

## บทความวิจัย

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้**

ธเนษฐศักดิ์ เพชรรัตน์\* พงษ์สรรค์ สุทธิไชยเมธี\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี และประสิทธิผลองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ (2) ศึกษาอิทธิพลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ (3) หาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กรรมการ ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ จำนวน 227 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1.การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้นทางปัญญา 4.การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล องค์ประกอบของการบริหารการจัดการที่ดี ได้แก่ 1.หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักการมีส่วนร่วม 5.หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า และประสิทธิผลองค์กรของสหกรณ์ ได้แก่ 1. ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 3. ความพึงพอใจในงาน 4. ความภักดีต่อองค์กร

2. อิทธิพลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ การบริหารการจัดการที่ดีด้านหลักนิติธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ได้แก่ 1. การสร้างแรงบันดาลใจ 2. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล หลักการบริหารการจัดการที่ดี ได้แก่ 1. หลักนิติธรรม 2. หลักความมีส่วนร่วม 3. หลักความคุ้มค่า และประสิทธิผลองค์กร ได้แก่ 1. ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 3. ความพึงพอใจในงาน 4. ความภักดีต่อองค์กร และผลการประเมิน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, สหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้

\* หลักสูตรบริหารธุรกิจคหกรรมศาสตร์บัณฑิต ,มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

\*\* รองศาสตราจารย์ มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น

## RESEARCH

***The Transformational Leadership Development Of Directers Of Southern Teachers Saving And Credit Co-Operative Ltd.*****Abstract**

The purposes of this research were: (1) to study leadership change management factors, Good Governance, and Organizational effectiveness of Southern Teacher Savings Cooperative and credit co-operative LTD. (2) to study the influence of leadership change management factors and Good Governance that affect Organizational effectiveness of Southern Teacher Savings Cooperative and credit co-operative LTD. (3) to fine transformational leadership of directors Southern Teacher Savings Cooperative and credit co-operative LTD. The research samples consisted of 227 committee, manager, and authorities. By used questionnaire. Statistical methods to analyze data were used such as frequency, percentage, mean, standard deviation, Evaluate the suitability. The results of this research were as follows:

1. The leadership change management it consisted of 1) Ideological influence 2) Motivational 3) Intellectual Stimulation 4) Taking into account individuality and Good Governance factors 1) Rule of law 2) Moral principle 3) Main Transparency 4) Principle of participation 5) Accountability 6) Core value. Organizational effectiveness of cooperatives was 1) the ability to adapt the organization 2) Performance of the organization 3) Job satisfaction 4) Loyalty to the organization.

2. The influence of leadership change management factors and Good Governance that affect Organizational effectiveness of Southern Teacher Savings Cooperative and credit co-operative LTD. The leadership change management –Motivational and the consideration of individuality influence Organizational effectiveness of cooperatives. The management of good governance on the rule of law, Principle of participation, Core value influence on the effectiveness of Southern Teacher Savings Cooperative.

3. The transformational leadership of directors Southern Teacher Savings Cooperative and credit co-operative LTD was 1) Motivational 2) Taking into account individuality, and Good Governance factors 1) Rule of law 2) Principle of participation 3) Core value, Organizational effectiveness of cooperatives was 1) the ability to adapt the organization 2) Performance of the organization 3) Job satisfaction 4) Loyalty to the organization. The evaluation results were at the highest level.

**Keywords:** transformational Leadership, southern teachers saving and credit co-operative ltd.

## บทนำ

ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งนี้เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต(Pruethsan Sutthichaimethee, 2017) และแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์และสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วน (ชุมชนสหกรณ์เครดิตยูเนียนแห่งประเทศไทย, 2552) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ (Pruethsan Sutthichaimethee, 2016a,b) ที่ผ่านมาองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องทุกองค์การทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และสหกรณ์ มีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อ ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 หน้า 21) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2504 แต่ละแผนมีระยะเวลาประมาณ 5 ปี ปัจจุบันอยู่ในช่วงของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 (พ. ศ. 2555 -2559) โดยทั่วไปเนื้อหาของสาระของแผนฯ บ่งบอกถึงทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทุกองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิผลการดำเนินงานที่ดี (Pruethsan Sutthichaimethee and Danupon Ariyasajakom, 2017a,b,c) นอกจากนี้ การมีผู้นำที่ดีมีการบริหารจัดการจัดการที่ดี บุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีประสิทธิ ภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและระหว่างองค์กร องค์กรซึ่งขณะเดียวกันก็ต้องสามารถสร้างความสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เป็นการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและลดปัญหาความขัดแย้งในการประสานงานกับบุคคลรอบข้างได้ (Sutthichaimethee Pruethsan and Sawangdee Yothin, 2016a,b) ผู้นำสมัยใหม่จะประสบความสำเร็จได้ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ ให้ทันต่อสภาวะของการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่รุมเร้าอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่มีขีดความสามารถสูงจะสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ เต็มความสามารถและส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิ ผลในโลกของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยการกระตุ้นให้บุคคลอื่นเชื่อถือและยอมรับวิธีการทำงานของตน (ธงชัย ลันตวงษ์, 2550,หน้า 156) ผู้บริหารสหกรณ์เช่นเดียวกับผู้บริหารสถาบันการเงินอื่น ๆ เมื่อมีการกล่าวถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของสหกรณ์ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ การริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การบุกเบิกความรู้ใหม่ก็จะพบว่าปัจจัยหนึ่งอยู่ เบื้องหลังความสำเร็จ คือบทบาทภาวะผู้นำ ความเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้น

สหกรณ์ออมทรัพย์ครูถือเป็นส่วนหนึ่งของสหกรณ์ในประเทศ เป็นสถาบันการเงินที่มีสมาชิกเป็นบุคคลที่มีอาชีพอย่างเดียวกันหรืออาศัยในที่ชุมชนเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการออมทรัพย์ และจัดหาเงินทุนมาให้กู้ยืมเงินเมื่อเกิดความจำเป็นหรือเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์นอกวงในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าอัตราดอกเบี้ยของสถาบันการเงินอื่น ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ สหกรณ์ออมทรัพย์ครูได้รับการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 การดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูที่สำคัญ เช่น การรับฝากเงิน การให้เงินกู้แก่สมาชิก และการฝากหรือการลงทุนจากสภาพปัญหาอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ดอกเบี้ยเงินฝากต่ำไม่คุ้มค่ากับเงินที่เก็บออมไว้ ในบัญชีและยังขาดแหล่งเงินทุนในการบริโภคของข้าราชการครูเมื่อคราวจำเป็น จึงได้มีการรวมกลุ่มของอาชีพก่อตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ครูขึ้นมาเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยการรวบรวมเงินออมและจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ และจากปมการบริหารจัดการที่ไม่โปร่งใสภายใน

ของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่นนำมาซึ่ง “บทเรียน” ของผู้ฝากเงินที่จะต้องบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน เกิดปัญหาการเรียกร้องยกเงินของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น อันนำมาซึ่งความเสียหายเป็นมูลค่านับหมื่นล้านบาทที่กำลังอยู่ระหว่างขั้นตอนการตรวจสอบจากหลายหน่วยงานในขณะนี้ ถือเป็นการตอกย้ำชัดๆ ให้เห็นถึงความสำคัญของปัญหาเรื่องนี้ ต่อระบบสหกรณ์ทั่วประเทศ เพราะเรื่องนี้ไม่ใช่แค่ปัญหาของสหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น แต่มีหลายสหกรณ์ชื่อดังเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ในฐานะ “เจ้าหนี้” จำนวนมาก รวมถึงประชาชนทั่วไป

ปัจจุบันนอกจากปัญหาในกระบวนการบริหารแล้วสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ต้องแข่งขันกับสถาบันการเงินอื่น ๆ เช่น ธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องหาวิธีที่สหกรณ์ออมทรัพย์ครูเองต้องพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อให้ บริการด้านต่างๆ ให้ทันกับสหกรณ์ในภูมิภาคเดียวกันและให้ทันกับสถาบันการเงินอื่น ซึ่งจะทำให้สหกรณ์มีความมั่นคงและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกได้ จากสภาพปัญหาดังกล่าวของผู้บริหารสหกรณ์ที่มีความสับสนซับซ้อนในมิติหลายด้าน ไม่ว่าจะในลักษณะเชิงโครงสร้างในบางครั้งต้องคิดนอกกรอบบ้าง เพื่อความคล่องตัวในการทำงาน ด้านการบริหารจัดการควรใช้ คนให้ตรงกับงาน ด้านความเป็นผู้นำ ผู้นำจึงต้องเรียนรู้อยู่เสมอ และต้องมีหลักการบริหารจัดการที่ดี(Good Governance) เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมอันจะทำให้องค์กรก้าวหน้าพฤติกรรมกรรมการบริหารนับว่ามีส่วนสำคัญเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ถ้ามีการบริหารและการจัดการที่ดีงานก็จะบรรลุจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการบริหารและการจัดการที่ดีเป็นปัจจัยขาดของความสำเร็จ(ประเวศ วะสี,2541,หน้า 56) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ภาคใต้ให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงและปรับสภาพองค์กรให้ สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์ของโลกที่ไร้พรมแดนในยุค ปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ เป็นความสำคัญเร่งด่วนที่ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเข้าใจปัญหา เพราะผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้อง และมีรุมหน้าที่ได้รับผิดชอบโดยตรงในอันที่จะผลักดันให้เกิดผลดังกล่าว และไม่ยึดติดกับการบริหารแบบเดิมที่มุ่งทำตามนโยบายหรือตามที่ส่วนกลางกำหนดเท่านั้น มิฉะนั้นก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงานสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคใต้ในหลายด้าน เช่น ด้านความเชื่อมั่นของสมาชิกและองค์กรที่ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ประเด็นเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหา ทำทลายความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในระดับผู้นำหรือความมีภาวะผู้นำ ความเปลี่ยนแปลงที่จะนำพาองค์กรให้มีการพัฒนามาไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนและมีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุและผลปัญหาดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้จึงมีคุณูแจสำคัญไขปัญหาในการบริหารงาน และส่งผลให้สหกรณ์มีประสิทธิผลในการดำเนินงานที่ดี ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจและต้องการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี และประสิทธิผลองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้
3. เพื่อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

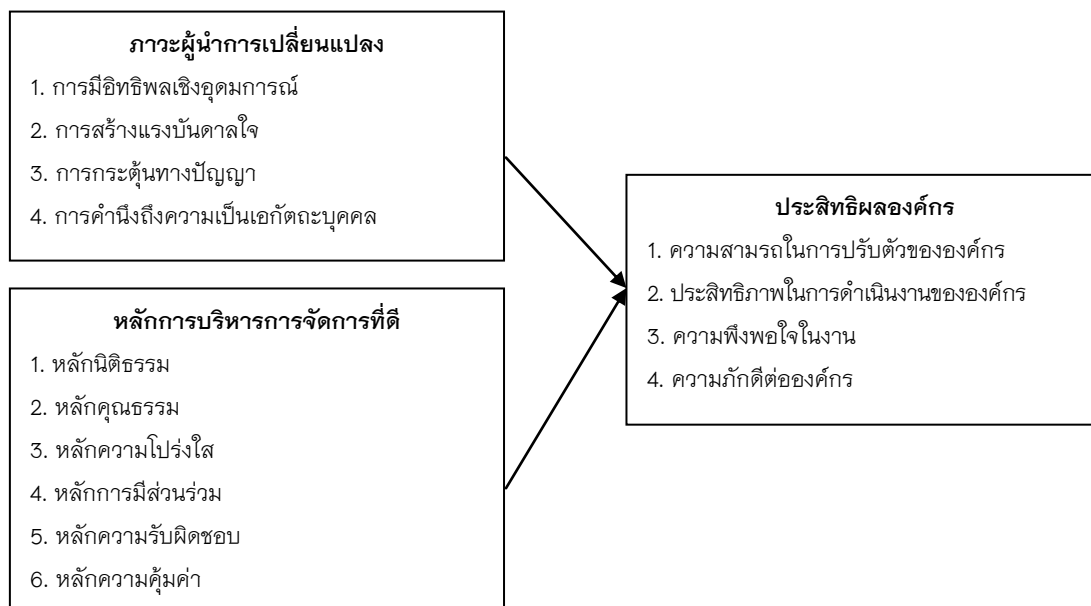
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี Bass & Avolio เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎี ของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือ เสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้ มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็น ผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Bass & Avoli (2006) ได้พัฒนารูปาร่างขึ้น โดยการ ศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับใน สังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความ กระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่าง วัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำของคัพระ กอบ ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass & Avoli เป็นภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มิงงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎี จำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง มีอิทธิ พลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avoli (2006) มีองค์ประกอบ 4 ประการคือ 1) การคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคลเป็นกระบวนกรที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา วินิจฉัยและยกระดับ ความต้องการของผู้ตามมีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความ ต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินต ภาพด้วยตนเอง 2) การกระตุ้นทางปัญญา เป็นกระบวนกรที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทาง ใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท 3) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนกรที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อที่มงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 4) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตาม มีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผนกำหนดแนวทางให้ ผู้ตาม แสดงตามโดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission)

แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการที่ดี ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการ บ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักธรรมมาภิบาลว่ามีองค์ประกอบหลักสำคัญ 6 ประการ ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับ ต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับ ของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น 2) หลักคุณธรรม การยึดมั่นใน ความถูกต้องดีงามโดยรณรงค์ให้บุคลากร ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร พัฒนาค้นคว้าไปพร้อมกัน 3) หลักความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปรับปรุงกลไกการ ทำงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ให้ มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่าง ตรงไปตรงมา และมีการตรวจสอบได้ถูกต้องชัดเจน 4) หลักความมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้บุคลากรและ ชุมชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญต่าง ๆ 5) หลักความรับผิดชอบ การ ตระหนักในสิทธิ หน้าที่ มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบใส่ใจในปัญหาและการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา 6)

หลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดย  
 ธรรมชาติให้บุคลากร มีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ การปฏิบัติงานและบริการที่มีคุณภาพ

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บข้อมูลจากหลายแหล่งหลายวิธีการเพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง  
 ของข้อมูล ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative data) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน  
 แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี  
 และประสิทธิผลองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล จากเอกสารแนวคิด  
 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อค้นพบการวิเคราะห์เอกสารเพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาอิทธิพลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี ที่  
 ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้

ขั้นตอนที่ 3 หาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครู  
 ภาคใต้

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ กรรมการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ รวมทั้งสิ้น 521 คน ของสหกรณ์  
 ออมทรัพย์ครูภาคใต้ จำนวน 14 แห่ง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane (1976), อ้างถึงใน สุทฤษฎี ศรีไสย์, 2551) นั่นคือจะต้องใช้ ขนาดตัวอย่าง อย่างน้อยเท่ากับ 227 ตัวอย่างจึงจะสามารถประมาณค่าร้อยละโดยมีความผิดพลาดไม่เกินร้อยละ 5 ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นเพื่อความสะดวกในการประเมินผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงใช้ ขนาดกลุ่มตัวอย่างเพิ่มจากสูตรที่คำนวณได้ร้อยละ 5 = 27 นั่นคือ จำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น  $27 + 227 = 254$  คน และทำการแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่ และคณะกรรมการ ทำการกำหนดตามสัดส่วนตามพื้นที่สหกรณ์ การประเมินความเหมาะสม ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุภาคใต้ จำนวน 6 คน ได้มาจากการแบบเจาะจง ( Purposive Selected)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 2 ชุด คือ

ชุดที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ มี 5 ตอน ซึ่งเป็นแบบปลายเปิด จากแบบสอบถามตอนที่ 2 ตอนที่ 3 ตอนที่ 4 ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า (rating scale) แบ่งความคิดเห็นเป็น 5 ระดับ

ชุดที่ 2 ประเมินความเหมาะสมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสหกรณ์ จำนวน 6 คน

การทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามหาค่าความเที่ยงตรงทางด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม (IOC) โดยใช้ ค่าดัชนีความสอดคล้องที่ไม่ต่ำกว่า 0.50 การทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้ทำการปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรที่ไม่ใช่ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามมีขึ้นตอน ดังนี้ ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่าง และมีผู้ช่วยทำหน้าที่จัดบันทึกรายละเอียดการพูดคุยและทำการบันทึกเทป ในการสนทนากลุ่มและชี้แจงแบบสอบถามให้ทราบโดยละเอียดเพื่อช่วยเก็บข้อมูลและทุกคนปฏิบัติได้ตามแนวทางเดียวกัน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การหาค่าร้อยละ เพื่อนำเสนอข้อมูลลักษณะทั่วไปในหมวดหมู่ของตัวแปรต้น และ ตัวแปรตาม ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) เพื่อเปรียบเทียบการกระจายของข้อมูล และสถิติเชิงอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการทดสอบความอิทธิพลของตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยการวิเคราะห์ การวิเคราะห์ Multiple Regression

### ผลการวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี และประสิทธิผลสหกรณ์ ออมทรัพย์ครุภาคใต้ พบว่าระดับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.48$ , S.D. = .35) เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจใน ระดับมาก ( $\bar{x} = 4.52$ , S.D. = .39) รองลงมาคือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ( $\bar{x} = 4.51$ , S.D. = .43) การ กระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{x} = 4.45$ , S.D. = .49) และลำดับสุดท้ายคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ( $\bar{x} = 4.43$ , S.D. = .44) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยการบริหารการจัดการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x}=4.41$ , S.D. = .40) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ หลักความโปร่งใส ( $\bar{x} = 4.49$ , S.D. = .48) รองลงมาคือ หลักความคุ้มค่า ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = .50) และหลักคุณธรรม ( $\bar{x} = 4.41$ , S.D. = .56) ตามลำดับ และ ปัจจัยประสิทธิผลองค์กรโดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ( $\bar{x}=4.51$ , S.D. = .36) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ เรียง ตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ความรักดีต่อองค์กร ( $\bar{x} = 4.68$ , S.D. = .41) รองลงมาคือ ความพึง พอใจในงาน ( $\bar{x} = 4.55$ , S.D. = .47) และอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไป น้อย ได้ดังนี้ ประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานขององค์กร ( $\bar{x} = 4.42$ , S.D. = .51) และความสามารถในการ ปรับตัวขององค์กร ( $\bar{x} = 4.39$ , S.D. = .48) ตามลำดับ

2. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อ พบว่าตัวแปรอิสระ 4 ตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ในระดับปานกลางคือ .607 ตัวแปรทั้ง 4 ตัวสามารถอธิบายความผันแปรของระดับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ได้ร้อยละ 36.9 ที่ระดับความเคลื่อนไหว .291 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $Y = 1.770 + 0.016X_1 + 0.236X_2 + 0.075X_3 + 0.286X_4$

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ ออมทรัพย์ครุภาคใต้

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลอิทธิพลปัจจัยการบริหารการจัดการที่ดีที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ ออมทรัพย์ครุภาคใต้ประเมินรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ ออมทรัพย์ครุภาคใต้ พบว่าตัวแปรอิสระ 6 ตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ใน ระดับปานกลางคือ .705 ตัวแปรทั้ง 6 ตัวสามารถอธิบายความผันแปรของระดับประสิทธิผลสหกรณ์ออม ทรัพย์ครุภาคใต้ ได้ร้อยละ 49.8 ที่ระดับความเคลื่อนไหว .261 สามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้  $Y = 1.594 + 0.141X_5 + 0.024X_6 + 0.061X_7 + 0.126X_8 + 0.059X_9 + 0.367X_{10}$

สรุปได้ว่าการบริหารการจัดการที่ดีด้านหลักนิติธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่ามี อิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ส่วนการบริหารการจัดการที่ดีด้านหลักคุณธรรม หลัก ความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้

3. สรุปผลการประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ ออมทรัพย์ครุภาคใต้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสหกรณ์ออมทรัพย์ ครุภาคใต้ จำนวน 6 คน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 4.38$ , S.D. = 0.19) เมื่อพิจารณา



เป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.56$ , S.D. = 0.24) ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ มีความเหมาะสม ( $\bar{x} = 4.40$ , S.D. = 0.28) รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ มีความเป็นประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.36$ , S.D. = 0.43) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ มีความสอดคล้อง ( $\bar{x} = 4.19$ , S.D. = 0.24) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้มีความเป็นประโยชน์ ( $\bar{x} = 4.18$ , S.D. = 0.24) ตามลำดับ

### การอภิปรายผล

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับ แคทลียา ศรีใส (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Boss ซึ่งสรุปได้ 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล รวมทั้งสอดคล้องกับ ดรุณี ชันชวา (2551) และภิรมย์ ถินถาวร (2550) สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล (2550) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบเช่นเดียวกัน ส่วนองค์ประกอบของการบริหารการจัดการที่ดี ประกอบด้วย 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักความมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ 6. หลักความคุ้มค่า และประสิทธิผลองค์กรของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ประกอบด้วย 1. ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร 2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร 3. ความพึงพอใจในงาน 4. ความภักดีต่อองค์กร สอดคล้องกับ Lee and Tseng (2005, p. 164) ทำการวัดถึงประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้ตัวแปรที่ใกล้เคียงกับ Schmid (2002, p. 380) ศึกษาองค์การเพื่อผลประโยชน์สาธารณะใช้ตัวแปร 3 ตัวแปรในการอธิบายถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ผลการปฏิบัติงาน และการปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การบริหารการจัดการที่ดี และประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ พบว่าระดับ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจในระดับมาก รองลงมาคือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และลำดับสุดท้ายคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับ ปิยดา สว่างศิลป์ (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษากรณี บริษัท มิตรชยุสมิโตโม อินชัวร์นซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรมากที่สุดเรียงตามลำดับ ประกอบด้วย บรรยากาศขององค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การบริหารทรัพยากรบุคคลกระบวนการติดต่อสื่อสารโครงสร้างบริหารการจัดการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะของพนักงานด้านความรู้ความสามารถ สภาพการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กร สภาพเศรษฐกิจและเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ส่วนปัจจัยการบริหารการจัดการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้ดังนี้ หลักความโปร่งใส รองลงมาคือ หลักความคุ้มค่า และหลักคุณธรรมตามลำดับ และ ปัจจัยประสิทธิผลองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ใน

ระดับมากที่สุดจำนวน 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ความภักดีต่อองค์กร รองลงมา คือ ความพึงพอใจในงาน และอยู่ในระดับมากจำนวน 2 ข้อ เรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ตามลำดับ ซึ่ง Schein and Price (อ้างถึงในเพ็ญตุลา ชาญชัยศักดิ์, 2551, หน้า 15) มีความเห็นตรงกันต่อสมรรถภาพ (capacity) ในการปรับตัวขององค์กรในการอยู่รอด (survival) ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์กร ซึ่ง Georgopoulos and Tannenbaum (อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์, 2529, หน้า 64) เห็นว่า การปรับตัวเพื่อความอยู่รอดเกี่ยวข้องกับความเร็วของการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และความสำเร็จในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นนอกองค์กร ซึ่งมีความเห็นสอดคล้องกับ Gibson et al. (อ้างถึงใน ภรณ์ (กิริติบุตร) มหามนต์, 2529, หน้า 107-137) ที่เห็นว่าการปรับตัว เป็นความสามารถขององค์กรที่จะสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะอยู่รอดได้ในระยะยาวโดยการฝึกอบรมบุคลากร ตลอดจน จรรยาบรรณทางจิตวิทยาและสังคมวิทยาเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด และดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบองค์กรนั้นขณะที่ Campbell (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา, 2541, หน้า 180-184) ก็มีความเห็นในลักษณะที่คล้ายกันว่าความสามารถในการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เป็นปัจจัยด้านประสิทธิผลขององค์กรที่สำคัญ โดยเห็นว่าความยืดหยุ่น/การปรับตัว (flexibility/adaptation) เป็นความสามารถขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ขององค์กร การมีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง เพื่อให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อสร้างความสามารถขององค์กรในการอยู่รอด ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์กรต้องสามารถสร้างและรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เช่น องค์กรมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าประจำ ผู้หาปัจจัยนำเข้า หน่วยงานของรัฐบาล และบุคคลต่าง ๆ ที่มีอำนาจสามารถสร้างความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กรได้

อิทธิพลปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อ พบว่าตัวแปรอิสระ 4 ตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ในระดับปานกลางคือ .607 ตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถอธิบายความผันแปรของระดับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ได้ร้อยละ 36.9 ที่ระดับความเคลื่อนไหว .291 สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bohn (2002, p. 76) และตรีเนตร ต้นตระกูล (2559) ที่พบว่า ความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติค่อนข้างมากต่อการบรรลุ ผลขององค์กร ซึ่งหมายถึง มีอิทธิพลโดยตรงต่อการรับรู้ถึงการบรรลุผลขององค์กรนั่นเอง

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความ เป็นเอกัตถะบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคใต้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก ในระบบ เศรษฐกิจปัจจุบัน ทุนเป็นปัจจัยสำคัญของการเจริญเติบโตของธุรกิจ แต่ถ้าธุรกิจนั้นจะอาศัยเพียงทุนของ ตนเองเพียงอย่างเดียว ก็จะไม่สามารถเจริญเติบโตแข่งกับธุรกิจอื่นได้ ต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอก ด้วย ได้แก่สถาบันการเงินและตลาดทุน แต่การจะเข้าถึงแหล่งทุนภายนอกได้ธุรกิจนั้นจะต้องสร้างความ น่าเชื่อถือให้แก่ผู้ลงทุน หรือสถาบันการเงินที่ให้อุปถัมภ์ที่ลงทุนหรือเงินที่ให้อุปถัมภ์จะไม่สูญหายและได้ ผลตอบแทนคุ้มค่า สหกรณ์ซึ่งเป็นธุรกิจรูปแบบหนึ่ง ก็ต้องได้รับความเชื่อถือจากสมาชิกและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเป็นสำคัญ เพราะถ้าขาด ความเชื่อถือ จะสร้างได้อย่างไรนั้นเป็นคำตอบที่สั้นที่สุดคือสหกรณ์ต้องมี ธรรม

มาภิบาล ในการประกอบธุรกิจ เพราะการที่สหกรณ์ประกอบธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาลจะช่วยให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลดีกับมวลสมาชิก

อิทธิพลปัจจัยการบริหารการจัดการที่ดีมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ พบว่าตัวแปรอิสระ 6 ตัว มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ในระดับปานกลางคือ .705 ตัวแปรทั้ง 6 ตัว สามารถอธิบายความผันแปรของระดับประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ได้ร้อยละ 49.8 ที่ระดับความเคลื่อนไหว .261 สรุปได้ว่าการบริหารจัดการที่ดีด้านหลักนิติธรรม หลักความมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากสหกรณ์เปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย ได้แก่สมาชิก กรรมการ และฝ่ายจัดการ มีส่วนในการร่วมรับรู้ ร่วมแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจทั้งในด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อสร้างสรรค์และจรรโลงความผาสุกของส่วนรวม รวมถึงรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย รวมทั้งสหกรณ์ได้กำหนดข้อบังคับ ระเบียบต่างๆ เป็นไปตามพระราชบัญญัติสหกรณ์โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ และความยุติธรรมของทุกฝ่ายในสหกรณ์ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติด้วยความเที่ยงธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับ Watana Vinitwatanakhun (2002) ศึกษาถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบความเป็นผู้นำ (leadership style) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เทคโนโลยี (technology) และการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยที่รูปแบบความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด

ส่วนการบริหารการจัดการที่ดีด้านหลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ทุกฝ่ายในสหกรณ์ ปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของตนอย่างเต็มความสามารถด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเสมอภาค ประพฤติ ปฏิบัติงานตามจรรยาบรรณที่ร่วมกันกำหนด และส่งเสริมสนับสนุน ยกย่อง ผู้กระทำความดี รวมถึง การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทุกฝ่ายในสหกรณ์อย่างเท่าเทียมจากการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการควบคุมภายในที่ดี มีกิจกรรมหรือแผนงานที่ส่งเสริม สนับสนุน การประหยัด ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ส่งเสริมระบบสวัสดิการ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของทุกฝ่ายในระบบสหกรณ์ และหรือสังคมภายนอก ประกอบกับการที่ทุกฝ่ายในสหกรณ์ตระหนักใน สิทธิหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่และผลจากการทำของตน ตลอดจนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้มีส่วนร่วมในสหกรณ์ รวมถึงไม่เพิกเฉยต่อปัญหาสาธารณณะ และการช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อสังคม

การประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่นอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ได้ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ มีความเหมาะสม รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้ มีความเป็นประโยชน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้มีความสอดคล้อง และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครุภาคใต้มีความเป็นประโยชน์ตามลำดับ

### ข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้

1. ควรมีการทบทวนว่าภาคธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่ามีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด

2. ควรมีการกำหนดรูปแบบและกระบวนการดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลของสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคแล้วออกเป็นข้อกำหนด เพื่อปฏิบัติต่อไป

สำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการทดลองนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคได้ไปทดลองใช้

2. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพียงสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคได้ ควรมีการศึกษาวิจัยกับพื้นที่ในภาคอื่นๆ ซึ่งมีบริบทของพื้นที่ต่างกัน

3. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่ทำการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ กรรมการหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสหกรณ์ออมทรัพย์ครูภาคได้เท่านั้น ควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

**บรรณานุกรม**

- แคทลียา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดร.ณิ ชันชวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.(การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ตรีเนตร ดันตระกูล (2559). การสร้างผู้นำในองค์กร Creating Organizational Leaders. การประชุมทาง วิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ. มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร มืออาชีพของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเวศ วะสี, (2541). ภาวะผู้นำ. พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร. สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2537). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่มีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาการ นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยดา สว่างศิลป์. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ:ศึกษากรณีบริษัท มิตรสุขสมิโตโม อินชัว รันซ์ จำกัด สาขาประเทศไทย.วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 5).กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คัคติโสภาการ พิมพ์.
- เพ็ญตุลา ชาญชัยศักดิ์. (2551). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดการแข่งขันคุณค่า สำหรับ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภรณ์ (กীরดีบุตร) มหามนต์. (2529). การประเมินประสิทธิผลองค์การ. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์ไอดีเอสโตร์.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของ ข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุทธนู ศรีไสย์, (2551). หลักการนิเทศการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวดี จิตติรัตนกุล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษา: เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร มหาบัณฑิตสาขาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- Bass.B.M.&Avolio.B.J.,(2006). Improving organization effectiveness through transformation Leadership.Thousand Oaks: Sage.
- Bohn, H. (2002). Government asset and liability management in an era of vanishing public Debt. Santa Barbara: University of California at Santa Barbara.
- Lee, T. Z., & Tseng, Y. F. (2005). A study of the relationship between organizational culture and organizational effectiveness of the electronic industries in Taiwan. Retrieved October 15, 2007, from <http://www.kurims.kyotou.ac>.
- Pruethsan Sutthichaimethee. (2017). VARIMAX Model to Forecast the emission of Carbon Dioxide from Energy Consumption in Rubber and Petroleum industries sectors in Thailand. *Journal of Ecological Engineering*, 18 (3), 112–117.
- Pruethsan Sutthichaimethee. (2016). Modeling Environmental Impact of Machinery Sectors to Promote Sustainable Development of Thailand. , *Journal of Ecological Engineering*, 17 (1).
- Pruethsan Sutthichaimethee , Danupon Ariyasajjakorn. (2017). Forecasting Model of GHG Emission in Manufacturing Sectors of Thailand. *Journal of Ecological Engineering*, 18 (1), 18–24.
- Pruethsan Sutthichaimethee , Danupon Ariyasajjakorn. (2017). Forecasting Energy Consumption in Short-Term and Long-Term Period by using Arimax Model in the Construction and Materials Sector in Thailand. *Journal of Ecological Engineering*, 18 (4), 52–59.
- Pruethsan Sutthichaimethee, Danupon Ariyasajjakorn. (2017). The Revised Input-Output Table to Determine Total Energy Content and Total Greenhouse Gas Emission Factors in Thailand. , *Journal of Ecological Engineering*, 18 (6), 166–170.
- Pruethsan Sutthichaimethee, Yothin Sawangdee. (2016). Indicator of Environmental Problems of Agricultural Sectors under the Environmental Modeling. *Journal of Ecological Engineering*, 17 (2).
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology* (2nd ed.). Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.
- Schmid, H. (2002). Relationships between organizational properties and organizational effectiveness in three types of nonprofit human service organizations. *Public Personnel Management*, 31(3), 377–395.
- Sutthichaimethee Pruethsan, Sawangdee Yothin. (2016). Model of Environmental Impact of Service Sectors to Promote Sustainable Development of Thailand .*Ethics Sci Environ Polit*, 16(1).
- Sutthichaimethee Pruethsan and Sawangdee Yothin. (2016). Indicator of Environmental Problems Priority Arising from the use of Environmental and Natural Resources in Machinery Sectors of Thailand . *Environmental and Climate Technologies* .17(1), 18–29 .
- Watana Vinitwatanakhun. (2002). Factors affecting organizational effectiveness of nursing institute in Thailand. Retrieved October 14, 2007