให้คำปรึกษาของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ สำหรับเหตุผลที่เลือกศึกษาเฉพาะกลุ่มเกษตรกรในอำเภอสันทรายนั้นมีเหตุผลอยู่ 2 ประการ คือ

1. ในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรนั้นได้มุ่งเน้นถึง การส่งเสริมสถาบันเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ดังนั้นทุกจังหวัดในประเทศไทยจึงมีกลุ่มเกษตรกร

2. ในจังหวัดเชียงใหม่เองนั้น ทุกอำเภอต่างก็มีกลุ่มเกษตรกรที่ดูแลรับผิดชอบ และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานส่งเสริมสถาบันกลุ่มเกษตรกรต่างก็พบว่า มีทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในทุกอำเภอของจังหวัดเชียงใหม่ แต่อำเภอสันทรายนั้นเป็นสถานที่ตั้งของ สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ที่ผู้วิจัยปฏิบัติราชการอยู่ และสถาบันฯยังได้เปิดการเรียนการสอนสาขาวิชาเอกส่งเสริมการเกษตรทั้งในระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท ดังนั้นผลของการวิจัยครั้งนี้จึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเกษตรอำเภอที่อยู่ใกล้กับสถาบันฯ ในการที่จะปรับปรุงแผนและวิธีดำเนินการพัฒนาเกษตรกรของพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นและสามารถใช้เป็นกรณีศึกษา (Case studies) ของนักศึกษาของสถาบันฯอีกด้วย

#### ผู้ให้ข้อมูล (The respondents)

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือประธานกลุ่มเกษตรกรและสมาชิกกลุ่มเกษตรกรภายใต้การดูแลและให้คำปรึกษาของสำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย ทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ สำหรับผู้ที่ให้ข้อมูลซึ่งเป็นประธานกลุ่มนั้นได้เก็บข้อมูลจากประธานกลุ่มทั้งหมด จำนวน 9 คน ส่วนสมาชิกกลุ่มเกษตรกรนั้นเนื่องจากมีจำนวนมากคือกลุ่มที่จัดว่าประสบความสำเร็จมี จำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 437 คน และกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จมีจำนวนสมาชิกทั้งสิ้น 486 คน รวมเป็น สมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด 923 คน ซึ่งนับว่าเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงสุ่มตัวอย่างมาเป็นบางส่วน



คิดเป็นจำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 185 คน สำหรับวิธีการสุ่มตัวอย่างนั้น ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยมีวิธีการเป็นขั้นตอนดังนี้คือ

1. แบ่งกลุ่มเกษตรกรออกเป็น 2 พวก คือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จซึ่งได้แก่กลุ่มทำสวนแม่แฝกใหม่, กลุ่มทำไร่มันฝรั่งแม่แฝกใหม่, กลุ่มทำนาแม่แฝกใหม่ และกลุ่มทำไร่แม่แฝก สำหรับกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จได้แก่ กลุ่มทำนาหนองหาร, กลุ่มทำนาหนองแห้ง, กลุ่มทำไร่ป่าไผ่, กลุ่มทำนาแม่แฝก และกลุ่มทำนาเมืองเส้น

2. สุ่มตัวอย่างสมาชิกกลุ่มเกษตรกรแต่ละกลุ่ม โดยใช้วิธีการสุ่มแบบมีระบบ (Systematic random sampling) สำหรับขนาดของตัวอย่างในแต่ละกลุ่มได้คิดคำนวณแบบสัดส่วนของจำนวนสมาชิกในแต่ละกลุ่มโดยใช้สูตร (Chua, 1984 : 16)

$$n_1 = \frac{n N_1}{N}$$

ซึ่ง  $n$  = จำนวนตัวอย่างทั้งหมด  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $N_1$  = จำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม  
 $n_1$  = จำนวนตัวอย่างที่คัดเลือกมาในแต่ละกลุ่ม

ด้วยวิธีการคิดจำนวนตัวอย่างด้วยวิธีการนี้ มีจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มดังนี้ คือ

ก. กลุ่มประสบความสำเร็จ จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่

- |                                 |               |       |
|---------------------------------|---------------|-------|
| 1. กลุ่มทำสวนแม่แฝกใหม่         | จำนวนตัวอย่าง | 26 คน |
| 2. กลุ่มทำไร่มันฝรั่งแม่แฝกใหม่ | "             | 25 คน |
| 3. กลุ่มทำนาแม่แฝกใหม่          | "             | 20 คน |
| 4. กลุ่มทำไร่แม่แฝก             | "             | 16 คน |



ข. กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มทำนาหนองหาร	จำนวนตัวอย่าง	40 คน
2. กลุ่มทำนาหนองแห้ง	"	15 คน
3. กลุ่มทำไร่ป่าไผ่	"	19 คน
4. กลุ่มทำนาแม่แฝก	"	17 คน
5. กลุ่มทำเมืองเส้น	"	7 คน
รวมเป็นจำนวนตัวอย่าง		185 คน

**เครื่องมือรวบรวมข้อมูล ( The research instrument )**

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย คือแบบสอบถามและนำไปสัมภาษณ์ (Structured interview schedule) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชุด คือ ชุดแรกสำหรับเก็บข้อมูลจากประธานกลุ่มเกษตรกรประกอบด้วยชุดคำถาม 6 ตอนด้วยกันเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำ
2. ลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำ
3. แบบทดสอบ L P C ( Least preferred co-worker Test )
4. แบบทดสอบสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก
5. แบบทดสอบความชัดเจนตามโครงสร้างของงาน
6. แบบทดสอบอำนาจในตำแหน่งของประธานกลุ่ม

สำหรับแบบสอบถามชุดที่สองเพื่อเก็บข้อมูลจากสมาชิกกลุ่มนั้น ประกอบด้วยคำถาม

3 ตอน คือ

1. เพื่อรวบรวมข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร
2. แบบทดสอบเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกกลุ่มรับรู้
3. แบบทดสอบเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำกลุ่มตามที่สมาชิกคาดหวัง

แบบสอบถามเหล่านี้ก่อนนำไปใช้จริง ได้มีการทดสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และความเชื่อมั่นของแบบทดสอบเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาลด ( L P C ) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก ความชัดเจนของงาน อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ ลักษณะความเป็นผู้นำ



ที่สมาชิกรับรู้และที่สมาชิกคาดหวังกับประธานกลุ่มเกษตรกรจำนวน 10 คน และสมาชิกกลุ่มเกษตรกรในอำเภอแม่ริม จำนวน 10 คน สำหรับค่าความเชื่อมั่นนั้นใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2527 : 10) ดังนี้ คือ

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{s^2_1}{s^2_t} \right)$$

- เมื่อ
- K = จำนวนข้อในเครื่องมือทดสอบ
  - $s^2_1$  = ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
  - $s^2_t$  = ความแปรปรวนของคะแนนรวมทั้งหมดในเครื่องมือทดสอบ

ผลของการคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบมีดังนี้ คือ

1. ค่าความเชื่อมั่น ( $r_{tt}$ ) ของแบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาน้อย (LPC) เท่ากับ .89
2. ค่าความเชื่อมั่น ( $r_{tt}$ ) ของแบบทดสอบสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก เท่ากับ .85
3. ค่าความเชื่อมั่น ( $r_{tt}$ ) ของแบบทดสอบความชัดเจนของงาน เท่ากับ .87
4. ค่าความเชื่อมั่น ( $r_{tt}$ ) ของแบบทดสอบอำนาจในตำแหน่ง เท่ากับ .76
5. ค่าความเชื่อมั่น ( $r_{tt}$ ) ของแบบทดสอบการรับรู้ของสมาชิกในแบบของความเป็นผู้นำ เท่ากับ .75
6. ค่าความเชื่อมั่น ( $r_{tt}$ ) ของแบบทดสอบความคาดหวังของสมาชิกในแบบของความเป็นผู้นำ เท่ากับ .73

### นิยามศัพท์ปฏิบัติการ (Operational definitions)

ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และทำให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ สำหรับการวัดภาวะความเป็นผู้นำกลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ ได้ใช้แบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาน้อยที่สุด (Least preferred co-worker, L P C) ตามแบบของ Fiedler ซึ่งให้ผู้ถูกวัดภาวะความเป็นผู้นำประเมินคุณลักษณะของเพื่อนร่วม



งานที่ตนเองคิดว่ามีความยุ่งยากใจในการทำงานร่วมกันมากที่สุด แต่มีใช้บุคคลที่ผู้นำไม่ชอบตามแบบทดสอบซึ่งประกอบด้วยคำคุณศัพท์ที่ตรงข้ามกัน จำนวน 15 คู่ เช่น น่าคบ-ไม่น่าคบ โดยมีระดับของความน่าคบและระดับของความไม่น่าคบให้ผู้ถูกวัดภาวะความเป็นผู้นำเลือกตอบซึ่งแบ่งเป็น 8 ระดับ และ กำหนดคะแนนให้แก่แต่ละคู่ของคำคุณศัพท์นั้น ๆ ดังตัวอย่าง

น่าคบมาก	น่าคบค่อนข้างมาก	น่าคบพอสมควร	น่าคบน้อย	ไม่น่าคบน้อย	ไม่น่าคบพอสมควร	ไม่น่าคบค่อนข้างทั้งหมด	ไม่น่าคบมาก
8	7	6	5	4	3	2	1

จากนั้นนำคำตอบทั้งหมดมาคิดเป็นค่าคะแนนตามระดับของการวัด ถ้าบุคคลใดได้คะแนนเท่ากับ 70 หรือมากกว่า จัดว่าเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) และถ้าบุคคลใดมีคะแนนน้อยกว่า 50 จัดว่าเป็นผู้นำประเภทเน้นงาน (Task oriented) สำหรับผู้ที่ได้คะแนนอยู่ระหว่าง 51 ถึง 70 นั้นจัดว่าเป็นผู้ที่ไม่แสดงออกว่าเป็นผู้นำประเภทใด

**สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิก** หมายถึงระดับการสนับสนุน ร่วมมือที่สมาชิกกลุ่มมีให้แก่ผู้นำ ซึ่งวัดโดยให้ผู้นำเลือกคำตอบในข้อความเกี่ยวกับสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม จำนวน 12 ข้อความว่า "เห็นด้วย" "ไม่ตัดสินใจ" หรือ "ไม่เห็นด้วย" คำตอบที่ระบุว่าเป็นเห็นด้วยมีคะแนน 3 คะแนน ไม่ตัดสินใจ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วย 1 คะแนน จากนั้นคิดคะแนนรวมของแต่ละบุคคล ผู้ใดได้คะแนนรวมเท่ากับหรือมากกว่า 25 ขึ้นไป บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้ที่มีคะแนนตั้งแต่ 13-24 บ่งชี้ถึงสัมพันธภาพที่ตีปานกลางและผู้ที่ได้คะแนนเท่ากับ 12 หรือต่ำกว่าบ่งชี้ถึงสัมพันธภาพกับสมาชิกในระดับที่ไม่ดี

**ความชัดเจนของงาน** หมายถึงงานที่มีเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานของกลุ่มที่ชัดเจนแน่นอน ในการวัดความชัดเจนของงานแบ่งเป็น 4 ประการคือ

1. เป้าหมายของงาน ได้มีการระบุหรือทราบอย่างชัดเจนหรือไม่
2. การทำงานนั้นให้สำเร็จมีเพียงหนทางเดียวหรือไม่
3. วิธีการแก้ปัญหา<sup>นั้น</sup>มีเพียงวิธีการเดียวหรือไม่
4. การตรวจสอบว่าการทำงานมีความถูกต้องเพียงใด และทำได้ง่ายหรือไม่



แบบทดสอบนี้ประกอบไปด้วยข้อความคำถามจำนวน 10 ข้อ เกี่ยวกับลักษณะของงานทั้ง 4 ประการ โดยมีคำตอบให้ผู้นำกลุ่มเลือกตอบว่า "ทุกครั้ง" "บางครั้ง" "มีน้อยครั้ง" หรือ "ไม่มีเลย" คำตอบที่ตอบว่าทุกครั้งมีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน บางครั้งเท่ากับ 3 คะแนน มีน้อยครั้งเท่ากับ 2 คะแนน และไม่มีเลย เท่ากับ 1 คะแนน จากนั้นคิดค่าคะแนนรวมของแต่ละบุคคล ผู้ใดได้คะแนนรวมเท่ากับ 27 และมากกว่าจัดว่าการทำงานมีโครงสร้างที่ชัดเจนสูง คะแนนระหว่าง 14-26 จัดว่าการทำงานที่มีความชัดเจนปานกลาง และคะแนนเท่ากับ 13 หรือต่ำกว่าจัดว่าการทำงานที่มีความชัดเจนต่ำ

อำนาจในตำแหน่ง หมายถึงระดับอำนาจที่ให้แก่ผู้นำในตำแหน่ง ในการให้รางวัลและลงโทษสมาชิก แบบทดสอบอำนาจในตำแหน่งนี้ประกอบคำถาม 5 ข้อ เกี่ยวกับอำนาจซึ่งผู้นำใช้ในการสั่งการ การให้รางวัล และการลงโทษ ซึ่งแต่ละข้อคำถามจะมีคำตอบให้ผู้นำเลือกว่าสามารถ หรือไม่ สามารถ ซึ่งจะมีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนนและ 1 คะแนน ตามลำดับ จากนั้นนำคะแนนมาคิดเป็นคะแนนรวม ผู้ใดได้คะแนนเท่ากับ 7 หรือมากกว่าจัดว่าเป็นผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งสูง คะแนนระหว่าง 4-6 จัดว่าเป็นผู้นำที่มีอำนาจปานกลาง และคะแนนตั้งแต่ 3 ลงมาจัดเป็นผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งต่ำ

แบบของความเป็นผู้นำกลุ่มตามการรับรู้ของสมาชิก หมายถึงคุณภาพ, ความสามารถ และกิจกรรมของผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายตามการรับรู้ของสมาชิก แบบของความเป็นผู้นำที่ศึกษาในครั้งนี้นับออกเป็น 2 แบบ คือผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ และผู้นำที่เน้นงาน แบบของความเป็นผู้นำนี้วัดโดยแบบทดสอบการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal perception test) ซึ่งเป็นระบบการให้คะแนน (Scoring system) ตามที่ผู้ให้ข้อมูลเลือกคำตอบตามการรับรู้ของตนที่มีต่อผู้นำกลุ่มว่า "ทุกครั้ง" "บ่อยครั้ง" "บางโอกาส" "นานครั้ง" "และ" "ไม่เคยเลย" ต่อข้อความเกี่ยวกับคุณภาพ, ความสามารถ และกิจกรรมที่ผู้นำแสดงออกในกิจกรรมของกลุ่มจำนวน 24 ข้อความ คำตอบตามแบบสอบถามได้กำหนดการให้คะแนนดังนี้ คือ ทุกครั้งเท่ากับ 5 คะแนน บ่อยครั้งเท่ากับ 4 คะแนน บางโอกาสเท่ากับ 3 คะแนน นาน ๆ ครั้งเท่ากับ 2 และไม่เคยเลยเท่ากับ 1 คะแนน จากคะแนนแต่ละข้อความที่ได้นำมารวมกันเป็นคะแนนของแบบความเป็นผู้นำผู้ให้ข้อมูลบุคคลใดมีคะแนนตามแบบทดสอบนี้มากกว่า 60 คะแนนถือว่าเป็นบุคคลที่รับรู้ว่าคุณนำกลุ่มนั้นเก่ง ในด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) ส่วนบุคคลที่มีคะแนนเท่ากับ หรือน้อยกว่า 60 คะแนน จัดเป็นบุคคลที่รับรู้ว่าคุณนำประเภทเน้นงาน (Task oriented)



แบบของความเป็นผู้นำกลุ่มตามความคาดหวังของสมาชิก หมายถึงคุณภาพ, ความสามารถ และกิจกรรมของผู้นำที่มีต่อกิจกรรมของกลุ่มที่สมาชิกมีความต้องการให้เกิดขึ้นในการนำกลุ่ม การวัดความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อแบบความเป็นผู้นำนี้วัด โดยระบบการให้คะแนนตามให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกคำตอบที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกของตนว่า เห็นด้วย ไม่ตัดสินใจ และไม่เห็นด้วย ที่มีต่อข้อความเกี่ยวกับความคาดหวังในแบบของผู้นำกลุ่มจำนวน 24 ข้อความ คำตอบแบบสอบถามได้กำหนดการให้คะแนนดังนี้ คือ เห็นด้วยเท่ากับ 3 คะแนน ไม่ตัดสินใจเท่ากับ 2 คะแนน และไม่เห็นด้วยเท่ากับ 1 คะแนน จากคะแนนแต่ละข้อความที่ได้จะนำมารวมกันเป็นคะแนนความคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อแบบความเป็นผู้นำกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลบุคคลใดที่มีคะแนนตามแบบทดสอบนี้มากกว่า 36 คะแนนถือว่าเป็นบุคคลที่มีความคาดหวังในแบบของความเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ สำหรับบุคคลที่ได้คะแนนเท่ากับ หรือน้อยกว่า 36 คะแนน จะเป็นกลุ่มที่คาดหวังผู้นำประเภทเน้นงาน

สถานภาพส่วนบุคคล หมายถึงลักษณะทางกายภาพ, เศรษฐกิจ และสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้แก่

อายุ หมายถึงอายุบริบูรณ์ของผู้ให้ข้อมูล

การศึกษา หมายถึงจำนวนปีที่ผู้ให้ข้อมูลได้ เข้าศึกษาในระบบโรงเรียน

ประสบการณ์การฝึกอบรม หมายถึงจำนวนครั้งที่ผู้ให้ข้อมูลเข้ารับการฝึกอบรมหรือ สัมมนาทางการเกษตรในระหว่าง ปี พ.ศ. 2532-2533

**การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of data)**

ข้อมูลที่รวบรวมมาได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วถอดรหัสเข้าสู่เครื่องคอมพิวเตอร์และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม (SPSS) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ความถี่, ร้อยละ, ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำมาใช้ในการวิเคราะห์ และพรรณาลักษณะส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มและเปรียบเทียบความแตกต่างของสถานภาพส่วนบุคคล และแบบความเป็นผู้นำของผู้นำทั้ง 2 กลุ่ม
2. สถิติทดสอบความแตกต่าง t-test นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่มทั้ง 2 กลุ่มที่เป็นมาตรฐานของการวัดในระดับอันตรภาคชั้น



และแบบของความเป็นผู้นำที่สมาชิกรับรู้

3. สถิติสหสัมพันธ์ตามแบบ Pearson product moment นำมาใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (แบบของความเป็นผู้นำ) ที่เป็นมาตรของการวัดในระดับอันตรภาคชั้นเช่นกัน

**ระยะเวลาในการวิจัย (Research duration)**

การวิจัยครั้งนี้ใช้เวลาในการวิจัยทั้งสิ้น 9 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2533

**งบประมาณในการวิจัย (Budget)**

งานวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากเงินงบประมาณของสำนักวิจัยและส่งเสริมการเกษตร สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้เป็นเงิน 19,550 บาท





## บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์ (RESULTS AND DISCUSSION)

จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้เพื่อบ่งชี้สภาพส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มเกษตรกร, ลักษณะของกลุ่มและสถานการณ์ของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ กับแบบความเป็นผู้นำกลุ่ม การนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้คือ

- ตอนที่ 1 สภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล (ผู้นำและผู้ตาม)
- ตอนที่ 2 เปรียบเทียบแบบความเป็นผู้นำกลุ่มของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ
- ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกลุ่มและสภาพส่วนบุคคลของผู้นำ, สถานการณ์ของกลุ่มและปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม (ผู้ตาม)
- ตอนที่ 4 เปรียบเทียบความแตกต่างในแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและที่สมาชิกกลุ่มรับรู้

### สภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยประกอบด้วยผู้นำกลุ่มเกษตรกร (ประธานกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในอำเภอสันทราย) จำนวน 9 คน ซึ่งแบ่งเป็นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจำนวน 4 คน และผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จจำนวน 5 คน รวมทั้งสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จำนวน 185 คน รวมเป็นจำนวนผู้ที่ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 194 คน ผลการวิจัยเกี่ยวกับสภาพส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ แสดงไว้ในตาราง 2, ลักษณะของกลุ่มเกษตรกรตามการรับรู้ของผู้นำในตาราง 3 และสภาพส่วนบุคคลของผู้ตาม (สมาชิกกลุ่มเกษตรกร) ได้แสดงไว้ในตาราง 8 ตามลำดับ



### สถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำ

สถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ อายุ, ระดับการศึกษา, ประสบการณ์การฝึกอบรม, รายได้, จำนวนบุคคลในครอบครัวและขนาดของฟาร์ม ผลการวิจัยพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. อายุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 2 พบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มส่วนมากมีอายุอยู่ในช่วง 51ปี และมากกว่าโดยมีอายุเฉลี่ย 48 ปี แต่เมื่อเปรียบเทียบอายุเฉลี่ยของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม พบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จมีอายุเฉลี่ยที่มากกว่าอายุเฉลี่ยของผู้นำของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผลวิจัยนี้ยอมรับสมมุติฐานที่ระบุว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีอายุแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาช่วงวัยอายุของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มอาจกล่าวได้ว่ายังอยู่ในวัยผู้ใหญ่ที่เข้มแข็ง และยังมีพลังกำลังในการนำและดำเนินกิจกรรมร่วมกับสมาชิกกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป แต่เป็นที่น่าสังเกตว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีอายุเฉลี่ยที่น้อยกว่าอายุผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ข้อมูลดังกล่าวสามารถเป็นตัวบ่งชี้หนึ่งที่สามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำกลุ่มเกษตรกรของตนให้ก้าวหน้าต่อไปได้มากกว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ

2. ระดับการศึกษา สำหรับระดับการศึกษาของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มนั้นพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มเกือบทั้งหมด (8 คนในจำนวนทั้งหมด 9 คน) ระบุว่าจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ยกเว้นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จเพียงคนเดียวที่ระบุว่าจบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7

3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ถึงแม้ว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มจะมีระดับการศึกษาที่ไม่สูงนักแต่ผู้นำของกลุ่มเหล่านี้ทุกคน รายงานว่าเคยเข้ารับการฝึกอบรมวิชาการด้านการเกษตรโดยมีจำนวนครั้งเฉลี่ย 4 ครั้ง ต่อปี ผลจากการเข้ารับการฝึกอบรมวิชาการด้านการเกษตรดังกล่าวจะสามารถช่วยให้ผู้นำกลุ่มเกษตรกรเหล่านี้มีโอกาสเพิ่มเติมความรู้ในวิธีการผลิตใหม่ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในไร่นาของตนเอง ผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัยที่คาดคิดว่าระดับการศึกษาและการมีประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน



4. รายได้ ผลการวิจัยเกี่ยวกับรายได้ของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มพบว่า ผู้นำกลุ่มเกษตรกรมีรายได้จากการขายผลผลิตทางการเกษตร เช่น ข้าว, มันฝรั่ง และใบยาสูบฯ โดยเฉลี่ยต่อปีเป็นจำนวน 83,798.78 บาทและเมื่อเปรียบเทียบรายได้เฉลี่ยต่อปีของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จพบว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จมีรายได้เฉลี่ยต่อปีที่สูงกว่า รายได้ของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ เหตุที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีขนาดของฟาร์ม (จำนวนพื้นที่ที่ใช้ในการประกอบอาชีพเกษตร) ที่ใหญ่กว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จผลการวิจัยจึงสามารถยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ระบุว่า ผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีรายได้จากการขายผลผลิตทางการเกษตรที่แตกต่างกัน

5. จำนวนบุคคลในครอบครัว ข้อมูลในตาราง 2 พบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีจำนวนบุคคลในครอบครัวที่ต้องรับผิดชอบ และอาศัยอยู่ในครัวเรือนเดียวกัน โดยเฉลี่ย 4 คน จากการเปรียบเทียบจำนวนบุคคลต่อครอบครัวเฉลี่ยของผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มพบว่ามีความแตกต่างกันแต่เป็นการแตกต่างกันที่ค่อนข้างน้อย แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์นี้สามารถยอมรับสมมติฐานที่ระบุว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่ม มีขนาดของครอบครัวที่แตกต่างกัน โดยผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ มีจำนวนบุคคลต่อครอบครัวมากกว่าจำนวนบุคคลต่อครอบครัว ของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ



ตาราง 2 จำนวนของผู้นำเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ  
ตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพ ส่วนบุคคล	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N = 4)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N = 5)	รวม (N = 9)
<b>ช่วงอายุ ( ปี )</b>			
30 และต่ำกว่า	1	-	1
31 - 40	2	1	3
41 - 50	-	-	-
51 และมากกว่า	1	4	5
อายุเฉลี่ย	41.5 ปี	53 ปี	47.9 ปี
<b>ระดับการศึกษา</b>			
จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	3	5	8
จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 7	1	-	1
<b>ประสบการณ์การฝึกอบรม</b>			
เคยเข้ารับการฝึกอบรม	4	5	8
เคยเข้ารับการฝึกอบรม	-	-	-
<b>จำนวนครั้งในการเข้ารับการฝึกอบรม</b>			
2 - 4 ครั้ง	2	3	5
5 - 6 ครั้ง	2	2	4
จำนวนครั้งเฉลี่ย	4 ครั้ง	4 ครั้ง	4 ครั้ง
<b>รายได้ ( บาท / ปี )</b>			
50,000 และต่ำกว่า	1	2	3
50,000 - 100,000	1	1	2
100,000 - 150,000	2	1	3



ตาราง 2 ----- ต่อ

สถานภาพ ส่วนบุคคล	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N = 4)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N = 5)	รวม (N = 9)
150,000 และมากกว่า	-	1	1
รายได้เฉลี่ยต่อปี	82,050 บาท	85,197.80 บาท	83,798.78 บาท
<b>จำนวนบุคคลในครอบครัว</b>			
3 คน	1	2	3
4 คน	1	2	3
5 คน	2	-	2
6 คน	-	1	1
จำนวนบุคคลเฉลี่ย	4.25	4	4.1
<b>ขนาดของฟาร์ม (ไร่ / ครอบครัวย)</b>			
10 ไร่และน้อยกว่า	3	1	4
11 - 15 ไร่	1	2	3
16 - 20 ไร่	-	1	1
มากกว่า 20 ไร่	-	1	1
ขนาดฟาร์มเฉลี่ย	9.5 ไร่	11 ไร่	10.25 ไร่

28

6. ขนาดของฟาร์มสำหรับขนาดของฟาร์มในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์จำนวนพื้นที่ (ไร่) ที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรของทั้งสองกลุ่มใช้ในการประกอบอาชีพการเกษตร ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรส่วนใหญ่ (4 คนในจำนวนทั้งหมด 9 คน) มีพื้นที่ใช้ในการเกษตรระหว่าง 10 ไร่ และน้อยกว่า รองลงมาคือ 11-15 ไร่ ส่วนบุคคลที่มีพื้นที่การเกษตรมากกว่า 15 ไร่ขึ้นไปนั้นมีจำนวนน้อยที่สุด สำหรับจำนวนไร่เฉลี่ยของผู้นำกลุ่มเกษตรกร คือ 10 ไร่ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของ FAO (1978 : 5) พบว่าเป็นฟาร์มที่มีขนาดเล็กเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามขนาดฟาร์มของผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มนี้ นับว่าเป็นฟาร์มที่มีขนาดใหญ่



กว่าขนาดฟาร์มของเกษตรกร โดยทั่วไป และแม้แต่ขนาดฟาร์มของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรภายใน  
อำเภอสันทรายเอง ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า มีจำนวนพื้นที่โดยเฉลี่ยจำนวน 6 ไร่ เท่านั้น  
และจะได้นำเสนอในหัวข้อต่อไป เมื่อเปรียบเทียบจำนวนพื้นที่ประกอบอาชีพเกษตรของผู้นำกลุ่ม  
เกษตรกรทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกัน โดยผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ  
มีจำนวนพื้นที่เฉลี่ยในการประกอบอาชีพเกษตรมากกว่า จำนวนพื้นที่เฉลี่ยของผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่  
ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยนี้จึงยอมรับสมมติฐานวิจัยที่ระบุว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่ม  
มีขนาดของฟาร์มที่แตกต่างกัน

### ลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำกลุ่มเกษตรกร

ข้อมูลในตาราง 3 แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่ม  
ซึ่งเป็นข้อมูลจากผู้นำกลุ่มแต่ละกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มเกษตรกรจำนวน 4 กลุ่ม จากจำนวนทั้ง  
หมด 9 กลุ่มมีอายุกลุ่มระหว่าง 1-5 ปี โดยมีอายุกลุ่มเฉลี่ยจำนวน 7.4 ปีผลการเปรียบเทียบ  
อายุของกลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่ม พบว่ากลุ่มที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นกลุ่มที่มีอายุเฉลี่ย 4 ปี  
โดยมีจำนวนกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 1 - 5 ปี เป็นจำนวน 3 กลุ่ม ในจำนวนกลุ่มทั้งหมด 4 กลุ่ม  
ส่วนกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นกลุ่มที่มีอายุที่มากกว่าโดยอายุกลุ่มเฉลี่ย 10 ปี

สำหรับขนาดของกลุ่มในปัจจุบันซึ่งวัดจากจำนวนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มนั้น ผลวิจัย  
พบว่ากลุ่มเกษตรกรในอำเภอสันทราย มีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 120 คน โดยขนาดของกลุ่มใหญ่ที่  
สุดมีจำนวนสมาชิก 220 คน ส่วนขนาดของกลุ่มเล็กสุดมีจำนวนสมาชิก 38 คน ผลการเปรียบเทียบ  
เทียบขนาดของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ พบว่าที่ประสบความสำเร็จ  
สำเร็จเป็นกลุ่มที่มีจำนวนสมาชิกมากกว่ากลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ  
มีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 136 คน ในขณะที่กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จมีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 107  
คน และเมื่อเปรียบเทียบจำนวนสมาชิกของกลุ่มที่ใหญ่ที่สุดและเล็กสุดของกลุ่มเกษตรกรที่ ประส  
ความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จพบว่ากลุ่มขนาดใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ  
มีจำนวนสมาชิกน้อยกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จและในทางกลับกัน  
กลุ่มขนาดเล็กสุดของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จกลับมีจำนวนสมาชิกที่มากกว่ากลุ่ม  
ขนาดเล็กของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ (ตาราง 3)

ส่วนขนาดของกลุ่มเกษตรกร เมื่อเริ่มก่อตั้งผลการวิจัย พบว่า ในจำนวนกลุ่ม  
เกษตรกรทั้ง 9 กลุ่มนั้นกลุ่มเกษตรกรจำนวน 5 กลุ่ม มีจำนวนสมาชิกอยู่ระหว่าง 51-75 คน



โดยมีจำนวนสมาชิกเฉลี่ย 62 คน เมื่อเปรียบเทียบขนาดของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เมื่อเริ่มก่อตั้ง พบว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนสมาชิกเฉลี่ยที่น้อยกว่าจำนวนสมาชิกเฉลี่ยของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ

ในด้านการเปลี่ยนแปลงขนาดของกลุ่มนั้น ผลการวิจัยพบว่า 8 กลุ่มในกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด 9 กลุ่มระบุว่ามีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นและเป็นกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จทั้งหมดทุกกลุ่ม (จำนวน 4 กลุ่ม) และกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จจำนวน 4 กลุ่ม ส่วนผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จจำนวน 1 กลุ่ม ระบุว่ามีจำนวนสมาชิกเท่าเดิมหลังจากเริ่มก่อตั้ง สำหรับความถี่ในการจัดประชุมสมาชิกของกลุ่มนั้น ข้อมูลในตาราง 3 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้นมีจำนวนครั้งเฉลี่ยในการจัดการประชุมสมาชิกต่อปีมากกว่ากลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้กลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จยังมีการจัดการประชุมคณะกรรมการ-การกลุ่มที่มีความถี่มากกว่ากลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ โดยกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้นมีจำนวนครั้งเฉลี่ย 8 ครั้งต่อปี ในขณะที่กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จมีการจัดประชุมคณะกรรมการเพียง 3 ครั้งต่อปี

นอกจากนี้ผลการวิจัยพบอีกว่าในด้านความร่วมมือกันของสมาชิกนั้น ผู้นำกลุ่มเกษตรกรจากกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ (จำนวน 3 คน ในจำนวนทั้งหมด 5 คน) ระบุว่าสมาชิกกลุ่มมีความร่วมมือกันในระดับพอใช้ และอีก 1 กลุ่ม ระบุว่ามีความร่วมมือกันของสมาชิกในระดับที่ไม่ดี ในขณะที่ผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจำนวน 3 กลุ่ม ในจำนวนทั้งหมด 4 กลุ่ม

ตาราง 3 ลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำกลุ่มเกษตรกร

ลักษณะของกลุ่ม	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N = 4)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N = 5)	รวม (N = 9)
อายุของกลุ่ม (ปี)		จำนวน	
1 - 5 ปี	3	1	4
6 - 10 ปี	1	2	3
มากกว่า 10 ปี	-	2	2
อายุของกลุ่มโดยเฉลี่ย	4 ปี	10.2 ปี	7.4 ปี



ตาราง 3 ----- ต่อ

ลักษณะของกลุ่ม	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N = 4)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N = 5)	รวม (N = 9)
<b>ขนาดของกลุ่มปัจจุบัน (คน)</b>			
50 คนและต่ำกว่า	-	1	1
51 - 100 คน	1	2	3
101 - 150 คน	2	1	3
151 - 175 คน	-	-	-
มากกว่า 175 คน	1	1	2
ขนาดของกลุ่มโดยเฉลี่ย	136 คน	107 คน	120 คน
ขนาดของกลุ่มใหญ่ที่สุด	198 คน	220 คน	220 คน
ขนาดของกลุ่มเล็กที่สุด	80 คน	38 คน	38 คน
<b>ขนาดของกลุ่มเริ่มก่อตั้ง (คน)</b>			
50 คนและต่ำกว่า	2	1	3
50 - 75 คน	2	3	5
76 - 100 คน	-	1	-
ขนาดของกลุ่มโดยเฉลี่ย	52 คน	70 คน	62 คน
ขนาดของกลุ่มใหญ่ที่สุด	73 คน	98 คน	98 คน
ขนาดของกลุ่มเล็กที่สุด	32 คน	50 คน	32 คน
<b>การเปลี่ยนแปลงขนาดของกลุ่ม</b>		<b>จำนวน</b>	
เพิ่มขึ้น	4	4	8
ลดลง	-	-	-
เท่าเดิม	-	1	1
<b>ความถี่ในการจัดประชุมสมาชิก ( ครั้ง )</b>			
ไม่มีการจัดประชุม	-	-	-
ปีละครั้ง	-	2	2





ตาราง 3 ----- ต่อ

ลักษณะของกลุ่ม	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N = 4)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N = 5)	รวม (N = 9)
ปีละ 2 ครั้ง และมากกว่า	4	3	7
จำนวนครั้งเฉลี่ย	3.8 ครั้ง	2 ครั้ง	2.8 ครั้ง
<b>ความถี่ในการจัดประชุมคณะกรรมการ ( ครั้ง )</b>			
ปีละ 1 - 3 ครั้ง	-	3	3
ปีละ 4 - 6 ครั้ง	1	2	3
ปีละ 7 - 9 ครั้ง	3	-	3
จำนวนครั้งเฉลี่ย	7.5 ครั้ง	3.4 ครั้ง	5.2 ครั้ง
<b>ความร่วมมือกันของสมาชิก</b>			
ดี	1	3	4
พอใช้	3	2	5
ไม่ดี	-	1	1
<b>ความขัดแย้งกันทางความคิด</b>			
มี	3	5	8
ไม่มี	1	-	1

ระบุว่าสมาชิกกลุ่มมีความร่วมมือกันในระดับพอใช้ส่วนอีก 1 กลุ่มระบุว่าสมาชิกมีความร่วมมือกันในระดับที่ดีแต่อย่างไรก็ตามในด้านความขัดแย้งกันทางความคิดของสมาชิกกลุ่มนั้น ผลการวิจัยพบว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จทั้งหมด รายงานว่าสมาชิกมีความขัดแย้งกันทางความคิด ส่วนผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จจำนวน 3 กลุ่ม ในจำนวนทั้งหมด 4 กลุ่มระบุว่าสมาชิกของกลุ่มมีความขัดแย้งกันทางความคิดส่วนอีก 1 กลุ่มระบุว่าไม่มี ความขัดแย้งกันเลย



## ผลการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มพอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. อายุ สำหรับอายุของกลุ่มเกษตรกรอายุเฉลี่ย 7 ปี ซึ่งนับว่าก่อตั้งมาได้ไม่นานนักแต่เมื่อเปรียบเทียบกับอายุเฉลี่ยของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จนั้นพบว่า มีความแตกต่างกัน โดยกลุ่มไม่ประสบความสำเร็จมีอายุของกลุ่มเฉลี่ยที่มากกว่ากลุ่มประสบความสำเร็จ

2. ขนาดของกลุ่มในปัจจุบัน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนสมาชิกเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นผลวิจัยพบว่ากลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จนี้จำนวนสมาชิกในกลุ่มแต่ละกลุ่มมีความแตกต่าง เป็นอย่างมาก โดยกลุ่มขนาดใหญ่มีจำนวนสมาชิก 220 คน ในขณะที่กลุ่มขนาดเล็กสุดมีจำนวนสมาชิกเพียง 38 คนเท่านั้น ผลการวิจัยนี้ จึงยอมรับข้อสมมุติฐานวิจัยที่กล่าวว่าขนาด (จำนวนสมาชิก) ของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันมีความแตกต่างกัน

3. ขนาดของกลุ่มเมื่อเริ่มก่อตั้ง ผลวิจัยพบว่ามีความแตกต่างกันในจำนวนสมาชิกเมื่อเริ่มก่อตั้งกลุ่มเช่นกัน โดยกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จมีจำนวนสมาชิก โดยเฉลี่ยที่มากกว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานวิจัยที่ระบุว่าขนาด (จำนวนสมาชิกของ) กลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จเมื่อเริ่มก่อตั้งนั้นมีจำนวนที่แตกต่างกัน

4. การเปลี่ยนแปลงขนาดของกลุ่ม ผลวิจัยพบว่า ไม่มีความสอดคล้องกัน กล่าวคือกลุ่มที่ประสบความสำเร็จทั้งหมด 4 กลุ่ม ระบุว่า มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้นแต่ในขณะเดียวกันกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จจำนวน 4 กลุ่ม ในจำนวนทั้งหมด 5 กลุ่ม ระบุว่า มีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น และอีก 1 กลุ่ม ระบุว่า มีจำนวนสมาชิก ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานวิจัยที่ระบุว่าขนาดของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีการเปลี่ยนแปลงขนาดของกลุ่มแตกต่างกัน

5. ความถี่ในการจัดประชุมสมาชิก ผลวิจัย พบว่ามีจำนวนครั้งในการประชุมสมาชิกแตกต่างกัน กล่าวคือกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ยประสบความสำเร็จมีความถี่ในการจัดประชุมมากกว่ากลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานการวิจัยดังกล่าว

6. ความถี่ในการจัดประชุมคณะกรรมการ ผลวิจัยพบว่า ความถี่ในการจัดประชุมคณะกรรมการของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน คือกลุ่มเกษตรกรที่ประสบ



ความสำเร็จมีความถี่ในการจัดประชุมคณะกรรมการกลุ่มที่มากกว่าเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผลวิจัยจึงยอมรับสมมุติฐานดังกล่าว

7. ความร่วมมือกันของสมาชิก ผลการวิจัยพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มรายงานถึงความร่วมมือกันของสมาชิก โดยผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจำนวนสามในสี่กลุ่มระบุว่าสมาชิกกลุ่มให้ความร่วมมือกันในระดับ "พอใช้" ส่วนอีก 1 กลุ่มระบุว่าอยู่ในระดับ "ดี" ในขณะที่ผู้นำกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จสามในห้ากลุ่มระบุว่าสมาชิกให้ความร่วมมือในระดับ "ดี" ส่วนอีกสองในห้ากลุ่มระบุว่า "พอใช้" และอีกหนึ่งกลุ่มระบุว่า "ไม่ดี" ผลการวิจัยจึงยอมรับสมมุติฐานวิจัยที่ระบุว่าสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกัน

8. ความขัดแย้งกันทางความคิดผลการวิจัยพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จทั้งหมดระบุว่าสมาชิกกลุ่มที่มีความขัดแย้งกัน ในขณะที่ผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จสามในสี่กลุ่มระบุว่าสมาชิกมีความขัดแย้งกันส่วนอีก 1 กลุ่มระบุว่าไม่มีความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกกลุ่มเลย ดังนั้นจึงยอมรับสมมุติฐานการวิจัยที่ระบุว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ มีความขัดแย้งทางความคิดของสมาชิกกลุ่มที่แตกต่างกัน

ผลสรุปของการวิจัยในลักษณะของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จอาจกล่าวได้ว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มที่ดีมีประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ดีกว่ากลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ จึงมีผลให้ได้รับการคัดเลือก และจัดอยู่ในประเภทของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการกลุ่ม

การเปรียบเทียบแบบความเป็นผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ

การศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำกลุ่มระหว่างกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาน้อยที่สุด (Least preferred co-worker, LPC). แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรแสดงออกมานั้นสามารถแยกแยะได้โดยคะแนนที่ได้มาจากแบบทดสอบ LPC โดยแบ่งแบบความเป็นผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือผู้นำแบบเน้นสัมพันธ์ (Human relation oriented) ซึ่งเป็นผู้ที่มีคะแนนจากแบบทดสอบ LPC มากกว่า 70 คะแนน และผู้นำแบบเน้นงาน (Task oriented) ซึ่งเป็นผู้ที่มีคะแนนจากแบบทดสอบ LPC น้อยกว่า 50 คะแนน สำหรับผู้ที่มีคะแนนจากแบบทดสอบระหว่าง 51-70



คะแนน จัดได้ว่าเป็นผู้ที่ไม่แสดงออกว่าเป็นผู้นำประเภทใด

ผลการวิจัยพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีคะแนนจากแบบทดสอบ LPC ที่แตกต่างไปจากผู้นำของผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ โดย ผู้นำของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จมีคะแนนเฉลี่ย 89.4 ในขณะที่ผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยเพียง 81.25 (ตาราง 4) แต่อย่างไรก็ตามเมื่อแยกประเภทแบบความเป็นผู้นำตามแนวความคิดของFiedler โดยพิจารณาจากคะแนนจากแบบทดสอบ LPC แล้วพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีแบบความเป็นผู้นำ ประเภทผู้นำเน้นสัมพันธ (Humanrelation oriented) แต่ผู้นำของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นมีแบบความเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับสมาชิกที่มากกว่าผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ โดยมักปฏิบัติตามนโยบายของกลุ่ม และพยายามรักษาความสัมพันธ์ในกลุ่ม และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมกันวางแผนดำเนินงานกิจกรรมของกลุ่มมากกว่าผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ ในระดับหนึ่ง

ผลการทดสอบความแตกต่าง ในแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มทั้งสองกลุ่มแสดงออกนั้น พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยจากแบบทดสอบ LPC น้อยกว่า ผู้นำของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ระบุว่าแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่ผู้นำทั้งสองกลุ่มแสดงออกมีความแตกต่างกัน

ตาราง 4 เปรียบเทียบแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่สำเร็จ

ตัวแปร	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N = 4)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N = 5)
	ค่าคะแนนเฉลี่ย	ค่าคะแนนเฉลี่ย
• แบบความเป็นผู้นำ		
ตามแบบทดสอบ LPC	81.25	89.4
	(ผู้นำเน้นมนุษยสัมพันธ์)	(ผู้นำเน้นมนุษยสัมพันธ์)



ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรแสดงออกกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ  
ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกลุ่มกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้  
นำกลุ่มด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบ Pearson Product Moment ในตาราง 5 พบว่า อายุ,  
ระดับการศึกษา, รายได้, จำนวนบุคคลในครอบครัวและขนาดฟาร์มของผู้นำกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับ  
แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออกซึ่งหมายความว่าไม่ว่าผู้นำกลุ่มจะมีอายุมากหรือน้อย, ระดับ  
การศึกษาสูงหรือต่ำ, รายได้มากหรือน้อย, มีจำนวนบุคคลในครอบครัวมากหรือน้อย, และมี  
ขนาดของฟาร์มใหญ่หรือเล็กไม่ส่งผลต่อการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำเลย ยกเว้นเพียงปัจจัย  
เดียวคือการมีประสบการณ์ในการฝึกอบรมข้อมูลในตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าประสบการณ์ในการ  
ฝึกอบรมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับแบบความเป็นผู้นำที่แสดงออกกล่าวคือ ผู้นำกลุ่มที่  
มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมในจำนวนครั้งที่มากกว่าย่อมมีการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำกลุ่ม  
ที่มุ่งเน้นสัมพันธ์ ( Human relation oriented ) ในระดับที่น้อยกว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการ  
ฝึกอบรมน้อย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Sittipongpittaya (1987 : 79)  
ซึ่งพบว่า ผู้นำกลุ่มที่มีประสบการณ์การฝึกอบรมที่มากกว่าจะแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำ  
แบบมุ่งเน้นงาน ในขณะที่ผู้นำกลุ่มที่มีประสบการณ์การฝึกอบรมน้อย และแสดงออกในแบบความเป็นผู้  
นำแบบมุ่งเน้นสัมพันธ์ ดังนั้นผลการวิจัยนี้จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ระบุว่า แบบความเป็นผู้นำที่  
แสดงออกมีความสัมพันธ์กับลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มยกเว้นการมีประสบการณ์การฝึกอบรมซึ่ง  
สามารถยอมรับสมมติฐานการวิจัย

ตาราง 5 ค่าสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและสถานภาพส่วนบุคคลของ  
ผู้นำกลุ่ม

สถานภาพส่วนบุคคล	LPC ค่า r		รวม
	กลุ่มประสบความสำเร็จ	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ	
• อายุ	- .18 ns	.51 ns	.23 ns
• การศึกษา	.55 ns	.00 ns	.23 ns
• ประสบการณ์การฝึกอบรม	.78 *	.51 ns	.64 *
• รายได้	.83 ns	.30 ns	.53 ns
• จำนวนบุคคลในครอบครัว	- .22 ns	- .05 ns	.08 ns
• ขนาดของฟาร์ม	- .07 ns	- .23 ns	.18 ns

\* Significant at .05

ns Non - significant



### ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์กลุ่ม

จากทฤษฎีความมีประสิทธิผลของผู้นำ (Contingency theory) ของ Fiedler ใน Shaw (1981, 339-342) ที่ระบุว่าแบบความเป็นผู้นำสามารถบ่งชี้ด้วยสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบคือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (2) ความชัดเจนตามโครงสร้างของงาน และ (3) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ

ผลการวิจัยในตาราง พบว่าผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จทุกคนมีสัมพันธภาพในระดับที่ดีกับสมาชิกกลุ่ม โดยผู้นำส่วนใหญ่ระบุว่าพวกตนมักได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกกลุ่มและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิก อีกทั้งบรรยากาศภายในกลุ่มเป็นไปอย่างอบอุ่นสนิทสนมกัน ร่วมมือกันทำงานและแม้ว่าบางกิจกรรมจะไม่บรรลุเป้าหมายทั้งที่ได้พยายามถึงที่สุดแล้วสมาชิกกลุ่มไม่เคยตำหนิติเตียนผู้นำกลุ่มเลย จากสถานการณ์ดังกล่าวชูชัย สมितिไกร (2532 : 57) ได้อ้างถึงบทความของ Fielder, Chemers and Mahar ที่ระบุว่าถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่มอยู่ในระดับที่ดีแล้ว สถานการณ์เช่นนี้มีผลให้ผู้นำมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์กลุ่มสูงหรือไม่ก็ปานกลางเป็นอย่างน้อย แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าผู้นำที่มีความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกก็ไม่ใช่เครื่องยืนยัน หรือจำเป็นว่าจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าผู้นำที่ขาดสิ่งนี้แต่พวกเขาจะมีอิทธิพลเหนือสมาชิกกลุ่มอย่างเห็นได้ชัดและสมาชิกกลุ่มก็มีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วยเช่นกัน



ตาราง 6 จำนวนผู้นำของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามสถานการณ์ใน 3 องค์ประกอบ

สถานการณ์กลุ่ม	จำนวนผู้นำกลุ่ม	
	กลุ่มประสบความสำเร็จ ( N = 4 )	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ ( N = 5 )
<b>1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก</b>		
. ดี (คะแนน > 25)	4	5
. ปานกลาง (คะแนน 13 - 14)	0	0
. ไม่ดี (คะแนน < 12)	0	0
<b>2. ความชัดเจนตามโครงสร้างของงาน</b>		
. สูง (คะแนน > 27)	4	5
. ปานกลาง (คะแนน 14 - 26)	0	0
. ต่ำ (คะแนน < 13)	0	0
<b>3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ</b>		
. สูง (คะแนน > 7)	1	0
. ปานกลาง (คะแนน 4 - 6)	3	4
. ต่ำ (คะแนน < 3)	0	1

สำหรับประเด็นความชัดเจนตามโครงสร้างของงานนั้นผลวิจัยในตาราง 6 พบว่าทุกกลุ่มมีความชัดเจนตามโครงสร้างของงานในระดับสูงเช่นกัน กล่าวคือผู้นำกลุ่มเกษตรกรรมว่ากิจกรรมของกลุ่มมีการระบุเป้าหมายอย่างชัดเจน อีกทั้งมีทางเลือกหลายทางที่จะทำให้เป้าหมายต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดีและมีแนวทางตรวจสอบได้ง่าย ผลการวิจัยพอสรุปได้ว่าภายใต้



สถานการณ์ผู้นำกลุ่มเกษตรกรจะมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์กลุ่มในระดับสูงหรือไม่ก็อยู่ในระดับปานกลางเนื่องจากความชัดเจนตามโครงสร้างของงานนี้ ชูชัย สมितिไกร (2532 : 48) จัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันดับสองในการควบคุมสถานการณ์ของกลุ่ม

ส่วนองค์ประกอบที่สามเป็นการประเมินอำนาจการควบคุมสถานการณ์กลุ่มคือ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำกลุ่ม เพื่อใช้ในการสั่งการ, การให้รางวัล และการลงโทษแก่สมาชิกกลุ่ม ข้อมูลในตาราง 6 พบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จหนึ่งในสี่กลุ่มระบุว่าตนเองมีอำนาจตามตำแหน่งในระดับสูงส่วนอีกสามกลุ่มผู้นำมีอำนาจตามตำแหน่งในระดับปานกลาง ส่วนในกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำกลุ่มทั้งหมด ระบุว่า ตนเองมีอำนาจตามตำแหน่งในระดับปานกลางเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าอำนาจตามตำแหน่งผู้นำจะเป็นลักษณะหนึ่งของอำนาจการควบคุมสถานการณ์กลุ่มซึ่งบุคคลมักคิดถึง เป็นอันดับแรก แต่ในทางตรงกันข้าม ชูชัย สมितिไกร (2532 : 49) กลับระบุว่ามีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาองค์ประกอบทั้งสาม

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบทั้งสาม ซึ่งเป็นตัวกำหนดอำนาจการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำกลุ่มเกษตรกรสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จเหล่านี้มีอำนาจการควบคุมสถานการณ์กลุ่มในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตามผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ มีแนวโน้มในการมีอำนาจควบคุมสถานการณ์ในระดับที่สูงกว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำกลุ่มในกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ส่วนอำนาจตามตำแหน่งผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น (ตาราง 6)

ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออก (ค่าคะแนน LPC) และสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งพิจารณาจากสามองค์ประกอบคือ สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก, ความชัดเจนตามโครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำนั้น ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ได้แสดงไว้ในตาราง 7 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้คือ

### 1. ความสัมพันธ์ระหว่างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกับแบบความเป็นผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ในตาราง 8 พบว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกับแบบความเป็นผู้นำมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ -.20, .92 และ .43 ตามลำดับซึ่งหมายถึงการไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสัมพันธภาพของผู้นำและสมาชิกกับแบบความเป็นผู้นำในกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ แต่ในทางกลับกันกับพบว่ามีค่าสหสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในกลุ่ม





เกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จและเมื่อพิจารณาในภาพรวมของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด พบว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกับแบบความเป็นผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ดังนั้นผลการวิจัยจึงปฏิเสธข้อสมมุติฐานการวิจัยที่คาดว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออกมา

**2. ความชัดเจนตามโครงสร้างของงานกับแบบความเป็นผู้นำ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตาราง 8 พบว่าความชัดเจนตามโครงสร้างของงานและแบบความเป็นผู้นำ ( ทั้งกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ, กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ และผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด ) ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $.23 - .65$  และ  $-.29$  ตามลำดับ ผลการวิจัยจึงสามารถปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัยที่ระบุว่า แบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับความชัดเจนตามโครงสร้างของงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำกับแบบความเป็นผู้นำ** ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ในตาราง 8 พบว่าอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำกับแบบความเป็นผู้นำ ( ทั้งกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ, ไม่ประสบความสำเร็จและผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งหมด ) ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด โดยมีค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ  $.32, .42$  และ  $.24$  ตามลำดับ ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัยที่ระบุว่าแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำ แสดงออกมีความสัมพันธ์กับอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ตาราง 7 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์ของกลุ่ม

สถานการณ์กลุ่ม	แบบความเป็นผู้นำ (คะแนน LPC) (r)		
	กลุ่มประสบความสำเร็จ ( N = 4 )	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ ( N = 5 )	รวม ( N = 9 )
• สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก	-.20 <sup>ns</sup>	.92 <sup>**</sup>	.43 <sup>ns</sup>
• ความชัดเจนของงาน	.23 <sup>ns</sup>	-.65 <sup>ns</sup>	-.29 <sup>ns</sup>
• อำนาจในตำแหน่ง	.32 <sup>ns</sup>	.42 <sup>ns</sup>	.24 <sup>ns</sup>

\*\* Significant at .01

\* Significant at .05

<sup>ns</sup> Non - significant

ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งพิจารณาจากสามองค์ประกอบกับแบบความเป็นผู้นำที่แสดงออกหรือค่าคะแนนLPC พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใดนั้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bhanthumnavin (1985:108) และ Sithipongpittaya (1987 : 94-95) ที่พบว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก, ความชัดเจนตามโครงสร้างของงานและอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่แสดงออกทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จในทางสถิติแต่อย่างใด

สถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้ตาม (สมาชิกกลุ่มเกษตรกร)

ผลการวิจัยในตาราง 8 แสดงข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้ตามหรือสมาชิกกลุ่มเกษตรกรซึ่งได้แก่อายุ, ระดับการศึกษา, ประสบการณ์การฝึกอบรม, รายได้, จำนวนบุคคลในครอบครัว, ขนาดของฟาร์ม, แบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกรับรู้และแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่สมาชิกคาดหวัง สำหรับผลวิจัยเกี่ยวกับสถานการณ์ส่วนบุคคลของผู้ตาม หรือสมาชิกกลุ่มเกษตรกรพอสรุปได้ดังนี้คือ



1. อายุ สมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จมีอายุเฉลี่ย 39 ปี ซึ่งนับว่ายังเป็นบุคคลที่อยู่ในวัยทำงานที่มีความอดทน เข้มแข็ง และสร้างฐานะความเป็นอยู่ของตนเอง แต่เมื่อเปรียบเทียบอายุเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลของทั้งสองกลุ่มพบว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จมีอายุเฉลี่ย 42 ปีซึ่งมากกว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จที่มีอายุเฉลี่ยเพียง 36 ปี และเมื่อทดสอบความแตกต่างในอายุเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มด้วย t-test ที่ระดับนัยสำคัญ.01 พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทางสถิติตั้งนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ที่ระบุว่า อายุของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างกัน

2. ระดับการศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มส่วนใหญ่ (67.0เปอร์เซ็นต์)จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 รองลงไป จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ ไม่ได้รับการศึกษาในจำนวนน้อยที่สุด เมื่อทดสอบความแตกต่างในจำนวนปีเฉลี่ยของการเข้ารับการศึกษของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มด้วย t-test พบว่า ระดับการศึกษาของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใดผลการวิจัยจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยดังกล่าว

3. ประสบการณ์การฝึกอบรม ข้อมูลในตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มส่วนมาก (70.8เปอร์เซ็นต์) ระบุว่าเคยเข้ารับการฝึกอบรม และในจำนวนผู้ที่ระบุว่า เคยเข้ารับการฝึกอบรมนี้ผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีจำนวนครั้งเฉลี่ยในการเข้ารับการฝึกอบรมต่อปีมากกว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกร ที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่เมื่อทดสอบความแตกต่างจำนวนครั้งเฉลี่ยในการเข้ารับการฝึกอบรมของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มแล้ว พบว่าไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด ผลการทดสอบจึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยที่ระบุว่า สมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีประสบการณ์การฝึกอบรมที่แตกต่างกัน

4. รายได้ ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มจำนวน 40.1 เปอร์เซ็นต์ระบุว่ามียาได้อยู่ในช่วง 20,001 - 40,000 บาทต่อปีและอีก 30.2 เปอร์เซ็นต์ ระบุว่ามียาได้อยู่ในช่วงระหว่าง 20000 บาทและต่ำกว่า ส่วนจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เหลือรายงานว่ามียาได้เท่ากับหรือสูงกว่า 40,000 บาทต่อปี แต่อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์รายได้เฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มพบว่ามียาได้ เฉลี่ยเท่ากับ 35,337 บาทต่อปีต่อครอบครัว โดยผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จมียาได้ เฉลี่ยที่มากกว่าผู้ให้ข้อมูล



จากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีขนาดของฟาร์ม (จำนวนไร่ของที่ดิน) ที่ใหญ่กว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อทดสอบความแตกต่างรายได้เฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่ม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน แต่อย่างใด ดังนั้นจึงปฏิเสธสมมุติการวิจัยที่คาดว่ารายได้ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน

5. จำนวนบุคคลในครอบครัว ข้อมูลในตาราง 4 แสดงถึงจำนวนบุคคลในครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลที่ต้องรับผิดชอบซึ่งพบว่าผู้ให้ข้อมูลของทั้งสองกลุ่มจำนวน 49.76 เปอร์เซนต์ระดับถึงจำนวนบุคคลภายในครอบครัวของตนเองซึ่งมีจำนวนระหว่าง 4-5 คน และอีก 42.2 เปอร์เซนต์ มีจำนวนบุคคลในครอบครัวระหว่าง 3 คนและน้อยกว่า และเมื่อพิจารณาจำนวนบุคคลในครอบครัว โดยเฉลี่ยแล้วพบว่ามีจำนวน 4 คน ต่อครอบครัว ซึ่งนับได้ว่าเป็นครอบครัวขนาดเล็กและเป็นไปในลักษณะครอบครัวเดี่ยว (Nuclear family) แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบจำนวนบุคคลเฉลี่ยในครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลของทั้งสองกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างกันโดยจำนวนบุคคลเฉลี่ยต่อครอบครัวของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกร ที่ไม่ประสบความสำเร็จมีจำนวนมากกว่าผู้ให้ข้อมูลของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันทางสถิติแล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญยิ่ง ( $t_c = 3.96 ; p < .001$ ) ผลการทดสอบจึงสามารถยอมรับสมมุติฐานวิจัยที่คาดคิดว่าจำนวนบุคคลต่อครอบครัวทางสมาชิกกลุ่มเกษตรกร ที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน

6. ขนาดของฟาร์ม สำหรับขนาดของฟาร์มซึ่งวัดจากจำนวนพื้นที่ (ไร่) ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรที่ใช้ในการประกอบอาชีพเกษตรทั้งปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์นั้น ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมากกว่าครึ่งหนึ่ง (55.7 เปอร์เซนต์) รายงานว่า มีพื้นที่ในการประกอบอาชีพเกษตรระหว่าง 1-5 ไร่ รองลงไปคือ 6-10 ไร่ และ 11-15 ไร่ ตามลำดับ สำหรับพื้นที่ในการประกอบอาชีพเกษตรเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลคือ 6 ไร่ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นเกษตรกรขนาดเล็ก (Small farmers) (ตามเกณฑ์ของFAO1978:5) และเมื่อเปรียบเทียบขนาดฟาร์มเฉลี่ยของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่ม พบว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีขนาดของฟาร์มเฉลี่ยใหญ่กว่าขนาดฟาร์มของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และเมื่อทดสอบความแตกต่างกันทางสถิติแล้วพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ( $t_c = 4.08 ; < 001$ ) ผลการทดสอบจึงสามารถยอมรับสมมุติฐานการวิจัยที่ระบุว่าขนาดฟาร์มของสมาชิกเกษตรกร



กลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน

7. แบบความเป็นผู้นำกลุ่มตามการรับรู้ของสมาชิกกลุ่ม การวัดแบบความเป็นผู้นำกลุ่มตามการรับรู้ของสมาชิกกลุ่มนี้ผู้วิจัยแบ่งความเป็นผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์และผู้นำที่เน้นงาน ซึ่งวัดด้วยแบบทดสอบการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระบบการให้คะแนนตามให้ผู้ให้ข้อมูลเลือกตอบ และถ้าบุคคลใดมีคะแนนจากแบบทดสอบมากกว่า 60 คะแนนขึ้นไปจัดว่าเป็นบุคคลที่รับรู้ว่ามีผู้นำกลุ่มของตนนั้นเก่งในด้านมนุษยสัมพันธ์ และถ้าบุคคลใดมีคะแนนจากแบบทดสอบเท่ากับหรือน้อยกว่า 60 คะแนน จัดว่าเป็นบุคคลที่รับรู้ว่ามีผู้นำกลุ่มของความเป็นผู้นำประเภทเน้นงาน

ตาราง 8 เปอร์เซนต์ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จตามสภาพส่วนบุคคลของสมาชิก

สภาพส่วนบุคคล	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N=88)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N=97)	รวม (N=185)
<b>. ช่วงอายุ (ปี)</b>			
30 และต่ำกว่า	14.6	10.3	24.9
31 - 40	22.7	17.8	40.5
41 - 50	4.9	7.6	12.4
51 - 60	4.9	14.1	18.9
มากกว่า 60 ปี	.5	2.7	3.2
X	35.95	41.93	38.95
ค่า $t_c = 3.84^{**}$ df = 183 p = .000			
<b>. ระดับการศึกษา</b>			
ไม่ได้รับการศึกษา	0.5	2.7	3.2
จบชั้นประถมปีที่ 4	33.0	34.0	67.0
จบชั้นประถมปีที่ 7	12.9	10.8	23.7
จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	1.2	4.9	6.1
ค่า $t_c = .22^{ns}$ df = 183 p = .824			



ตาราง 8 ----- (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N=88)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N=97)	รวม (N=185)
<b>. ประสบการณ์การฝึกอบรม</b>			
เคยเข้ารับการฝึกอบรม	38.4	32.4	70.8
ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม	9.2	20.0	29.2
<b>. จำนวนครั้งในการเข้ารับการอบรม (N=131)</b>			
1 - 2	46.6	43.5	90.1
3 - 4	7.6	2.3	9.9
x	1.21	.89	1.05
ค่า $t_c = 2.25$ df = 183 p = .025			
<b>. รายได้ (บาท / ปี)</b>			
20,000 บาทและต่ำกว่า	12.4	17.8	30.2
20,000 - 40,000	21.2	18.0	40.1
40,001 - 60,000	10.8	10.3	21.1
60,001 และมากกว่า	3.2	5.4	8.6
x	34,503.75	36,092.37	35,336.7
ค่า $t_c = .48$ df = 183 p = .632			
<b>. จำนวนบุคคลในครอบครัว</b>			
3 คนและน้อยกว่า	27.0	15.1	42.2
4 - 5	19.5	30.3	49.76
6 คนและมากกว่า	1.1	7.0	8.1
x	3.48	4.16	3.82
ค่า $t_c = 3.96^{**}$ df = 183 p = .000			



ตาราง 8 ----- (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N=88)	กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N=97)	รวม (N=185)
<b>. ขนาดของฟาร์ม (ไร่)</b>			
1 - 5 ไร่	31.9	23.8	55.7
6 - 10 ไร่	13.0	17.3	30.3
11 - 15 ไร่	2.7	8.1	10.8
x	5.11	7.77	6.44
ค่า $t_c = 4.08^{**}$ df = 183 p = .000			
<b>. แบบความเป็นผู้นำตามการรับรู้ของสมาชิกกลุ่ม</b>			
ผู้นำที่เน้นงาน	1.6	7.1	8.7
ผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์	45.9	45.1	91.3
ค่า $t_c = .76^{ns}$ df = 183 p = .448			
<b>. แบบความเป็นผู้นำตามความคาดหวังของสมาชิก</b>			
ผู้นำที่เน้นงาน	0.5	0	0.5
ผู้นำที่เน้นงานมนุษยสัมพันธ์	47.1	52.4	99.5
ค่า $t_c = .58^{ns}$ df = 183 p = .564			

ผลการวิจัยในตาราง 4 พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนมาก (91.3 เปอร์เซ็นต์) ระบุว่าผู้นำกลุ่มของตนเองนั้นเป็นผู้นำกลุ่มประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์และอีก 8.7 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นระบุว่าผู้นำของตนเองเป็นผู้นำประเภทผู้นำประเภทเน้นงาน และเมื่อทดสอบความแตกต่างการรับรู้ในแบบความเป็นผู้นำกลุ่มของผู้ให้ข้อมูลจากทั้งสองกลุ่มด้วย t-test พบว่าผู้ให้ข้อมูลทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ในแบบความผู้นำกลุ่มที่ไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ผลการทดสอบนี้จึงสามารถปฏิเสธสมมติฐานวิจัยที่



ระบุว่าสมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีการรับรู้ในแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มที่แตกต่างกัน

8. แบบความเป็นผู้นำกลุ่มตามความคาดหวังของสมาชิกกลุ่ม แบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่สมาชิกกลุ่มคาดหวังนี้วัด โดยระบบการให้คะแนนตามความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลที่มีต่อข้อความเกี่ยวกับความคาดหวัง ในแบบความเป็นผู้นำกลุ่ม และผู้ให้ข้อมูลรายใดมีคะแนน จากแบบทดสอบความคาดหวังในแบบความเป็นผู้นำกลุ่มมากกว่า 36 คะแนน จัดว่าเป็นบุคคลที่มีความคาดหวังในแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ แต่ถ้าผู้ใดมีคะแนนจากแบบทดสอบเท่ากับหรือน้อยกว่า 36 คะแนนจัดว่าเป็นผู้ที่มีความคาดหวังในแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่เน้นงาน

ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้ข้อมูลเกือบทั้งหมด (99.5 เปอร์เซ็นต์) มีความคาดหวังให้ผู้นำกลุ่มของตนเองนั้นเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ โดยคำนึงถึงความคิดเห็นของสมาชิกและเปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมวางแผนดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม และเมื่อทดสอบความแตกต่างของความคาดหวังของผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จด้วย t-test พบว่าผู้ให้ข้อมูลจากกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีความคาดหวังในแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่ไม่แตกต่างกันแต่อย่างใด ผลการทดสอบนี้จึงสามารถปฏิเสธข้อสมมุติฐานการวิจัยที่ระบุว่าสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีความคาดหวังในแบบความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของสมาชิกกลุ่มที่กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่าความคาดหวัง และการรับรู้ของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อแบบความเป็นผู้นำกลุ่มเกษตรกรมีความสอดคล้องกัน กล่าวคือ สมาชิกของกลุ่มเกษตรกร มีความคาดหวังว่าผู้นำกลุ่มของตนควรมีแบบความเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) และในขณะเดียวกันพวกเขาก็รับรู้ว่าปัจจุบันนั้นผู้นำกลุ่มเกษตรกรของตนเองมีพฤติกรรมการนำกลุ่มประเภทผู้นำแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์เช่นกัน ซึ่งนับได้ว่ามีความสอดคล้องกับสภาพการตามความเป็นจริง





### ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกลุ่มและปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตาม (สมาชิกกลุ่ม)

แบบความเป็นผู้นำกลุ่มหรือพฤติกรรมของผู้นำกลุ่ม Shaw(1981 : 333 - 334) ระบุว่า เป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนซึ่งมีอิทธิพลมาจากปัจจัยหลายๆปัจจัย เช่น สถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม(ทั้งสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำเองและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตาม) และตัวแปรที่เป็นลักษณะหรือสถานการณ์ของกลุ่ม ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงคาดคิดว่าแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับปัจจัย หรือสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม อันได้แก่ อายุของผู้ตาม, ระดับการศึกษา, ประสบการณ์การฝึกอบรม, รายได้, ขนาดของฟาร์ม และ ความคาดหวังของสมาชิกในลักษณะหรือแบบความเป็นผู้นำ สำหรับผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของตัวแปรแต่ละตัวแปรดังกล่าวมีรายละเอียดดังนี้คือ

1. อายุของผู้ตามและแบบความเป็นผู้นำกลุ่มค่าสหสัมพันธ์ในตาราง 9 พบว่า อายุของสมาชิกกลุ่มกับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกมา (LPCscore) นั้นไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ผลการศึกษาในสอดคล้องกับผลการวิจัยของSittipongpittaya (1987:78) ซึ่งพบว่าอายุของผู้ตามไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่แสดงออกมา แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างอายุของผู้ตามกับแบบความเป็นผู้นำในแต่ละกลุ่มเกษตรกร พบว่า อายุของสมาชิกมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำกลุ่ม แต่เป็นจริงเฉพาะกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จเท่านั้นแต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมของกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มแล้ว พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ผลการวิเคราะห์นี้ จึงปฏิเสธสมมุติฐานที่ระบุว่าอายุของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำ

2. ระดับการศึกษาของผู้ตามและแบบความเป็นผู้นำ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ระดับการศึกษาของสมาชิกกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ แสดงออกมาแต่อย่างใด ผลการวิจัยนี้จึงสามารถปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัยที่กล่าวว่าแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกมานั้นขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาของสมาชิกกลุ่ม

3. ประสบการณ์การฝึกอบรมของผู้ตามและแบบความเป็นผู้นำจากผลการวิจัยใน ตาราง 9 สามารถระบุได้ว่าประสบการณ์การฝึกอบรมของสมาชิกกลุ่มไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่แสดงออก แต่อย่างใด กล่าวคือไม่ว่าสมาชิกกลุ่มจะมีประสบการณ์การฝึกอบรมมากหรือน้อยก็ไม่มีผลต่อการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำกลุ่มแต่อย่างใด ผลการวิจัยจึงสามารถปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัยดังกล่าว



4. รายได้ของผู้ตามและแบบความเป็นผู้นำผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างรายได้ของสมาชิกกลุ่มเกษตรกร กับแบบความเป็นผู้นำของผู้ในกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r=0.19$ ;  $p < .005$ ) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผลการวิจัยสามารถกล่าวได้ว่ารายได้ของสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กับการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำ กล่าวคือยิ่งสมาชิกกลุ่มมีรายได้มากขึ้นย่อมมีผลให้ผู้นำกลุ่มมีการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำเน้นมนุษยสัมพันธ์มากขึ้นด้วยดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ระบุว่ารายได้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออก

ตาราง 9 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำกลุ่มและปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิกกลุ่ม

สถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิก	LPC ค่า r					
	กลุ่มประสบความสำเร็จ (N=88) P		กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ (N=97) P		รวม (N=185) P	
• อายุ	-.03	.409	.17*	.047	.11	.074
• การศึกษา	-.09	.207	-.11	.141	-.09	.103
• ประสบการณ์การฝึกอบรม	.01	.455	.15	.067	.05	.25
• รายได้	.26**	.007	.15	.077	.19**	.005
• ขนาดของฟาร์ม	.09	.202	.25**	.007	.20**	.004
• ความคาดหวังสมาชิกในลักษณะของผู้นำ	.01	.487	.21**	.019	-.10	.086

\*\* Significant at .01

\* Significant at .05

\*\* Non - significant



5. ขนาดของฟาร์มของผู้ตามและแบบความเป็นผู้นำ ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างขนาดฟาร์มของผู้ตาม และแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งสองกลุ่มแสดงออก พบว่าขนาดฟาร์มของสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่ม ( $r=.02$ ;  $p<.004$ ) ผลการวิเคราะห์นี้สามารถยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ระบุว่าขนาดฟาร์มของผู้ตามมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น การที่สมาชิกกลุ่มเกษตรกรมีขนาดของฟาร์มที่ใหญ่มีผลให้ผู้นำกลุ่มเหล่านั้นมีการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) มากขึ้น

6. ความคาดหวังของสมาชิกในแบบความเป็นผู้นำและแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก ค่าสหสัมพันธ์ในตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าความคาดหวังของสมาชิกกับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรแสดงออก ไม่มีความสัมพันธ์กัน แต่อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ดังกล่าวจึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย ที่ระบุว่า ความคาดหวังของสมาชิกในแบบความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กับระบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังของสมาชิกกับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จแสดงออกมานั้น พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .21$ ;  $p < .02$ )

ความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกกลุ่มรับรู้และแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก

ในการวิจัยครั้งนี้แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มเกษตรกร แสดงออกสามารถบ่งชี้ได้จากคะแนนจากแบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาน้อยที่สุด (LPC scores) ซึ่งผู้นำกลุ่มได้ตอบแบบทดสอบ แบบความเป็นผู้นำแบ่งออกเป็นสองแบบ คือถ้าผู้นำกลุ่มคนใดมีคะแนนจากแบบทดสอบ LPC สูงจัดเป็นผู้นำกลุ่มประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) และผู้นำกลุ่มผู้ใดได้คะแนนจากแบบทดสอบต่ำ จัดว่าเป็นผู้นำกลุ่มประเภทเน้นงาน (Task oriented)

สำหรับการรับรู้ของสมาชิกกลุ่มในแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มนั้น วัดโดยใช้แบบทดสอบ การรับรู้ในแบบความเป็นผู้นำ (Test of perceived leadership style) แบบความเป็นผู้นำตามการรับรู้ของสมาชิกสามารถบ่งชี้ได้จากคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบ ซึ่งแยกแบบความเป็นผู้นำออกเป็นสองแบบคือผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์และผู้นำประเภทเน้นงาน



ตาราง 10 แสดงถึงผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่สมาชิกรับรู้ทั้งในกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จและกลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในภาพรวม โดยการนำคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถยาน้อยสุด (LPC scores) และคะแนนเฉลี่ยที่ได้จากแบบทดสอบการรับรู้ในแบบความเป็นผู้นำกลุ่ม มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแบ่งประเภทของแบบความเป็นผู้นำที่ผู้วิจัยตั้งไว้ตามแนวความคิดของ Fiedler ผลการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยดังกล่าวพบว่าแบบความเป็นผู้นำกลุ่มตามทฤษฎีกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ, กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จ และในภาพรวมรับรู้ว่าผู้นำกลุ่มของตนเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ (Human relation oriented) และในขณะเดียวกันผู้นำกลุ่มเกษตรกรเองก็มีการแสดงออกในพฤติกรรมการนำกลุ่มในแบบความเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ เช่นเดียวกัน ผลการวิจัยดังกล่าว จึงปฏิเสธสมมุติฐานการวิจัยที่ระบุว่าแบบความเป็นผู้นำกลุ่มที่ผู้นำแสดงออกแตกต่างไปจากแบบความเป็นผู้นำตามทฤษฎีกลุ่มรับรู้

ในทางตรงกันข้าม เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยในแบบความเป็นผู้นำตามทฤษฎีกลุ่มแสดงออกและตามทฤษฎีกลุ่มรับรู้ในแต่ละกลุ่มด้วย t-test พบว่าแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออกและแบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกกลุ่มรับรู้มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t_c = 3.25; p < .01$ ) โดยแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออกมีคะแนนเฉลี่ย 85.78 ในขณะที่แบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกกลุ่มรับรู้มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 75.51 แต่อย่างไรก็ตามผลการทดสอบความแตกต่างนี้พบว่าเป็นความแตกต่างในกลุ่มเกษตรกรในภาพรวม และเป็นจริงในกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จเท่านั้น ส่วนในกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้น ผลการทดสอบพบว่าแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออก และแบบความเป็นผู้นำตามทฤษฎีกลุ่มรับรู้ไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใด

ตาราง 10 ความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกกลุ่มรับรู้และแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออก

กลุ่มเกษตรกร	แบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกรับรู้		แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออก		ค่า $t_c$
	คะแนนเฉลี่ย	เท่ากับ	คะแนนเฉลี่ย	เท่ากับ	
• กลุ่มประสบความสำเร็จ ( n = 92 )	72.97	ผู้นำเน้น มนุษยสัมพันธ์	81.25	ผู้นำเน้น มนุษยสัมพันธ์	1.23 <sup>ns</sup>
• กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ ( n = 102 )	72.10	ผู้นำเน้น มนุษยสัมพันธ์	89.40	ผู้นำเน้น มนุษยสัมพันธ์	3.9 <sup>**</sup>
• รวมทั้งหมด ( N = 194 )	72.51	ผู้นำเน้น มนุษยสัมพันธ์	85.78	ผู้นำเน้น มนุษยสัมพันธ์	3.25 <sup>**</sup>

n = 92

n = 102

N = 194

df = 90

df = 100

df = 192

p < .20

p < .01

p < .01

ผลการวิจัยดังกล่าวพอสรุปได้ว่าแบบความเป็นผู้นำตามที่ผู้นำแสดงออก มีความสอดคล้องกับแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกรับรู้ แต่เมื่อพิจารณาค่าคะแนนเฉลี่ยจะพบว่า แบบความเป็นผู้นำตามที่ผู้นำกลุ่มมีการแสดงออกในพฤติกรรมกรรมการนำกลุ่มนั้น จะ เป็นไป ในทิศทางที่มีระดับความมีมนุษยสัมพันธ์ที่สูงกว่าแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกรับรู้ ผลการวิจัยนี้สามารถยืนยันคำกล่าวของการนำกลุ่มตามที่สมาชิกรับรู้และคาดหวัง เหตุที่เป็นดังนี้ เป็นเพราะผู้นำกลุ่มเกษตรกรนั้น เป็นผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้งของสมาชิก (Elected by group members) ซึ่งในการเลือกตั้งและลงคะแนนเสียงนั้นสมาชิกจะเลือกบุคคลที่ตนคาดคิดว่า จะแสดงพฤติกรรมตามที่ตนปรารถนา หรือต้องการ เมื่อเข้ามาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้นผู้นำเหล่านี้ จึงแสดงพฤติกรรมกรรมการนำกลุ่มไปในทิศทางตามที่สมาชิกส่วนใหญ่ต้องการ



## บทที่ 5

### สรุป, อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

(SUMMARY, IMPLICATIONS AND RECOMMENDATION)

#### สรุปผลการศึกษา

(Summary)

การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรในอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ระบุถึงแบบความเป็นผู้นำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ (2) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกและสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำ, สถานการณ์ของกลุ่มและสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิก และ (3) ทราบถึงความสอดคล้องในแบบความเป็นผู้นำที่สมาชิกกลุ่มรับรู้และแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ (1) ผู้นำ (ประธาน) กลุ่มเกษตรกรทั้งหมดในอำเภอสันทราย จำนวน 9 คน โดยเป็นผู้นำจากกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 4 คน และเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 5 คน (2) สมาชิกกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จำนวน 185 คน รวมเป็นผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 194 คน แบบสอบถามโดยการนำไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดแรกสำหรับเก็บข้อมูลจากผู้นำ (ประธาน) กลุ่มซึ่งประกอบด้วย ชุดคำถาม 6 ตอน คือ (1) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่ม (2) ลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำ (3) แบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถนาน้อย (LPC) (4) แบบทดสอบสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกลุ่มกับสมาชิกกลุ่ม (5) แบบทดสอบความชัดเจนตามโครงสร้างของงานและ (6) แบบทดสอบอำนาจในตำแหน่งของประธานกลุ่ม สำหรับแบบทดสอบชุดที่สอง สำหรับรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างประกอบไปด้วยคำถาม 3 ตอน คือ (1) เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม (2) แบบทดสอบเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกรับรู้และ (3) แบบทดสอบเกี่ยวกับแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกคาดหวัง แบบทดสอบเหล่านี้ก่อนนำไปใช้ในการรวบรวมข้อมูลได้นำไปทดสอบความเชื่อมั่น โดยนำไปทดสอบกับประธานกลุ่ม 10 คน และสมาชิกกลุ่มเกษตรกร จำนวน 10 คน ในอำเภอแม่ริม ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นในแบบทดสอบต่าง ๆ มีดังนี้คือ



1. ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบเพื่อนร่วมงานที่พึงปรารถยาน้อย (LPC) เท่ากับ .89
2. ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม เท่ากับ .85
3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความชัดเจนในโครงสร้างของงาน เท่ากับ .87
4. ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ เท่ากับ .76
5. ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบการรับรู้ของสมาชิกในแบบความเป็นผู้นำ เท่ากับ .75
6. ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบความคาดหวังของสมาชิกในแบบความเป็นผู้นำ เท่ากับ .73

การรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้จัดเก็บระหว่าง เดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2533 หลังจากนั้นข้อมูลที่ได้นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์และถอดรหัส เพื่อวิเคราะห์ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อการวิจัยทางวิทยาศาสตร์สังคม (SPSS) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ

1. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จมีความคล้ายคลึงกันบางลักษณะ คือ ประสบการณ์การฝึกอบรมและจำนวนบุคคลในครอบครัว ส่วนลักษณะหรือปัจจัยอื่นผลการวิจัยพบว่ามีความแตกต่างกันกล่าวคือผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จจะมีอายุน้อยกว่ามีระดับการศึกษาที่สูงกว่า แต่มีรายได้ของครอบครัวที่ต่ำกว่า เนื่องจากมีขนาดของฟาร์มที่เล็กกว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกร ที่ไม่ประสบความสำเร็จ ด้วยลักษณะที่แตกต่างกัน เช่นอายุและระดับการศึกษานี้เองมีผลให้ผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จสามารถนำการดำเนินงานกิจการของกลุ่มมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้นำของกลุ่ม ที่ไม่ประสบความสำเร็จ

2. ลักษณะของกลุ่มตามการรับรู้ของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าลักษณะต่าง ๆ ของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จมีความแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีอายุของกลุ่มที่น้อยกว่า, มีขนาดของกลุ่มที่เล็กกว่าทั้งขณะเริ่มก่อตั้งและในปัจจุบัน, มีความถี่ในการจัดประชุมสมาชิกและคณะกรรมการกลุ่มที่มากกว่า, สมาชิกกลุ่มให้ความร่วมมือกัน ในระดับที่มากกว่า และมีความขัดแย้งกันทางความคิดในระดับที่น้อยกว่า กลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จผลการวิจัย ดังกล่าวจึงมีผลให้ได้รับการคัดเลือกเป็นกลุ่มที่จัดอยู่ในประเภทแนวหน้า



3. แบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำของกลุ่มเกษตรกรแสดงออกหรือมีพฤติกรรมในการนำกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ และไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำกลุ่มมีภาวะการนำในลักษณะผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ และเมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย จากแบบความสำเร็จมีคะแนนเฉลี่ยในแบบความเป็นผู้นำที่สูงกว่า ซึ่งหมายถึง ผู้นำของกลุ่ม เกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นมนุษยสัมพันธ์มากกว่าผู้นำของ กลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้นำผลการวิจัยพบว่าตัวแปรเกือบทั้งหมดไม่มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่ม แสดงออกแต่อย่างใด ยกเว้นเพียงปัจจัยเดียวคือ จำนวนครั้งของการมีประสบการณ์การฝึกอบรมซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกกล่าว คือผู้นำที่มีประสบการณ์ในการฝึกอบรมมากขึ้น ย่อมมีการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำที่เน้น มนุษยสัมพันธ์ ในระดับที่ต่ำโดยเป็นไปในทิศทางของผู้นำประเภทเน้นงาน

5. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์กลุ่ม สำหรับสถานการณ์ กลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ ได้วิเคราะห์ในสามองค์ประกอบของสถานการณ์กลุ่มซึ่งพบว่าผู้นำของกลุ่ม เกษตรกรทั้งหมดมีสัมพันธภาพในระดับดีกับสมาชิก ทุกกลุ่มมีความชัดเจนตามโครงสร้างของงานใน ระดับสูง และส่วนมากผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความสัมพันธ์ ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออก และองค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์กลุ่ม พบว่าไม่มี ความความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

6. สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตาม (สมาชิก) ทั้งกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ และ ไม่ประสบความสำเร็จพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติบางลักษณะ คือ อายุ ของสมาชิก, จำนวนบุคคลในครอบครัว และขนาดของฟาร์ม โดยสมาชิกของกลุ่มเกษตรกรที่ ประสบความสำเร็จมีอายุ, จำนวนบุคคลในครอบครัวและขนาดของฟาร์ม ในจำนวนที่น้อยกว่าสมาชิก ของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จส่วนลักษณะอื่นๆ ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันแต่อย่างใดสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก และปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตามนั้น ผลการวิเคราะห์พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ยกเว้นรายได้ ของผู้ตามและขนาดฟาร์มของผู้ตาม ซึ่งพบว่า มีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่ม เกษตรกรแสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ





7. ความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำแสดงออกและตามที่สมาชิกกลุ่มรับรู้  
รู้นั้น ผลการวิจัยพบว่ามีความสอดคล้องกันกล่าวคือผู้นำกลุ่มระบุว่าตนเองแสดงพฤติกรรมใน  
แบบความเป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ และในขณะเดียวกันเหตุที่เป็นดังนี้เป็นเพราะผู้นำกลุ่ม  
เกษตรกรนั้นเป็นผู้นำที่ได้มาจากการเลือกตั้ง โดยสมาชิกกลุ่มตั้งนั้นผู้นำกลุ่มจึงมีพฤติกรรมการนำ  
กลุ่มไปในทิศทางที่สมาชิกต้องการ



## อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ (IMPLICATIONS AND RECOMMENDATIONS)

จากผลการศึกษาที่สรุปมาเบื้องต้นนั้นสามารถได้มาซึ่งการอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ ในงานกลุ่ม เกษตรหรือกลุ่มอื่นๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ พิจารณาปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจกลุ่ม, ภาวะความเป็นผู้นำของผู้ในกลุ่มและการบริหารงานกลุ่ม ของผู้นำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1. แบบความเป็นผู้นำและสถานการณ์กลุ่มการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงแบบความเป็นผู้นำของผู้ในกลุ่ม เกษตรกร เป็นประเด็นหลักถึงแม้ว่าผลการวิจัยพบว่าผู้นำของกลุ่มเกษตรกรทั้งที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ จะมีการแสดงออกในแบบความเป็นผู้นำประเภทเน้นมนุษยสัมพันธ์ก็ตาม แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้นผู้นำกลุ่มมีแบบความเป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ในระดับที่น้อยกว่าผู้นำของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จแต่ก็ไม่ถึงกับเป็นผู้นำประเภทเน้นงานผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จนั้นนับว่าเป็นผู้นำที่มีสัมพันธภาพกับสมาชิกในระดับที่ดีและโครงสร้างของงานมีความชัดเจนในระดับที่สูง ซึ่งสามารถควบคุมสถานการณ์กลุ่มให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ จนกลุ่มได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จซึ่งได้มาจากความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และร่วมมือกันของสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มนอกจากนั้นสมาชิกกลุ่มยัง ไม่มีความขัดแย้งกันทั้งนี้ เนื่องมาจากผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จมีอำนาจในการควบคุมสถานการณ์กลุ่มในระดับปานกลางต้อง พึงพาความสัมพันธ์ส่วนตัวและความร่วมมือของสมาชิกภายในกลุ่มในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้น ถึงแม้ว่าผู้นำของกลุ่มจะมีพฤติกรรม ในแบบความเป็นผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ เช่นเดียวกัน กับผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแต่เป็นไปในระดับที่สูงกว่า เนื่องจากผู้นำกลุ่มบางกลุ่มระบุว่ามีความอำนาจในการควบคุมสถานการณ์กลุ่ม ในระดับต่ำซึ่งมีผลให้สมาชิกภายในกลุ่มขาดความร่วมมือกันอีกทั้งสมาชิก มีความขัดแย้งกันทางความคิด เหตุที่เป็นดังนี้ ชูชัย สมितिไกร (2532 : 26) ระบุว่าในสถานการณ์ที่มีอำนาจการควบคุมต่ำ ความต้องการได้รับแรงสนับสนุนจากกลุ่มของผู้นำมีมาก จึงมักจะไปขัดขวางการทำงานให้สำเร็จ เนื่องจากผู้นำกลุ่มจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่สมาชิกทุกคนคิด และเสนอแนะและผู้นำต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากเกินไป ผลที่ตามมาคือผู้นำกลุ่มจะ ไม่สามารถปฏิบัติตามความคิดและข้อเสนอแนะของสมาชิกทุกคนได้และเนื่องจากมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง จนถึงระดับต่ำนี้เอง ผู้นำของกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จจึง ไม่สามารถผลักดัน ในกลุ่มของตน ดำเนินธุรกิจของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประสิทธิผล



จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้คือ ในการเพิ่มประสิทธิผล (Effectiveness) ของกลุ่มเกษตรกร ผู้นำกลุ่มควรมีพฤติกรรมในการนำกลุ่มประเภทนั้น งานให้มากขึ้นกว่าเดิมซึ่งมุ่งมนุษยสัมพันธ์เพียงด้านเดียว โดยผู้นำกลุ่มควรมุ่งถึงสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับสมาชิก และในขณะเดียวกันก็ควรคำนึงถึงงานหรือกิจกรรมของกลุ่มซึ่งแต่ละงานควรมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนหรือกิจกรรมต่าง ๆ ควรมีการระบอบุขบช่วยและหน้าที่ของแต่ละบุคคลที่รับผิดชอบในแต่ละงานอย่างชัดเจน นอกจากนี้ผู้วางแผนและกำหนดนโยบายของงานกลุ่มเกษตรกรควรมีการพิจารณาเพิ่มอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำให้มากขึ้น รวมถึงทั้งการกำหนดวิธีการเลือกตั้งผู้นำกลุ่มให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. แบบความเป็นผู้นำและลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำกลุ่มผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับแบบความเป็นผู้นำที่ผู้นำกลุ่มแสดงออกดังนั้นควรมีการจัดการฝึกอบรมให้ กับผู้นำกลุ่มเกษตรกรสำหรับหลักสูตรของการฝึกอบรมนั้นสมควรเน้นเฉพาะเกี่ยวกับวิชาชีพหรือ เกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิตใหม่ๆเพียงอย่างเดียวแต่หลักสูตรการฝึกอบรมควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการทำงานกลุ่มและบทบาทของผู้นำ เช่นการวางแผนโครงการ การบริหารองค์การ และการติดตามและประเมินผลกิจกรรม การฝึกอบรมเหล่านี้เจ้าพนักงานส่งเสริมการเกษตรกรที่รับผิดชอบงานกลุ่มและเกษตรกรอำเภอควรมีการร่วมกันพิจารณาจัดหลักสูตร ดังกล่าวเพื่อจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะเหล่านี้ให้กับผู้นำกลุ่มเกษตรกร อันจะมีผลให้ผู้นำเหล่านี้สามารถบริหารกิจกรรมกลุ่มเกษตรกร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในการคัดเลือกผู้นำกลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบควรชี้แจงบทบาทหน้าที่และคุณลักษณะของผู้นำหรือแบบความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ในการทำงานกลุ่มให้ กับสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเพื่อส่งเสริมให้สมาชิกคัดเลือกผู้นำที่มีภาวะความเป็นผู้นำ และมีประสบการณ์ในการนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

4. ในการจัดตั้งกลุ่มเกษตรกรนั้นสมควรจะคำนึงถึงจำนวนสมาชิกของกลุ่มเพียงด้านเดียวแต่ควรคำนึงถึงคุณภาพ และศักยภาพของสมาชิกและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก (Homogeniety) เป็นประเด็นสำคัญ เนื่องจากผลการวิจัยหลายชิ้นพบว่ากลุ่มขนาดเล็กมักมีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากกว่ากลุ่มที่มีขนาดใหญ่

5. สำหรับผู้นำของกลุ่มเกษตรกรต่าง ๆ ควรมี การจัดการประชุมคณะกรรมการกลุ่มและสมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอเพื่อชี้แจงถึงผลการดำเนินธุรกิจและกิจกรรมของกลุ่ม โดย



เฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จผู้นำของกลุ่มควรเพิ่มจำนวนครั้งของการประชุมกรรมการและสมาชิกกลุ่มให้มากขึ้น เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและวางแผนดำเนินธุรกิจของกลุ่ม อันจะสามารถลดความขัดแย้งกันภายในกลุ่มเนื่องจากทุกคนมีโอกาสปะทะสังสรรค์ (Interaction) กันก็จะสามารถลดความไม่เข้าใจกันได้ การดำเนินธุรกิจของกลุ่มจะมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6. จากผลการวิจัยที่พบว่าแบบความเป็นผู้นำตามที่ผู้นำกลุ่มแสดงออก และตามที่สมาชิกคาดหวังให้เป็นนั้นมีความสอดคล้องในกลุ่มเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จแต่ไม่สอดคล้องกันในกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมของตนเองให้ตรงกับความต้องการของผู้ตามหรือสมาชิกกลุ่ม โดยเฉพาะผู้นำจากกลุ่มเกษตรกรที่ไม่ประสบความสำเร็จ ในอำเภอสันทรายจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมการนำกลุ่ม โดยหันกลับมาเองจริง เอาใจกับงานและคำนึงถึงธุรกิจหรือกิจกรรมของกลุ่ม และเพิ่มความเข้มงวดกวดขันกับสมาชิกที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อตกลงของกลุ่มมากขึ้น



## บรรณานุกรม

กรมส่งเสริมการเกษตร. แผนพัฒนาการส่งเสริมเกษตร พ.ศ. 2530 - 2534. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

กรรณิการ์ณ กุประเสริฐ. 2527. "การรับรู้และปรากฏการณ์ของการรับรู้" ใน ตำราเรียนจิตวิทยา-ทั่วไป. ภาควิชาจิตวิทยา, คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.

ชูชัย สมितिไกร. 2532. ค้นหาความเป็นผู้นำและประสานให้เข้ากับสถานการณ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.

บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2527. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด การพิมพ์พระนคร.

ศูนย์ปฏิบัติการโครงการปรับปรุงระบบและพัฒนาเกษตรกร. เอกสารโครงการปรับปรุงระบบและพัฒนาเกษตรกร ปี 2531 - 2534. กรุงเทพมหานคร : กรมส่งเสริมการเกษตร, กระทรวงเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.

สุชา จันทน์เอม. 2522. จิตวิทยาทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. 2526. จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่. เชียงใหม่ : ลานนาการพิมพ์.

สุรพจน์ นิมานันท์. เกษตรอำเภอสันทราย. สัมภาษณ์วันที่ 4 สิงหาคม พ.ศ. 2531. สำนักงานเกษตรอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่.

อรุณ วัชรธรรม. 2527. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

BHANTHUMNAVIN, NATH. 1985. Leadership and Organizational Effectiveness in Rice Farmers' Association : The Case of Central Region, Thailand. Unpublished Ph.D Dissertation, UPLB, College, Laguna, Philippines.



BONNER, HERBERT. 1959. Group Dynamics : Principles and Applications.

New York : The Ronald Press Company.

CHUA, LEONARDO. A. 1984. A Guide in Preparing A Research Proposal. UPLB,  
College, Laguna, Philippines.

DEPOSITARIO, PURA. T. 1975. Local Leadership Potentials in four Philippines  
Barrios. Unpublished Ph.D Dissertation, UPLB, College, Laguna,  
Philippines.

FAO. 1978. Small Farmers Development Manual, Volume 2 : Field Action for  
Small Farmers, Small Fishermen and Peasant. Regional office for Asia  
and the East, Bangkok, Thailand.

FIEDLER, FRED, E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness. New York :  
McGraw-Hill, Inc.

HERSEY, PAUL AND KEN BLANCHARD. 1982. Management of Organizational Behavior  
: Utilizing Human Resource. 4<sup>th</sup> edition. Englewood Cliffs, New Jersey  
: Prentice Hall, Inc.

KELLY, J. 1974. Organizational Behavior. Illinois : Richard D. Irvin, Inc.

KRECH, DAVID AND RICHARD S. CRUTCHFIELD. 1948. Theory and Problems of  
Social Psychology. New York : McGraw-Hill Book Company, Inc.

KRECH, DAVID; RICHARD S. CRUTCHFIELD AND EGERTON L. BALLACHEY. 1962.  
Individual in Society : A Textbook of Social Psychology. Tokyo : McGraw  
-Hill Book Company, Inc.



- KREITLOW, BURTON. W., E.W. AITON AND ANDREW P. TORRENCE. 1960. Leadership for action in Rural Communities. Illinois : The Interstate Printers and Publishers, Inc.
- MOTT, PUAL. E. 1972. The Characteristics of Effective organizations. New York : Harper and Row, Publisher.
- ONG SOTTO, LEONOR. A. 1983. Correlates of Power Among Council Members in Selected Barangays of Northern Samar. Unpublished Ph.D Dissertation, UPLB, College, Laguna, Philippines.
- SANDERSON, DWIGHT 1940. Leadership for Rural life. New York : Association Press.
- SHAW, MARVIN, E. 1981. Group Dynamics : The Psychology of Small Group Behavior. 3<sup>rd</sup> edition, New York : McGraw -Hill Book Company.
- SITTIPONGPITTAYA, SOMDECH. 1987. Leadership Among Rural Youth in Northeastern Region of Thailand. Unpublished Ph.D Dissertation, UPLB, Laguna, Philippines.
- STEWART, T.H. 1981. The Communication Process in Management : Agricultural Extension Reading. MARD, UPLB, College, Laguna, Philippines.