

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและการพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสม (Mixed Methodology) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) แบบกึ่งทดลอง (Quasi Experimental Design) เพื่อศึกษา การพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์การวิจัย
2. สมมติฐานการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผล
5. ข้อเสนอแนะ



#### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
2. เพื่อศึกษาการสร้างรูปแบบจำลองการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน
3. เพื่อศึกษาการทดลองใช้และประเมินรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

#### สมมติฐานการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสมมติฐาน ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน คือปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและทุน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

2. หลังจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแล้ว กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์มีความเข้มแข็งในการดำเนินงานดีขึ้น

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอเป็นลำดับดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

คุณลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 200 กลุ่ม พบว่าจำนวนสมาชิกกลุ่มเกษตรกรเฉลี่ย 43.5 รายสัตว์ชนิดหลักร้อยละ 57.5 เป็นสัตว์ใหญ่ ได้แก่ โคนเนื้อ โคนนมและกระบือสัตว์ชนิดรองเฉพาะกลุ่มที่มีโดยร้อยละ 55.0 เป็นสัตว์ปีก ได้แก่ ไก่พื้นเมือง ไก่วง ไก่ไข่และเป็ด การก่อตั้งกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ร้อยละ 64.0 เกิดจากการส่งเสริมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประเภทของกลุ่มเกษตรกรร้อยละ 74.5 เป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการลักษณะการดำเนินงานร้อยละ 65.0 ยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงธุรกิจกลุ่มระยะเวลาการดำเนินงานเฉลี่ย 3.8 ปี และผ่านการประเมินความเข้มแข็งจากกรมปศุสัตว์ได้ในระดับระดับ D (ระดับพอใช้) ร้อยละ 36.5 รองลงมาร้อยละ 27.5, 26.0, 7.5 และร้อยละ 2.5 เท่ากับระดับ B (ระดับดีมาก), ระดับ C (ระดับดี), ระดับ A (ระดับดีเด่น) และระดับ E (ระดับต้องปรับปรุง) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยใช้สถิติสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) หรือปัจจัยเชิงสาเหตุอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น

และตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 (Level of Significant .05) พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมของตัวแปรที่มีผลมาก ไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านการเงินและทุนมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.42 รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.28 ลำดับต่อมา คือ ด้านผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.26 ด้านการสร้างแรงจูงใจมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.22 และปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.14 ตามลำดับ

### 3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

3.1 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยระยะที่ 1 นำมาจัดกลุ่ม (Grouping) จากปัจจัยที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ปัจจัยด้านผู้นำด้านการมีส่วนร่วมด้านการเงินและทุนด้านการบริหารจัดการและปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ นำมาสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เพื่อใช้เป็นร่างในการพิจารณา ผลการดำเนินงานได้กิจกรรมการพัฒนา จำนวน 12 กิจกรรม โดยแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ กิจกรรมการจัดหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 5 กิจกรรมและกิจกรรมการฝึกปฏิบัติ จำนวน 7 กิจกรรม

3.2 ผู้วิจัยได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) จำนวน 1 วัน โดยนำร่างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น นำเสนอต่อที่ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนากลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์และตัวแทนกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์จำนวน 30 คนร่วมวิพากษ์รูปแบบการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และนำเสนอเพื่อให้ข้อเสนอแนะที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของแต่ละกลุ่ม แล้วนำมาสรุปและอภิปรายผลทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ (Brainstorming) เพื่อวิจารณ์และให้ข้อเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการพัฒนากลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ให้สมบูรณ์ขึ้น ซึ่งพบว่า มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 5 ประเด็น ดังนี้ คือ 1) ควรมีเนื้อหาการบริหารความขัดแย้งในองค์กร และคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้นำในหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ 2) ควรพัฒนาให้มีกิจกรรมการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรท้องถิ่นและเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง 3) ควร

มีกิจกรรมการพัฒนาการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กลุ่มในหลาย ๆ ช่องทาง 4) ความสำเร็จ  
กิจกรรมการพัฒนาการสร้างกฎระเบียบ เงื่อนไข ข้อบังคับของกลุ่มที่เหมาะสม และ 5) ความสำเร็จ  
กิจกรรมพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการผลิต การแปรรูป การบรรจุภัณฑ์ และการตลาด แบบ  
ครบวงจร โดยเน้นการบริหารจัดการกลุ่มในลักษณะของการพึ่งพาตนเอง ตามหลักปรัชญาของ  
เศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่  
ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshops) ที่ได้รับการปรับปรุงแล้วนำมาปรึกษากับ  
ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการแต่งตั้ง ประเมินรูปแบบเลือกกิจกรรมอีกครั้งโดยวิธี Rating Scale การ  
ให้คะแนนความเหมาะสม 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง (5) เห็นด้วย (4) ไม่แน่ใจ (3) ไม่เห็น  
ด้วย (2) ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง (1) และเลือกรูปแบบกิจกรรมที่มีค่าคะแนนความเห็นชอบตั้งแต่  
3.51-5.00 โดยใช้ผลการพิจารณาจากค่าเฉลี่ยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่านเป็นกิจกรรมที่ได้รับการ  
คัดเลือกและพัฒนาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้สมบูรณ์ก่อนที่จะนำไปทดลองใช้  
ในการวิจัยระยะที่ 3 ผลการพิจารณากิจกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.40 – 5.00 ซึ่งได้กิจกรรม  
ดำเนินการ โดยครอบคลุมการพัฒนาปัจจัยทั้ง 5 ด้าน จำนวน 17 กิจกรรมดังนี้

1. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาผู้นำ
2. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาการมีส่วนร่วม
3. การฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนากลุ่ม
4. จัดทีมงานให้คำปรึกษาประจำกลุ่ม โดยปฏิบัติจริงในกระบวนการมีส่วนร่วม
5. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมการบริหารการเงินและทุน
6. การฝึกปฏิบัติการจัดทำบัญชี
7. จัดทีมงานให้คำปรึกษาประจำกลุ่มในด้านบริหารการเงินและทุน
8. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กร
9. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจ  
กลุ่ม
10. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรมหลักการประสานความร่วมมือ
11. การฝึกปฏิบัติจัดทำโครงการพัฒนากลุ่มเพื่อขอรับสนับสนุนจาก  
หน่วยงาน
12. การฝึกปฏิบัติจัดทำแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบพึ่งพาตนเอง

13. การเสวนาเรื่อง การบริหารงานกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์อย่างไรให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

14. การจัดประกวดสมาชิกและจัดประเมินแบ่งระดับฟาร์ม

15. การจัดเยี่ยมบ้านสมาชิกกลุ่มและจัดแบ่งกลุ่มย่อย

16. การจัดทัศนศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็งหรือประสบผลสำเร็จ

17. การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์กลุ่ม

4. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

การประเมินรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ได้ทดลองกับกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำนวน 9 กลุ่ม ในระยะเวลา 5 เดือน โดยเปรียบเทียบความแตกต่างข้อมูลความเข้มแข็งในการดำเนินงานก่อนและหลังทดลองประเมินผลด้วยกัน 2 วิธี ดังนี้

4.1 ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างข้อมูลก่อนและหลังทดลอง โดยใช้แบบแผนการวิจัยแบบ One -group Pretest-posttest Design ด้วยสถิติ Wilcoxon Singed Rank Test ผลการทดลอง พบว่าผลความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าคะแนนดีขึ้นกว่าก่อนทดลอง

4.2 ประเมินผลตามหลักเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมและพัฒนาการปศุสัตว์กรมปศุสัตว์โดยคณะกรรมการประเมินตัวชี้วัดจากสำนักงานปศุสัตว์เขต 4 ขอนแก่น พบว่าผลการประเมินความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์มีค่าคะแนนดีขึ้นกว่าก่อนทดลอง

สรุปได้ว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนด้วยกันทั้ง 2 วิธี พบว่าหลังการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบที่กำหนดแล้ว ทำให้กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์มีความเข้มแข็งในการดำเนินงานดีขึ้นกว่าเดิม โดยมีค่าสถิติความเข้มแข็งก่อนทดลอง ( $\bar{X} = 3.23$ ) และหลังทดลอง ( $\bar{X} = 3.74$ ) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการประเมินผลโดยคณะกรรมการ ระดับเขต มีค่าคะแนน ความเข้มแข็งก่อนทดลอง ( $\bar{X} = 16.77$ ) ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับ D หรือ ระดับพอใช้ และหลังทดลอง ( $\bar{X} = 22.44$ ) ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับ B หรือ ระดับดีมาก

## อภิปรายผล

### 1. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1 เป็นการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน เพื่อนำเอาปัจจัยที่มีผล มาสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ซึ่งจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า ปัจจัยที่มีผลทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน คือปัจจัยด้านผู้นำ ด้านคณะกรรมการ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด ด้านการเงินและทุน ด้านการบริหารจัดการ ด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่แสดงอิทธิพลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ของตัวแปรต้น ตัวแปรต้นกลางที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อตัวแปรตาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model: SEM) โดยโปรแกรมลิสเรล (LISREL for Windows) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทางด้วย (Path Analysis) โดยมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 พบว่า ตัวแปรที่มีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 จำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ปัจจัยด้านผู้นำด้านการมีส่วนร่วมด้านการเงินและทุนด้านการบริหารจัดการและปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ และผู้วิจัยได้นำปัจจัยทั้ง 5 มาอภิปรายผลดังนี้

#### 1.1 ปัจจัยด้านผู้นำ

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำมีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2552 : 82 - 93 ) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยการบริหารการตลาด การบริหารการผลิต และปัจจัยการบริหารจัดการ ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และยังสอดคล้องกับ พูลสวัสดิ์ นาทองดำ (2556 : 102 - 113 ) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์



ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 101 - 109) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ แต่แตกต่างกันประเด็นที่ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือผ่านปัจจัยด้านความ ผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่าน ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจต่อความเข้มแข็งในการ ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการและการสร้าง แรงจูงใจ อีกทั้งกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่ได้ทำการศึกษาร้อยละ 74.5 เป็นกลุ่มที่ไม่เป็น ทางการ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยผู้นำกลุ่ม คือ ผู้ที่มีความสามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือสามารถชักจูงคนอื่นให้มีความตั้งใจคล้ายตาม โดยอาศัย เหตุผลความกล้าหาญความซื่อสัตย์ ประสบการณ์ ความคิดริเริ่มความสามารถให้บริการ ประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์และอำนวยให้ เกิดการติดต่อสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในกลุ่มซึ่งจะเอื้อให้กลุ่มเกิดการ เรียนรู้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีผลต่อความเข้มแข็งในการ ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน สอดคล้องกับ การศึกษาของ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2556 : 102 - 113) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการ ดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของสมาชิกมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2552 : 82 - 93) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของ ธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคามโดยส่งผ่านทางปัจจัยด้านการบริหารการตลาด ด้านการ บริหารการผลิต ด้านการบริหารการจัดการ และปัจจัยด้านการบริหารการเงินและทุนอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 101 -

109) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยด้านการบริหารจัดการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เฉพาะผลทางตรงซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติ อัมพร (2552 : 82 - 93 ) และ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 101 - 109) ที่ส่งผลโดยมีอิทธิพลเฉพาะทางอ้อม ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่ได้ทำการศึกษาในครั้งนี้ส่วนมากเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการร้อยละ 74.5 และยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงธุรกิจกลุ่มถึงร้อยละ 65.0 ประกอบกับมีระยะเวลาการดำเนินงานของกลุ่มยังไม่นานพอเฉลี่ยเพียง 3.8 ปีเท่านั้น แสดงให้เห็นได้ว่าการดำเนินงานของกลุ่มนั้นยังไม่เกิดจากการบริหารจัดการกลุ่มได้ดีเพียงพอเป็นเพียงผลมาจากการมีส่วนร่วมของสมาชิกโดยตรงได้มากกว่า ซึ่งจะแตกต่างกับกลุ่มที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชน หรือ กลุ่มที่เป็นสหกรณ์ ที่มีรูปแบบโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร และมีทิศทางกำเนินธุรกิจไว้ค่อนข้างชัดเจน

### 1.3 ปัจจัยด้านการเงินและทุน

จากการวิจัย พบว่าปัจจัยด้านการเงินและทุนมีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนสอดคล้องกับการศึกษาของ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2556 : 102 - 113) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเงินมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2552 : 82 - 93 ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเงินและทุนมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ สุพจน์ วัฒนวิเชียร (2552 : 66 - 76) ได้ศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประเทศไทยผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านเงินทุนใน



ประเด็นเงินรับฝากจากสมาชิกมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในจำนวน 7 ปัจจัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านการเงินและทุน โดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมสูงกว่าทุกตัวแปร เท่ากับ 0.42 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรนั้น ในด้านการเงินและทุนมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการและการสร้างแรงจูงใจ โดยที่สมาชิกและกลุ่มจำเป็นต้องมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับการดำเนินการเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีผลประโยชน์และเกิดผลงานตามเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความเจริญงอกงามก้าวหน้าของกิจการกลุ่ม

#### 1.4 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

จากการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2552 : 82 - 93 ) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และสอดคล้องกับการศึกษาของ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 101 - 109) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ทัศนีย์พัสวีย์ กล่อมธงเจริญ (2553 : 26 - 47) ได้ทำการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง : กรณีศึกษากลุ่มผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดงอำเภอค้อยสะแก จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็งเป็นการประสานประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหาร ได้ยึดรูปแบบการบริหารจัดการแบบ POLC คือ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organization) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการ โดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่ม

เกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์นั้น จำเป็นจะต้องมีการ บริหารงานตามโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วย การร่วมมือกันในกระบวนการ ดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และในการที่จะ พิจารณาการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ นั้นพิจารณาได้จากหน้าที่ในการจัดการซึ่ง ประกอบด้วยการวางแผนการจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงานการสั่งการและการควบคุม

### 1.5 ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ

จากการวิจัย พบว่าปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจมีผลต่อความเข้มแข็งในการ ดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน สอดคล้องกับ การศึกษาของ เซลอนิค และคณะ (Zaleanice et al. 1958 : 231) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการขับเคลื่อน ผลผลิตและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานงานดีหรือไม่นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองทั้งความต้องการภายนอกและความต้องการภายใน หากได้รับการ ตอบสนองแล้วถึงจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการภายนอกได้แก่ 1) รายได้ตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ และ 5) การให้งานที่ถนัด และความต้องการภายในได้แก่ 1) การเข้าหมู่คณะ และ 2) การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรักและสอดคล้อง กับการศึกษาของมากิ (Maki, 2002. อ้างถึงใน ชูชาติ ลิทธิสาร, 2556: 63) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูง ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง เพื่อ หาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและรักษามูลค่าขององค์กร การศึกษา พบว่าความสำเร็จ (Achievement) งานที่ท้าทาย (Challenging Work) การทำประโยชน์ให้ หน่วยงาน (Contribution) และการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นประเด็นที่ส่งผลให้ บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication) ภาวะผู้นำที่บกพร่อง ( Ineffective Leadership) ตารางการทำงาน (Scheduling) และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกที่ไม่ดีต่องาน และยังสอดคล้องการศึกษาของชูชาติ ลิทธิสาร (2556 : ๖) ที่ได้ ทำการศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ประกอบด้วยองค์ประกอบ แรงจูงใจในการปฏิบัติ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การยกย่องชมเชย 2) มิตรภาพและความสัมพันธ์ 3) ค่าจ้าง 4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู องค์ประกอบลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิภาพของ

การปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ลักษณะขององค์กร 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และ 5) สิ่งแวดล้อมของงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานและความสำเร็จของงาน 2) ความหมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และ 3) ความพึงพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผลการศึกษาในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านการบริหารจัดการต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าการที่กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ จะมีความเข้มแข็งในการดำเนินงานได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการกระตุ้นหรือการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงาน โดยผ่านการบริหารจัดการกลุ่มในรูปแบบของโครงการหรือกิจกรรมดำเนินการต่าง ๆ ที่กลุ่มหรือหน่วยงาน ได้จัดกระทำขึ้นอย่างเหมาะสม

จากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยด้านคณะกรรมการด้านการเรียนรู้ ด้านการผลิต ด้านการตลาด และปัจจัยด้านการสื่อสาร ไม่ส่งผลต่อความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2552 : 82 - 93 ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านคณะกรรมการด้านการตลาดและปัจจัยด้านการผลิตมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนในจังหวัดมหาสารคาม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และแตกต่างกับการศึกษาวิจัยของ บุญล้วน อุดมพันธ์ (2556 : 101 - 109) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ และปัจจัยด้านการสื่อสารส่งผลต่อความเข้มแข็งของสหกรณ์การเกษตรภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และยังคงแตกต่างกับการศึกษาของ พูลสวัสดิ์ นาทองคำ (2556 : 102 - 113) ซึ่งได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการผลิต และปัจจัยด้านการตลาดมีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มวิสาหกิจชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้เกินกว่าครึ่งร้อยละ 57.5 เป็นกลุ่มเกษตรกรที่ทำการเลี้ยงสัตว์ใหญ่ ได้แก่ โคและกระบือ ซึ่งยังไม่มีผลกระทบด้าน

การผลิต และด้านการตลาดในสถานการณ์ปัจจุบัน และอีกทั้งส่วนมากเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการร้อยละ 74.5 โดยยังไม่ได้ดำเนินการในเชิงธุรกิจกลุ่มถึงร้อยละ 65.0 ประกอบกับการมีระยะเวลาดำเนินงานของกลุ่มมาไม่นานพอเฉลี่ยเพียง 3.8 ปี จึงยังไม่มีผลกระทบด้านคณะกรรมการ ด้านการเรียนรู้และด้านการสื่อสารซึ่งอาจจะแตกต่างกับกลุ่มที่เป็นทางการ เช่น กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และกลุ่มที่เป็นสหกรณ์ ของผลการศึกษางานวิจัยดังกล่าวข้างต้น

## 2. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

จากการวิจัยได้มีการสร้างรูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยผู้วิจัยได้จัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการและผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ จากปัจจัย 5 ด้าน จำนวน 17 กิจกรรม ผู้วิจัยได้มีการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากับกลุ่มทดลองจำนวน 9 กลุ่ม ในระยะเวลา 5 เดือน ประเมินผลการทดลองด้วยการวัด ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยการเปรียบเทียบผลการประเมินก่อนทดลองและหลังทดลองด้วยกัน 2 วิธี คือ 1) ประเมินผลโดยการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างตามแบบสอบถามด้วยสถิติ Wilcoxon Signed Rank Test พบว่า ความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรก่อนทดลอง ( $\bar{X} = 3.23$ ) และหลังทดลอง ( $\bar{X} = 3.74$ ) ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 2) ประเมินผลตามหลักเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดความเข้มแข็งของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ตามหลักเกณฑ์ของกรมปศุสัตว์ โดยคณะกรรมการระดับเขต พบว่าความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรก่อนทดลอง ( $\bar{X} = 16.77$ ) ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับ D หรือ ระดับพอใช้ และหลังทดลอง ( $\bar{X} = 22.44$ ) ได้ค่าคะแนนเฉลี่ยในระดับ B หรือระดับดีมาก ซึ่งผลจากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาปรากฏว่าความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ดีขึ้นกว่าก่อนทดลอง สามารถอภิปรายผล ดังนี้

### 2.1 กิจกรรมการพัฒนาด้านผู้นำ

กิจกรรมการพัฒนาด้านผู้นำมีจำนวน 1 กิจกรรม คือเป็นการดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ โดยมีหัวข้อหาวิชาประกอบไปด้วย ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้นำการพัฒนาความรู้ทางการบริหารงานและ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความขัดแย้งในองค์กรให้กับประธาน และ

คณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา  
ด้านผู้นำกับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

2.1.1 ประธาน และคณะกรรมการกลุ่มมีความกระตือรือร้นมีความพร้อมที่จะ  
เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มตลอดเวลา

2.1.2 ประธาน และคณะกรรมการกลุ่มมีความรับผิดชอบ ตระหนักและ  
ระมัดระวังในการปฏิบัติงาน และจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคลในกลุ่ม

2.1.3 ประธาน และคณะกรรมการกลุ่มมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในปฏิบัติงานด้วย  
ความเสียสละ

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ประธานและคณะกรรมการกลุ่มได้ผ่านการเรียนรู้และ  
รับทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน จากการเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการ  
พัฒนาผู้นำและคณะกรรมการกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมใน  
เรื่องนี้สรุปข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการของนักวิชาการหลายท่านกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่  
สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้สามารถชักจูงคนอื่น  
ให้มีจิตใจคล้อยตาม โดยอาศัยเหตุผลความกล้าหาญความซื่อสัตย์ ประสพการณ์ ความคิดริเริ่ม  
ความสามารถให้บริการประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกันปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุ  
วัตถุประสงค์และอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ภายในกลุ่มทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในกลุ่ม  
ซึ่งจะเอื้อให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะเห็นได้  
จากผลการศึกษาของ โสภณ แสงงาม (2552 : 64 - 66) ได้ศึกษาการศึกษาการดำเนินงานของ  
ผู้นำสหกรณ์ในพื้นที่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินจังหวัดมุกดาหาร พบว่า โดย  
ภาพรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก มีการดำเนินงานในด้านการปฏิบัติงานของผู้นำ  
พฤติกรรมของผู้นำ การบริหารงานของผู้นำ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ โดยด้านการ  
ปฏิบัติงานของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมกับสมาชิกสหกรณ์  
ด้านพฤติกรรมของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถในการ  
บริหารงานสหกรณ์ ด้านการบริหารงานของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์บริหาร โดยมีความเชื่อใน  
ค่านิยมประชาธิปไตย และในด้านคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำ พบว่า ผู้นำสหกรณ์ต้องมีเมตตา  
กรุณา มุทิตา อุเบกขาส่วนการศึกษาของ มณเฑียรทองเงิน (2548 : 87- 98) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ  
และความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 พบว่าในการปฏิบัติในพฤติกรรมภาวะผู้นำและ  
ความสามารถผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศเวลาให้กับการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีมาก



รองลงมา คือ 1) ด้านความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการตั้ง คณะกรรมการและการประชุมคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมสนับสนุนการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ 2) ด้านความเป็น ประชาธิปไตยโดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายให้ความเป็นธรรมตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 3) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหาร โดย ผู้บริหารปฏิบัติงานตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดและทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพอใจใน ผลงานของสถานศึกษา 4) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหาร โดยได้อาศัยระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหารและสามารถแก้ปัญหาสำคัญด้วยความร่วมมือของทุกฝ่าย สามารถ ติดตามและประเมินผลที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุง และ 5) ด้านความคิด ริเริ่มและมีวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา ริเริ่มวิธีการใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มวิธีการใหม่ในการ บริหารที่ท้าทายกับความเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและ ความสามารถดี และครูผู้สอนมีความคาดหวังให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและ ความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นทุกด้านจากการปฏิบัติตามสภาพจริง และการศึกษาของ นิกิตสุขใจ (2549 : 60 - 68) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานอำเภอชัยจังหวัดแม่ฮ่องสอนพบว่าภาพรวมผู้นำแบบปฏิรูป ครูผู้สอนส่วนใหญ่ เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกตามลักษณะภาวะผู้นำ 1) ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติคือทำ ให้ผู้สอนรู้สึกเลื่อมใสเกิดความไว้วางใจสามารถโน้มน้าวจิตใจของครูได้ก่อให้เกิดการ ปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ 2) ภาวะผู้นำเชิงจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจคือผู้บริหารคาดหวัง ในความสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายในองค์กรด้วยความภาคภูมิใจรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม ของตนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในองค์กร 3) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจรายบุคคลคือผู้บริหารให้ ความสนใจส่วนตัวเอาใจใส่ต่อบุคคลในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องมีการจัดบรรยากาศเพื่อ สนับสนุนการรับฟังความต้องการของครูทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเป็นผู้ฝึกและที่ บริक्षाท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคลได้และ 4) ภาวะผู้นำเชิงการกระตุ้นให้เกิดปัญญาคือ ได้กระตุ้นให้ครูผู้สอนกล้าแสดงออกและสามารถที่จะแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานมีการ พัฒนางานอย่างเป็นระบบโดยกระตุ้นหรือสร้างแรงเสริมให้ครูผู้สอนได้เกิดความคิด สร้างสรรค์และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ท้าทายความเชื่อและค่านิยมส่วนภาพรวมของภาวะ ผู้นำแบบการจัดการครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกบ่อยครั้งตามลักษณะภาวะ



ผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ

## 2.2 กิจกรรมการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

กิจกรรมการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิกมีจำนวน 3 กิจกรรมได้แก่ กิจกรรมที่ 1 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิก โดยมีหัวข้อวิชาประกอบไปด้วยการมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์โดยยึดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขั้นตอนของการมีส่วนร่วมวิธีการการสร้างการมีส่วนร่วมและ เทคนิคการมีส่วนร่วมแบบ A-I-C (A-Appreciation, I-Influence, C-Control) หรือแบบ SMART Planning กิจกรรมที่ 2 การฝึกปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มโดยเทคนิคการมีส่วนร่วมแบบ AIC หรือ แบบ SMART Planning และ กิจกรรมที่ 3 จัดทีมงานให้คำปรึกษาหรือวิทยากรประจำกลุ่มในขณะดำเนินการฝึกอบรมหรือปฏิบัติจริงในกระบวนการมีส่วนร่วมแบบ AIC หรือ แบบ SMART Planning ให้กับคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกกับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

2.2.1 มีการแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะเรื่องต่าง ๆ ในที่ประชุมและการฝึกอบรม

2.2.2 เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยพึงพิง ไปสู่การพยายามพึ่งพาตนเอง และไปสู่การพึ่งพาซึ่งกันและกัน

2.2.3 เกิดพฤติกรรมความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน มีการดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในกลุ่มและจัดหาเพิ่มเติมให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งาน

2.2.4 กลุ่มมีเป้าหมายและทิศทางในการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น โดยมีแผนงาน/โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ ต่อไป

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติหลักสูตรในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของสมาชิกด้วยกันทำให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของการมีส่วนร่วมที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของกลุ่มให้เจริญก้าวหน้าได้ต่อไป โดยที่ผ่านมามีสมาชิกกลุ่มส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญได้ดีเพียงพอ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลสำคัญจากเอกสารทางวิชาการของนักวิชาการหลายท่านกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิก เป็นการที่เปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรหรือกลุ่มเข้าไปเกี่ยวข้อง โดยมีส่วนร่วมในขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่การคิด วิเคราะห์ ริเริ่ม ตัดสินใจ วางแผน

การปฏิบัติ การรับผลประโยชน์ ตลอดจนการติดตามประเมินผล ที่ส่งผลให้กลุ่มบรรณ  
 วัตถุประสงค้ด้วยความตั้งใจและความรับผิดชอบร่วมกัน โดยจะเห็นได้จากผลการศึกษาของ  
 ทินกรศรียาบ (2549 : 75 - 80) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการพัฒนาสหกรณ์  
 การเกษตรศุภนิมิตจำกัดในจังหวัดแพร่ พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในขั้นวางแผนในระดับมาก  
 ส่วนในขั้นปฏิบัติกิจกรรมขั้นประเมินผลและขั้นรับผลประโยชน์สมาชิกมีส่วนร่วมระดับปาน  
 กลางผลทดสอบสมมติฐานพบว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจได้แก่ประสิทธิภาพของสมาชิกในการเข้า  
 ร่วมกิจกรรมมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยด้าน  
 จิตวิทยาได้แก่ความคาดหวังในผลประโยชน์ที่จะได้รับจากสหกรณ์มีความสัมพันธ์กับการมี  
 ส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยคือมูลนิธิควรส่งเสริมให้สมาชิก  
 มีส่วนร่วมในการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรมากขึ้น โดยสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกมีความต้องการ  
 เข้าร่วมในเบื้องต้นเปิดโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมอย่างทั่วถึงและส่งเสริมการแลกเปลี่ยน  
 เรียนรู้ในการเข้าร่วมกิจกรรมรวมทั้งการสนับสนุนให้สมาชิกได้มีบทบาทตั้งแต่ขั้นเริ่มวางแผน  
 โดยสร้างความตระหนักในปัญหาการพัฒนาสหกรณ์ส่วนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมสหกรณ์  
 ควรสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกเพื่อให้กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นเป็นไปอย่างยั่งยืนส่วน  
 การศึกษาของ ผดุงศักดิ์ ขุนเจริญ (2545: 107 - 118) ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของ  
 เกษตรกรในโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมืองในจังหวัดผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่มีผล  
 ต่อการมีส่วนร่วมของเกษตรกรในโครงการกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง มีดังนี้ 1) การนับ  
 ถือศาสนาที่มีผลต่อการตัดสินใจ ร่วมรับผลประโยชน์ 2) อาชีพหลัก มีผลต่อการตัดสินใจ อาชีพ  
 รอง หรืออาชีพเสริม มีผลต่อการร่วมรับผิดชอบ และการร่วมตรวจสอบประเมินผล ตลาดและ  
 ราคาผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ มีผลต่อการตรวจสอบและร่วมประเมินผล และ 3) ปัจจัยด้าน  
 สังคม ได้แก่ความเห็นที่มีประโยชน์ต่อกองทุนฯ มีผลต่อการร่วมรับผลประโยชน์ การร่วม  
 รับผิดชอบ การร่วมตรวจสอบประเมินผล และการมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน การชักนำให้เข้าม  
 ีส่วนร่วมในกองทุนหมู่บ้าน มีผลต่อการร่วมทำ การดำรงตำแหน่งทางสังคม มีผลต่อการร่วม  
 คิด การร่วมตัดสินใจ และการตรวจสอบ และการร่วมตรวจสอบประเมินผล และการมีส่วน  
 ร่วมทุกขั้นตอน การเป็นสมาชิกกลุ่มหรือกองทุนอื่น ๆ มีผลต่อการร่วมวางแผน การได้รับ  
 ข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับกองทุนจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่มีผลต่อการร่วมคิด การร่วมตัดสินใจ  
 การร่วมวางแผน การร่วมทำ การร่วมรับผลประโยชน์ การร่วมตรวจสอบประเมินผล และการมี  
 ส่วนร่วมทุกขั้นตอน ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการและการศึกษาของ อัมรรอดคำ (2551  
 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษการมีส่วนร่วมของสมาชิกในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูป

อาหารจังหวัดสงขลาพบว่า ระดับการมีส่วนร่วมของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในการดำเนินงานวิสาหกิจชุมชนแปรรูปอาหารจังหวัดสงขลาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกรายด้าน สมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในด้านการศึกษาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนการจัดทำแผนปฏิบัติงานด้านการดำเนินงานตามแผนและการติดตามประเมินผลสมาชิกวิสาหกิจชุมชนมีส่วนร่วมในระดับปานกลางส่วนปัญหาอุปสรรคของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของสมาชิกวิสาหกิจชุมชนพบว่าสมาชิกไม่เห็นความสำคัญของขั้นตอนการดำเนินงานศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนข้อมูลยังไม่เป็นปัจจุบันไม่ครอบคลุมขาดความรู้ทักษะในการศึกษาศักยภาพการจัดทำแผนการดำเนินงานการติดตามประเมินผลไม่ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินงานและไม่ได้นำผลการประเมินมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

### 2.3 กิจกรรมการพัฒนาด้านการเงินและทุน

กิจกรรมการพัฒนาด้านการเงินและทุนมีจำนวน 3กิจกรรมได้แก่ กิจกรรมที่ 1 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารการเงินและทุน โดยมีหัวข้อหาวิชาประกอบไปด้วยการบัญชีเบื้องต้นการวางแผนทางการเงินการจัดการทรัพย์สินหมุนเวียนและการจัดหาเงินทุนกิจกรรมที่ 2 การฝึกปฏิบัติการจัดทำบัญชี หลังจากที่ผู้เข้ารับการอบรมฝึกอบรมตามหลักสูตรการบริหารการเงินแล้ว และกิจกรรมที่ 3 จัดทีมงานให้คำปรึกษาประจำกลุ่ม เนื่องจากผู้เข้าร่วมอบรมอาจมีประเด็นที่ไม่เข้าใจหรือมีปัญหาในการนำความรู้ด้านบริหารการเงินและทุนไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้กับคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์จากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาด้านการเงินและทุนกับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

2.3.1 เกิดความละเอียดรอบคอบในการจัดทำบัญชีทางการเงินของกลุ่ม

2.3.2 เกิดการจัดหาทุนและระดมเงินทุนเพิ่มขึ้นในกลุ่ม

2.3.3 กลุ่มมีความระมัดระวังในการพิจารณาใช้เงินทุนเพื่อให้คุ้มค่าเกิด

ประโยชน์สูงสุดทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติตามหลักสูตรในการพัฒนาด้านการเงินและทุนทำให้มีความรู้ความเข้าใจและตระหนักในการดำเนินการด้านการเงินและทุนที่จะทำให้กลุ่มมีความเจริญก้าวหน้าได้ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลสำคัญจากเอกสารทางวิชาการของนักวิชาการหลายท่านกล่าวได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจหรือกิจการนั้น เงินที่จะนำมาใช้จ่ายในการดำเนินกิจการให้มีความเจริญก้าวหน้า หรือเรียกว่า ทุนของการดำเนินงาน โดยจะต้องพิจารณาดำเนินการ 3 ประการ

คือ 1) การวางแผน หรือการคาดการณ์ถึงความต้องการของเงินทุน 2) การจัดหาเงินทุน จากแหล่งใด ด้วยวิธีการอย่างไร และระยะเวลาได้เมื่อไร และ 3) การจัดสรรเงินทุนไปในทางธุรกิจที่จะก่อให้เกิดความเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ต้องมีการบริหารจัดการ ใช้เงินให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยจะเห็นได้จากการศึกษาของ วรลักษณ์ จันทรัตน์ (2549: 97) ทำการศึกษาการจัดการกิจการของกลุ่มแม่บ้านน้ำตกทรายขาวตำบลทรายขาวอำเภอ โศภโพนธ์ จังหวัดปัตตานี พบว่า ปัจจัยด้านทุนและทรัพยากรระยะแรกกลุ่มกู้เงินจากธนาคารออมสินมาดำเนินการระยะหลังใช้ทุนต่าง ๆ ของกลุ่มเองการที่กลุ่มใช้เงินทุนของตนเองในการดำเนินงานกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญมากในการจัดการกลุ่มมีปริมาณเงินทุนเพียงพอในการดำเนินงานต่าง ๆ คณะกรรมการและผู้ตรวจสอบกิจการเป็นผู้ควบคุมการใช้จ่ายเงินกลุ่มมีที่ตั้งสำนักงานเป็นของตนเองมีอุปกรณ์สำนักงานเพียงพอสมาชิกกลุ่มมีที่ดินเหมาะแก่การทำไร่นาสวนผสมสามารถนำมาทำผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้ปัจจัยด้านทุนและทรัพยากรดังกล่าวส่งผลต่อการจัดการกิจการของกลุ่มส่วน ชนพร กิติพงษ์พิทยา (2551: 40) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา: บ้านหัวเคียนเหนือ ตำบลบ้านด้า อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า กลุ่มจักสานได้มีการบริหารจัดการเงิน โดยมีற்றுญิกเป็นผู้นำหน้าทีในการเบิกถอนจากธนาคาร หรือดำเนินเบิกถอนโดยคณะกรรมการกลุ่ม เงินที่เบิกถอนจะทำการหมุนในการใช้จ่ายต่าง ๆ ของกลุ่ม และได้มีแหล่งเงินทุนจากภายนอกให้การสนับสนุน ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรมจังหวัด สำนักงานประชาสงเคราะห์จังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ และธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และ พนารัตน์ บุญธรรม (2552 : 97- 98) ได้ทำการศึกษาการจัดการสินค้า OTOP ประเภทของใช้ของตกแต่งและของที่ระลึกในเชิงธุรกิจ : กรณีศึกษา กลุ่มอาชีพทำเครื่องทองเหลือง อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีรูปแบบในการจัดการการเงิน คือ กลุ่มได้รับการจัดสรรเงินภาครัฐที่ให้การสนับสนุนจากสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ และองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ นอกจากนี้ได้จากเงินทุนของสมาชิกกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต รูปแบบของการจัดสรรเงินทุน กลุ่มนำเงินทุน ไปจัดซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิต ในส่วนกำไรสุทธิประจำปี ทำการปันผลให้กับสมาชิกร้อยละ 20 สมทบการดำเนินงานกลุ่ม ร้อยละ 50 และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการอื่น ๆ ร้อยละ 30 รูปแบบการจัดทำบัญชีของกลุ่ม เป็นแบบบันทึกยอดรายรับ-รายจ่าย และยอดเงินคงเหลือแต่ละวันประจำทุกวัน และรายงานสรุปผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการและสมาชิกทราบทุกเดือน

## 2.4 กิจกรรมการพัฒนาด้านการบริหารจัดการ

กิจกรรมการพัฒนาด้านการบริหารจัดการมีจำนวน 6 กิจกรรมได้แก่กิจกรรมที่ 1 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการบริหารจัดการในองค์กร โดยมีหัวข้อหาวิชาประกอบไปด้วยความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาภาพลักษณ์ของฝ่ายบริหารฝ่ายจัดการและบุคลากรที่พึงประสงค์การพัฒนาความรู้ทางการบริหารงานและการสร้างกฎระเบียบ เงื่อนไขข้อบังคับของกลุ่มที่เหมาะสมกิจกรรมที่ 2 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการบริหารจัดการธุรกิจกลุ่มเกษตรกร โดยมีหัวข้อวิชาประกอบไปด้วยการวางแผนการผลิตการแปรรูปสินค้า และการบรรจุภัณฑ์การตลาด และขายสินค้ากลุ่มและการแบ่งปันผลประโยชน์จากธุรกิจกลุ่มกิจกรรมที่ 3 การดำเนินการจัดฝึกอบรมหลักสูตรหลักการประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กรท้องถิ่นและเครือข่าย โดยมีหัวข้อวิชาประกอบไปด้วยหลักมนุษยสัมพันธ์การสร้างเครือข่ายการเชื่อมโยงหน่วยงาน องค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกิจกรรมที่ 4 การฝึกปฏิบัติจัดทำโครงการพัฒนากลุ่มเพื่อขอรับสนับสนุนจากหน่วยงาน และ องค์กรที่เกี่ยวข้องกิจกรรมที่ 5 การฝึกปฏิบัติจัดทำแนวทางการแก้ไขปัญหาแบบพึ่งพาตนเอง โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนากลุ่มและกิจกรรมที่ 6 การเสวนาเรื่อง การบริหารงานกลุ่มผู้เลี้ยงสัตว์อย่างไรให้เกิดความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนจากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาด้านการบริหารจัดการกับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

2.4.1 เกิดการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตำแหน่งคณะกรรมการบริหารกลุ่ม และการสร้างเงื่อนไข ระเบียบข้อบังคับของกลุ่มให้เหมาะสม

2.4.2 เกิดการประสานงานและเชื่อมโยงกับหน่วยงาน จนสามารถได้รับการสนับสนุนกิจกรรมและโครงการในการพัฒนากลุ่มและสมาชิก

2.4.3 มีกิจกรรมดำเนินการของกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

2.4.4 เกิดความเชื่อมั่นต่อกลุ่มจากหน่วยงาน และองค์กรที่เกี่ยวข้องในระดับท้องถิ่นทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติตามหลักสูตรในการพัฒนาด้านการบริหารจัดการทำให้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถดำเนินการได้ในประเด็นต่าง ๆ ด้านการบริหารจัดการ ที่จะเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนา กลุ่มในภาพรวมให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างยั่งยืน ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลสำคัญจากเอกสารทางวิชาการของนักวิชาการหลายท่านกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการเป็นการการร่วมมือกันในกระบวนการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วาง



ไว้และในการที่จะพิจารณาการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ นั้นพิจารณาได้จากหน้าที่ในการจัดการซึ่งประกอบด้วยการวางแผนการจัดองค์การการจัดคนเข้าทำงานการสั่งการและการควบคุมโดยจะเห็นได้จากการศึกษาของ ฐิติรัตน์ มีมาก (2548 : 197 - 203) ได้ศึกษาการจัดการที่มีประสิทธิผลของสหกรณ์การเกษตรในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของไทย พบว่า ปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม เงินทุน เครื่องมือ และอุปกรณ์ บุคลากรที่ดำเนินงาน ขนาดของสหกรณ์ ความสามัคคี การที่สหกรณ์ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลภายนอกและผู้นำเกษตรกร ส่วน กฤษดา ดีวัน (2551 : 120 - 125) ได้ศึกษาการจัดการจัดการสหกรณ์ที่ได้มาตรฐาน ได้ใช้ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุและการจัดการ โดยผ่านกระบวนการบริหาร ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน และการควบคุมงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลักและวิธีการสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจหาทุนการให้สินเชื่อ การจัดหาสินค้ามาจำหน่าย การรวบรวมผลผลิต การแปรรูป การบริการและการปรับปรุงที่ดิน และการส่งเสริมการเกษตร ส่วน ปัจจัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการสหกรณ์พบว่า ปัจจัยภายใน ได้แก่ สมาชิกมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและวิธีการสหกรณ์ สมาชิกมีความเชื่อมั่นต่อสหกรณ์ พนักงานและลูกจ้างของสหกรณ์ปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ คณะกรรมการดำเนินงานมีความโปร่งใส รวมถึงฝ่ายบริหารจัดการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีเอกภาพในการบังคับบัญชา โดยสอดคล้องกับ วรรณพร บัณฑิตถวนนท์ (2548 : 84 - 85) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ ประกอบด้วยตัวแปรด้าน โครงสร้างสามตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านสมาชิกคือ จำนวนสมาชิก การประกอบอาชีพ รายได้ของสมาชิก ความรู้ความเข้าใจหลักการและวิธีการสหกรณ์ ตัวแปรด้านคณะกรรมการคือ ระดับการศึกษา ลักษณะการเป็นผู้นำของคณะกรรมการ ตัวแปรด้านดำเนินการคือทุนและทรัพย์สินของสหกรณ์ ตัวแปรด้านกระบวนการหกตัวแปร ได้แก่ การปฏิบัติตามหลักการและวิธีการสหกรณ์ การยึดหลักในการบริหารจัดการ ความโปร่งใสในการทำงานของคณะกรรมการและฝ่ายจัดการของสหกรณ์ การมีส่วนร่วมของสมาชิกสหกรณ์ ความเชื่อมั่นของสมาชิกที่มีต่อสหกรณ์ ความสามารถในการจัดการ และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของสหกรณ์และ สมศักดิ์ สายพิน (2551 : 121- 132) ได้ศึกษา การพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวง : การศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงคอกยอินทนนท์จำกัด กับสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตกจำกัดจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงคอกยอินทนนท์จำกัด มีความรับผิดชอบรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองบริหารงานสหกรณ์



เป็นไปด้วยความเรียบร้อยตามแนวทางการควบคุมภายในของกรมส่งเสริมสหกรณ์  
 คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตก จำกัด ต้องให้ความ  
 สนใจรู้จักบทบาทหน้าที่การเป็นกรรมการสหกรณ์การดำเนินงานภายในยังไม่เป็นไปตามการ  
 ควบคุมภายในของกรมส่งเสริมสหกรณ์การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสหกรณ์ตามแบบ  
 ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์พบว่าสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงคอกยอินทนนท์จำกัดฐานะ  
 ทางการเงินมีแนวโน้มไปในทางที่ดีมีทุนดำเนินงานเพิ่มขึ้นการบริหารธุรกิจประสบ  
 ความสำเร็จพอสมควรสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตกจำกัดฐานะทางการเงินมี  
 แนวโน้มลดลงทุนดำเนินงานลดลงการบริหารธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากการทุจริต  
 เกิดขึ้นภายในสหกรณ์การวิเคราะห์การพัฒนาสหกรณ์ผู้มาตรฐานตามกำหนดของกรมส่งเสริม  
 สหกรณ์สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงคอกยอินทนนท์จำกัด กรมส่งเสริมสหกรณ์ประกาศ  
 ผลการวิเคราะห์ระดับมาตรฐานปี 2550 ให้สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงคอกยอินทนนท์จำกัดได้  
 มาตรฐานสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตกจำกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ประกาศผลการวิเคราะห์  
 ระดับมาตรฐานปี 2550 ให้สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตกจำกัด ไม่นำมาจัดระดับ  
 มาตรฐานสหกรณ์ข้อมูลเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือของสมาชิกสหกรณ์ที่มีต่อสหกรณ์ในการ  
 ดำเนินธุรกิจของสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่โครงการหลวงสมาชิกสหกรณ์การเกษตร โครงการ  
 หลวงคอกยอินทนนท์จำกัดให้ความร่วมมือดีพอสมควรทั้งทางด้านการทำหน้าที่ในการเป็น  
 สมาชิกสหกรณ์และในการร่วมมือดำเนินธุรกิจสินเชื่อธุรกิจการซื้อการรับฝากเงินสมาชิก  
 สหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงตีนตกจำกัดให้ความร่วมมือดีพอสมควรในด้านการทำหน้าที่  
 ในการเป็นสมาชิกสหกรณ์แต่สหกรณ์ไม่ได้ดำเนินธุรกิจสินเชื่อธุรกิจการซื้อการรับฝากเงิน  
 เนื่องจากสหกรณ์ประสบปัญหาการทุจริตที่เกิดจากกรรมการและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์เองการ  
 ศึกษาวิจัยโดยการเปรียบเทียบการพัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงทำให้ทราบว่า การ  
 พัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงต้องได้รับความร่วมมืออย่างดีจากสมาชิกสหกรณ์  
 คณะกรรมการดำเนินการต้องบริหารงานสหกรณ์ด้วยความโปร่งใสสุจริตเสียสละมีความ  
 รับผิดชอบต่อหน้าที่เจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ต้องทำงานอย่างตรงไปตรงมาตามระเบียบข้อบังคับ  
 ของสหกรณ์ปัญหาสำคัญที่สุดของสหกรณ์ คือ ทุจริตถ้าเกิดการทุจริตสหกรณ์จะหมดความ  
 เชื่อถือจากสมาชิกสหกรณ์และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุนทำให้สหกรณ์ไม่สามารถ  
 บริหารงานสหกรณ์ต่อไปได้จนกว่าจะแก้ไขปัญหาการทุจริตให้ลุกล่วงไปได้ด้วยดีดังนั้นการ  
 พัฒนาสหกรณ์การเกษตร โครงการหลวงต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตและความเสียสละอย่าง  
 แท้จริงสำหรับ จิราภรณ์ สุนทรพงษ์ภัทร (2548 : 57) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ

กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต คือ การบริหารจัดการที่ดีด้วยการใช้กระบวนการในการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมการทำงานอย่างเป็นระบบมีขั้นตอนมีการวางแผนจัดประชุมตามวาระ โดยเน้นให้สมาชิกให้ความสำคัญในกิจกรรมทุกประเภทของกลุ่ม โดยเฉพาะการให้ความร่วมมือเข้าร่วมประชุมและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมวางแผนร่วมแก้ไขปัญหาพร้อมตัดสินใจโดยใช้เวทีประชาคมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ข้อเสนอแนะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและจัดทำรายงานไว้เป็นหลักฐานทุกครั้งการเน้นให้สมาชิกให้ความสำคัญดังกล่าวจึงทำให้สมาชิกมีวินัยในการส่งเงินฝากก็จะสะสมทรัพย์และส่งเงินกู้ครบตามกำหนดระยะเวลาสอดคล้องกับ ธนพร กิติพงศ์พิทยา (2551 : 39) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มจักสานผักตบชวา กรณีศึกษา: บ้านหัวเทียนเหนือ ตำบลบ้านต้า อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา พบว่า ด้านการบริหารจัดการ ทางกลุ่มจักสานได้มีการวางแผนการผลิต นอกจากการวางแผนในการผลิตจากคำสั่งของลูกค้า การวางแผนการผลิตล่วงหน้า เพื่อขยายกำลังการผลิตของกลุ่มในอนาคต ทั้งการผลิตล่วงหน้ารายปี การวางแผนการผลิตรายเดือน นอกจากนี้ยังมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามโครงสร้างการบริหารงาน ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เภรัญญิก และคณะกรรมการ การจัดคนเข้าทำงาน ทางกลุ่มได้มีการจัดคนเข้าทำงานโดยรวมกลุ่มเป็นสมาชิก และในการแบ่งงานแต่ละครั้งจะมีการประชุมนัดหมาย มอบหมายงานแบ่งงานตามความถนัด ความชำนาญ โดยประธานกลุ่มจะเป็นผู้สั่งการ โดยให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานและเสริมต่อความสำเร็จของกลุ่ม ส่วนด้านการควบคุมทางกรรมการจะทำการตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ในด้านรูปแบบ ขนาด ความละเอียด สีของผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า และ ภัณญ์พัสวี กล่อมธงเจริญ (2553 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการกลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ที่เข้มแข็ง ; กรณีศึกษา กลุ่มผู้ผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพบ้านดอกแดงอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า เป็นการประชุมประสานทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการบริหาร โดยยึดรูปแบบการบริหารจัดการ POLC มีรายละเอียดดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) มีการวางแผนการดำเนินงาน การกำหนดวัตถุประสงค์ และขั้นตอนการดำเนินโครงการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ชีวภาพ รวมถึงวิธีการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการเขียนโครงการและจัดทำงบประมาณในการผลิตก็จะมีวางแผนการผลิตในแต่ละปี ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ 2) การจัดการองค์การ (Organizing) มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน โดยแบ่งส่วนภายในองค์การออกเป็นกลุ่ม พร้อมทั้งกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ในฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงาน

ไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน 3) การนำ (Leading) มีผู้นำวิสัยทัศน์เข้มแข็ง เสียสละและได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสมาชิกในกลุ่มเป็นแบบอย่างที่ดี มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกมีความสามัคคี และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ไม่มีความขัดแย้งภายในกลุ่ม ทุกคนมีสิทธิ์ในการแสดงความคิดเห็น ตามหลักประชาธิปไตย มีการสื่อสารกันโดยการประชุม และ 4) การควบคุม (Controlling) มีประเมินผลการดำเนินงาน โดยการเปรียบเทียบเป้าหมายที่กำหนดไว้หาทางที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดให้บรรลุเป้าหมาย และมีการดูแลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการกลุ่ม ชุมชนมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

## 2.5 กิจกรรมการพัฒนาด้านการสร้างแรงจูงใจ

กิจกรรมการพัฒนาด้านการสร้างแรงจูงใจมีจำนวน 4กิจกรรม ได้แก่กิจกรรมที่ 1 การจัดประกวดสมาชิกและจัดประเมินแบ่งระดับฟาร์มกลุ่มสมาชิกเพื่อพัฒนาระดับกิจกรรม ที่ 2 การจัดเยี่ยมบ้านสมาชิกกลุ่มและจัดแบ่งกลุ่มย่อยเพื่อร่วมด้วยช่วยกันในการปรึกษาหารือแก้ไขปัญหา และพัฒนากิจกรรมที่ 3 การจัดทัศนศึกษาดูงานกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ที่มีความเข้มแข็งหรือประสบผลสำเร็จและกิจกรรมที่ 4การสร้างสื่อประชาสัมพันธ์กลุ่ม เช่นป้ายที่ทำกรกลุ่ม ป้ายแสดงการจำหน่ายสินค้ากลุ่ม ฯลฯจากการสังเกตการณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาด้านการสร้างแรงจูงใจกับกลุ่มทดลอง ผู้วิจัยมีข้อสังเกต ดังนี้

2.5.1 เกิดมิตรภาพและความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

2.5.2 สมาชิกในกลุ่มเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งได้มีการแสดงทัศนคติเชิงบวกในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลุ่ม

2.5.3 สมาชิกในกลุ่มเกิดความตื่นตัวในการทำงานอยากจะประสบผลสำเร็จ

2.5.4 เกิดความรักและศรัทธาในองค์กร โดยมั่นใจว่ากลุ่มสามารถที่จะเป็นแหล่งพึ่งพิงและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าคณะกรรมการและสมาชิกกลุ่มได้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติในการพัฒนาด้านการสร้างแรงจูงใจ ส่งผลให้ได้ร่วมกันดำเนินกิจกรรมด้านการสร้างแรงจูงใจแล้ว มีความรักความผูกพันต่อสมาชิกด้วยกันและองค์กรกลุ่ม เกิดความตื่นตัวในการทำงานอยากจะประสบผลสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปข้อมูลสำคัญจากเอกสารทางวิชาการของนักวิชาการหลายท่านกล่าวได้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา

ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียกแต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการงู้อะไรขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยจะเห็นได้จากการศึกษาของ เซลอนิกและคณะ (Zaleanic Abraham. at. el. 1958 : 231) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการขับเคลื่อนผลิตภาพและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานงานดีหรือไม่นั้นจะต้องได้รับการตอบสนองทั้งความต้องการภายนอกและความต้องการภายใน หากได้รับการตอบสนองแล้วถึงจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ 1) รายได้ตอบแทน 2) ความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ 4) ตำแหน่งหน้าที่ และ 5) การให้งานที่ถนัด และความต้องการภายใน ได้แก่ 1) การเข้าหมู่คณะ และ 2) การแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดีความเป็นเพื่อนและความรัก ส่วนการศึกษาของ มากิ (Maki. 2002. อ้างถึงใน ชูชาติ สิทธิสาร. 2556: 63) ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรที่ประสบปัญหาอัตราการลาออกของบุคลากรสูง เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรและรักษานักบุคลากรขององค์กร การศึกษาพบว่าความสำเร็จ (Achievement) งานที่ท้าทาย (Challenging Work) การทำประโยชน์ให้หน่วยงาน (Contribution) และการยอมรับนับถือ (Recognition) เป็นประเด็นที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องาน ในทางกลับกัน ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Poor Communication) ภาวะผู้นำที่บกพร่อง (Ineffective Leadership) ตารางการทำงาน (Scheduling) และกระบวนการทำงานที่ไม่เป็นระบบล้วนเป็นประเด็นที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่องาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน คือภาวะผู้นำ และแนวทางการบริหารงานเป็นปัจจัยหลัก และ ชูชาติ สิทธิสาร (2556 : ๖) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานครูสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ประกอบด้วยองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การยกย่องชมเชย 2) มิตรภาพและความสัมพันธ์ 3) ค่าจ้าง 4) ความรักและศรัทธาในวิชาชีพครู องค์ประกอบลักษณะที่เอื้อต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน 5 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล 2) ลักษณะของงาน 3) ลักษณะขององค์กร 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน และ 5) สิ่งแวดล้อมของงาน และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและด้านที่เกิดจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติงานและความสำเร็จของงาน 2) ความหมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน และ 3) ความพึงพอใจในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 คณะผู้นำของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ซึ่งประกอบไปด้วย ประธานกลุ่ม และ คณะกรรมการบริหารกลุ่มฝ่ายต่าง ๆ ควรเป็นผู้ที่มีความพร้อม และสามารถเสียสละเวลา ส่วนตัวในการเข้าร่วมดำเนินกิจกรรมกลุ่มได้อย่างสม่ำเสมอ และควรจะได้รับการพัฒนาความรู้โดยเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำหรือภาวะผู้นำ ในรูปของคณะกรรมการ ทั้งหมดไม่ใช่เฉพาะเพียงรายบุคคล โดยเป็นบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือบางส่วนเท่านั้น

1.2 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ควรให้สมาชิกและคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ได้รับการพัฒนาด้านการมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอ โดยการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติจริง เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกของกลุ่มได้เข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอน กระบวนการดำเนินงานตั้งแต่ การคิด วิเคราะห์ ริเริ่ม ตัดสินใจ วางแผน การปฏิบัติ การรับผลประโยชน์ และการติดตาม ประเมินผล ในกิจกรรมหรือ โครงการต่าง ๆ ทั้งที่กลุ่มดำเนินการเองหรือได้รับการสนับสนุน จากหน่วยงานอื่น

1.3 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ควรได้รับการพัฒนาและดำเนินการด้านการเงิน และทุนให้กับสมาชิกและคณะกรรมการบริหารกลุ่ม โดยให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมและหรือฝึก ปฏิบัติจริงในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความตระหนักและระมัดระวังในการ ดำเนินการ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ความมั่นคง และความเจริญก้าวหน้า ของกลุ่มซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของสมาชิกและกลุ่มโดยตรง

1.4 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ควรได้รับการพัฒนาและดำเนินการด้านการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องให้กับประธานและคณะกรรมการบริหารกลุ่ม โดยให้ได้เข้ารับการ ฝึกอบรมและหรือฝึกปฏิบัติจริงในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการในองค์กร การพัฒนารูทกิจกรรม และ การประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน เป็นต้น ทั้งนี้ เนื่องจาก พฤติกรรมกรรวมกลุ่มของเกษตรกรนั้น



จะให้ความสำคัญและสนใจกับกลุ่มตามความคาดหวังของตนเองในช่วงระยะแรก ๆ ของการรวมตัว ถ้าหากกลุ่มไม่มีกิจกรรมหรือสามารถดำเนินการต่อเนื่องอย่างมีทิศทางที่เป็นเป้าหมายสำคัญในการบริหารจัดการได้ดีพอ ก็อาจจะเลิกร่วมกับกลุ่มต่อไป

1.5 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ควรได้รับการพัฒนาและดำเนินการด้านการสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานให้กับสมาชิกกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ โดยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดประกวดสมาชิกและจัดประเมินแบ่งระดับจัดเยี่ยมบ้านสมาชิกและจัดแบ่งกลุ่มย่อยจัดทัศนศึกษาดูงานกลุ่มที่มีความเข้มแข็งหรือประสบผลสำเร็จ และการสร้างสื่อประชาสัมพันธ์กลุ่ม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มเกิดมิตรภาพและความสัมพันธ์เกิดความรักและศรัทธาในองค์กร เกิดความผูกพันต่อองค์กรเกิดความตื่นตัวในการทำงานอยากจะทำประสบผลสำเร็จได้ต่อไป

1.6 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเกษตรกรและสถาบันเกษตรกร ควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกษตรกร โดยการจัดสนับสนุน เช่น การฝึกอบรมเพิ่มทักษะความรู้หรือรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม ในเรื่อง ที่จำเป็นจะต้องพึ่งพาการบริการส่งเสริมจากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.7 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ควรกำหนดเป้าหมาย แผนงานกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ในการดำเนินงานเพื่อเป็นการขับเคลื่อนการพัฒนากลุ่มอย่างต่อเนื่องด้วยการพิจารณากิจกรรมที่กลุ่มสามารถดำเนินการได้โดยการพึ่งพาตนเองในแต่ละปี ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ซึ่งไม่ควรหวังรอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมดำเนินการเพียงอย่างเดียว จะเป็นการเสียเวลาและเสียโอกาสในการพัฒนากลุ่มให้มีความเข้มแข็งได้

1.8 กลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ โดยประธานและคณะกรรมการบริหารกลุ่ม ควรแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ในพื้นที่ และหรือประสานเชื่อมโยงสร้างพันธมิตรกับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการเพิ่มช่องของแหล่งที่จะให้การสนับสนุนในการพัฒนากลุ่ม

1.9 ควรมีการผลักดันเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเกษตรกรและกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์อย่างจริงจังในระดับภูมิภาค โดยการร่วมเสนอผ่านช่องทางของสภาเกษตรกรจังหวัดหรือสภาเกษตรกรแห่งชาติ กำหนดให้เป็นวาระสำคัญในแผนยุทธศาสตร์ของการพัฒนาที่จำเป็นจะต้องดำเนินการ จึงจะเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับของการพัฒนาโดยภาพรวม



## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยในครั้งต่อไปควรทำการศึกษการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์เฉพาะที่เป็นรายชนิดสัตว์นั้น ๆ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาได้อย่างเฉพาะเจาะจงสามารถลงลึกในรายละเอียดได้มากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากว่ารูปแบบและแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมไปสู่ความสำเร็จของกลุ่มเกษตรกรในปัจจุบัน จำเป็นจะต้องผ่านกระบวนการพัฒนาการผลิต การแปรรูป และการตลาดของสัตว์แต่ละชนิดมีความแตกต่างกัน

2.2 ควรศึกษาการพัฒนาการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ ที่มุ่งไปสู่การวัดผลด้านความสำเร็จในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรผู้เลี้ยงสัตว์ เนื่องจากว่าการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นเพียงการวัดความเข้มแข็งในการดำเนินงานของกลุ่มเกษตรกรเท่านั้น



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY