

### สรุป อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหาประเภทและแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของข้าราชการ สาย ข และ สาย ค ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกอง เลขาธิการคณะ เลขาธิการสำนัก และ เลขาธิการสถาบัน

ผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยมี 2 กลุ่ม คือ ข้าราชการ สาย ข จำนวน 67 คน ข้าราชการ สาย ค จำนวน 415 คน ซึ่งผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่มนี้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้แปลและปรับปรุงจาก **Leadership Questionnaire** ของ Bass เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (**Rating-Scale**) 5 ระดับ คือ 4, 3, 2, 1 และ 0 บรรจุข้อกระทง 72 ข้อ ซึ่งครอบคลุมภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกด้าน และสามารถคำนวณหาค่าความเที่ยงของเครื่องมือแบบคงที่ภายใน โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ได้ค่าเท่ากับ 0.97

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้นำคำตอบจากแบบสอบถามมาคำนวณหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนของตัวแปรทั้งหมดของผู้ให้ข้อมูล โดยไม่ได้แยกกลุ่ม เพราะผู้วิจัยจะดูภาพรวมของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางเท่านั้น และทำการวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยวิธี **Maximum Likelihood** และหมุนแกนตัวประกอบแบบออร์โธโกนอลด้วยวิธีวาริแมกซ์

### ข้อค้นพบ

การวิจัยนี้ผู้วิจัยใครขอเสนอข้อค้นพบตัวประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางจากการรับรู้ของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ตัวประกอบสำคัญ 5 ตัวประกอบ โดยเรียงลำดับดังนี้

ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic) ประกอบด้วยตัวแปร 34 ตัวแปรที่กล่าวถึงบุคลิกภาพส่วนตัว และอำนาจบารมี คือ ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จเป็นแบบอย่างที่สามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพื่อปกครองถูก มีความเด่นในกลุ่ม เป็นที่เคารพนับถือ มีความสามารถพิเศษ เป็นแรงจูงใจสร้างควมภูมิใจ ชักจูงในการทำงาน ถ้ายทอดงาน มีความคิดกว้างไกล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำไปใช้ ให้ความหวัง ความพอใจ ความก้าวหน้า ชี้แนะสิ่งที่ต้องการสร้างบรรยากาศแห่งความกระตือรือร้น เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม สนใจรางวัล คอยให้คำแนะนำ และแสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สร้างความบรรลุของกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา มีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อในความรู้ความสามารถ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพยายามสร้างความสำเร็จต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจองค์การ และยึดถือองค์การ

ตัวประกอบตัวที่ 2 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation) ประกอบด้วยตัวแปร 12 ตัวแปรที่กล่าวถึงผู้นำที่เชิงประสิทธิภาพทางปัญญา มีการกระตุ้นให้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เข้าใจซึ่งกันอื่น แสดงออกซึ่งความคิดเห็น แนะนำวิธีการติดต่อกับบุคคลอื่น ชี้แนวทางการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเจรจาให้เงื่อนไขที่ต้องการ และคาดหวังได้เพื่อให้งานได้มาตรฐาน

ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ (Management - by Exception or Contingent Aversive Reinforcement) ประกอบด้วยตัวแปร 8 ตัวแปร ที่กล่าวถึงผู้นำที่ต้องให้ผลตอบแทนการสนับสนุน ผู้บังคับบัญชาใส่ใจถึงสิ่งที่ต้องการผลตอบแทนทางรางวัล สร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดระหว่างสิ่งที่ต้องการคาดหวังให้ทำกับสิ่งที่ต้องการ งานไม่บรรลุเป้าหมายหากขาดผู้บังคับบัญชา

ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกบุคคล (Individualized Consideration) ประกอบด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร ผู้นำแบบนี้คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้นำที่ยกย่องผลงาน เห็นคุณค่า ยอมรับสภาพที่แท้จริง ให้ปฏิบัติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ สำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานโดยการควบคุมซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้โดยปราศจากผู้บังคับบัญชา พอใจในมาตรฐานการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ซิค พอใจวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire) ประกอบด้วยตัวแปร 6 ตัวแปร ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานโดยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีความคิดริเริ่ม แล้วแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดและคิดทำ ไม่คิดเปลี่ยนแปลง สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว ปฏิบัติงานตามแต่ใจตนเอง ไม่สามารถมองการณ์ไกลได้

จากข้อค้นพบตัวประกอบทั้ง 5 ตัวประกอบนั้น ซึ่งสามารถจัดเข้าประเภทของภาวะผู้นำได้ 2 ประเภท คือ

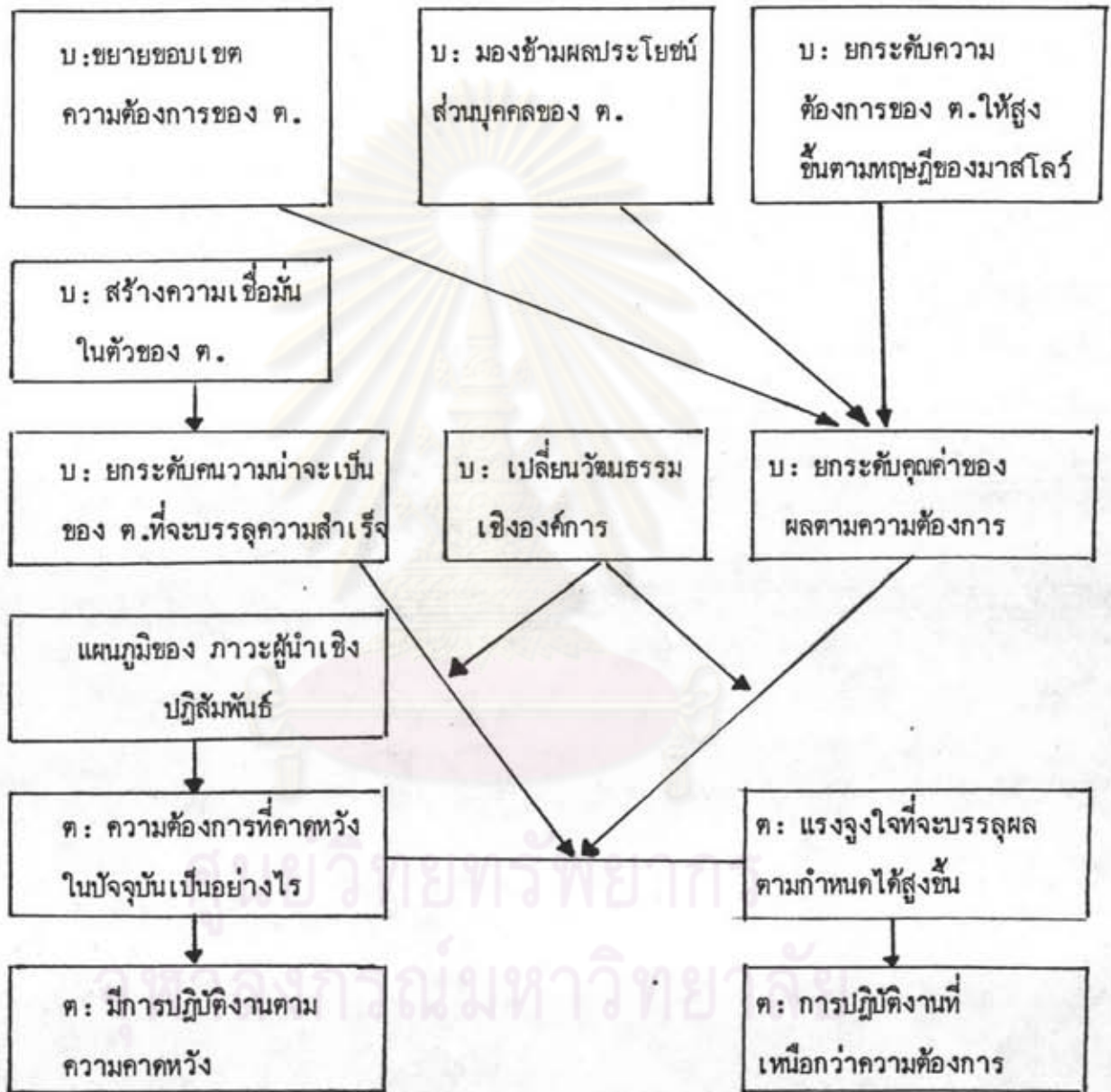
1. ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำประเภทนี้ มีตัวประกอบที่เป็นแบบผู้นำอยู่ 3 แบบจากข้อค้นพบ คือ

- 1.1 ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี
- 1.2 ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา
- 1.3 ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกบุคคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากข้อค้นพบ ในเรื่องประเภท และแบบผู้นำของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตรงกับแนวคิดของ Bass ตามแผนภูมิ

รูปแบบของผู้นำแบบ Transformational Leadership



บ: คือผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

ต: คือผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามแผนภูมิข้างต้นของ Bass ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบนั้น Bass มีรูปแบบผู้นำ  
อยู่ 3 รูปแบบคือ

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม
  2. ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล
  3. ผู้นำแบบกระตุนเชิงปัญญา
2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำประเภทนี้ได้ตัวประกอบที่เป็นแบบผู้นำ 2 แบบ จากข้อค้นพบคือ

2.1 ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตาม  
สถานการณ์ (Management-by Exception or Contingent Aversive Reinforcement)

2.2 ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire)

ในข้อค้นพบนั้น ในภาวะผู้นำประเภทและแบบผู้นำของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับ  
กลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้แตกต่างจาก Bass 1 รูปแบบผู้นำ เพราะข้อค้นพบใน  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้น ตัวแปรที่มาประกอบเป็นรูปแบบภาวะผู้นำนั้น ผู้วิจัยได้ตั้งชื่อว่า  
ผู้นำแบบตามสบาย ส่วนของ Bass นั้นให้ชื่อว่า ผู้นำแบบสนับสนุนการให้รางวัล (Contingent  
Reward) ส่วนของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นแบบผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



บ: ผู้บังคับบัญชา  
ค: ผู้ใต้บังคับบัญชา

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตามแผนภูมิข้างต้นของ Bass ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ มีรูปแบบผู้นำอยู่ 2 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำแบบสนับสนุนการให้รางวัล (Contingent Reward)
2. ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ (Management-by Exception or Contingent Aversive Reinforcement)

ตามข้อค้นพบในงานวิจัยและข้อสรุปข้างต้น แสดงว่าข้อสรุปและแนวคิดของ Bass ที่เกี่ยวกับ Transformational Leadership (ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ) และ Transactional Leadership (ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์) สามารถนำมาปรับใช้และทดสอบภาวะผู้นำของไทยได้ และได้ผลใกล้เคียงกับของ Bass พอสมควร

จากข้อค้นพบข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเพิ่มเติม และข้อมูลที่ได้เสริมข้อค้นพบได้ดังนี้

1. ความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผลสำเร็จของงานโดยทั่วไปของหน่วยงานมีความสำเร็จในระดับดี
2. ความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชาเห็นว่า ผลสำเร็จของหน่วยงานโดยทั่วไปของหน่วยงานมีความสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ดีกว่าหน่วยงานอื่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จัก
3. ความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผลการประสานสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี และปานกลางใกล้เคียงกัน
4. ความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ความสามารถและผลของการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์การอยู่ในระดับดี
5. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่อนข้างดี
6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา ต่อวิธีการเป็นผู้นำทำให้งานของกลุ่มสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี

#### อภิปรายผลการวิจัย

ตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งคำถามว่าผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีกี่ประเภท ในแต่ละประเภทมีรูปแบบนั้น ปรากฏ จากการวิเคราะห์ข้อมูลได้ตัวประกอบที่เกี่ยวข้องกับแบบภาวะผู้นำ เมื่อดำเนินการตามวิธีหมุนแกนแล้วจะเหลือ 5 ตัวประกอบ จากตัวประกอบทั้งหมด 7 ตัวประกอบ เนื่องจากตัวประกอบที่ 6 และ 7 มีค่ารากแฝงไม่ถึง 1 และตัวแปร

ที่อยู่ในตัวประกอบทั้ง 2 นี้ มีค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) น้อยกว่าที่อยู่ในตัวประกอบอื่น จึงไม่สามารถที่จะนำมาวิเคราะห์และหารูปแบบของตัวประกอบเพื่อนำมาอภิปรายผลและเสนอได้

ตัวประกอบที่เหลือ 5 ตัวประกอบนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อจากการประมวลและตรวจสอบข้อความ และเทียบเคียงจากแนวคิดของบาสส์ และจากน้ำหนักตัวประกอบที่อยู่ในตัวแปรที่สำคัญที่อยู่บนตัวประกอบนั้น ๆ รูปแบบและภาวะผู้นำที่ได้จากการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ที่ใกล้ชิดและได้รับผลโดยตรงจากพฤติกรรมและวิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ตามลำดับความสำคัญของตัวประกอบดังต่อไปนี้

- ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic)
- ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation)
- ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ (Management-by Exception or Contingent Aversive Reinforcement)
- ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล (Individualized Consideration)
- ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire)

ผู้นำทั้ง 5 แบบข้างต้นสามารถจัดเข้าในประเภทตามแนวคิดของ Bass ได้ 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ (Transformational Leadership)

มีตัวประกอบที่เป็นแบบผู้นำอยู่ 3 แบบ คือ

- 1.1 ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี
- 1.2 ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา
- 1.3 ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล



ประเภทที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) มีตัวประกอบที่เป็นแบบผู้นำอยู่ 2 แบบคือ

2.1 ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบบริหารงานโดยช้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตามสถานการณ์

2.2 ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบตามสบาย ซึ่งผลการวิจัยส่วนใหญ่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ เบอร์นาร์ด เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 3-61) ที่กล่าวไว้คือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล ผู้นำแบบบริหารงานโดยช้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำแบบสนับสนุนการให้รางวัลนั้น มีตัวประกอบที่แตกต่างกันคือ ผู้นำแบบสนับสนุนการให้รางวัล กับที่ค้นพบคือ ผู้นำแบบตามสบาย

จากลำดับความสำคัญของตัวประกอบที่ค้นพบน่าจะกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตามลำดับความสำคัญ คือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม สำคัญเป็นอันดับที่ 1 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา สำคัญเป็นลำดับที่ 2 ผู้นำแบบบริหารงานโดยช้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์สำคัญลำดับที่ 3 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคลมีความสำคัญลำดับที่ 4 และผู้นำแบบตามสบาย สำคัญเป็นลำดับที่ 5 จากลำดับความสำคัญของตัวประกอบที่ได้ ซึ่งเป็นผลวิเคราะห์ข้อมูลตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบของผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จะมี 2 ประเภท และ 5 รูปแบบด้วยกันคือ

1. ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ภาวะผู้นำประเภทนี้ เบอร์นาร์ด เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 22-23) ให้ความหมายว่า ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้จำเป็นต้องเป็นผู้ยกระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้นตามทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่ง วนิคา เสนีย์เศรษฐ (2530: 79-81) ได้สรุปมูลเหตุการจูงใจของมาสโลว์ ไว้คือความต้องการพื้นฐานของร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคม ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และการยกย่องในสังคม และความต้องการประสบความสำเร็จและสมหวังในชีวิต พร้อมทั้งขยายขอบเขตความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้บริหารพยายามจะยกระดับความน่าจะเป็นของ

ผลงานให้สูงขึ้น โดยยกระดับตามความต้องการของผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะเปลี่ยนวัฒนธรรม  
เชิงองค์การ เพื่อยกระดับผลงานปัจจุบันไปสู่อนาคตที่สูงขึ้น โดยใช้แรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
ปฏิบัติงานได้เหนือความคาดหมายนั้น ก็เหมือนคำกล่าวของ อรุณ รักธรรม (2531: 200) ว่า  
"ผู้บริหาร" หรือ "ผู้นำ" ของแต่ละองค์การเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง  
แก้ไขระบบภายในขององค์การให้สอดคล้องกับภาวะการที่เปลี่ยนไป เทคนิค หรือหลักการของการ  
พัฒนาองค์การ เพราะว่าเป็นผู้มีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น

ตัวประกอบที่สำคัญในภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ คือ

ตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี เป็นตัวประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็น  
ตัวประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งหมด ถึงร้อยละ 30.5 ตัวแปร  
ที่สำคัญที่บรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ ประพฤติปฏิบัติ  
ตนเป็นแบบอย่างที่น่าปฏิบัติตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความศรัทธา นับถือ และจงรักภักดี ซึ่งสอดคล้อง  
กับแนวคิดของ เบอร์นาร์ค เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 52-61) ได้อธิบาย  
ว่าเป็นลักษณะผู้นำที่เชื่อมั่นในตัวเอง ตั้งใจทำอะไรต้องทำให้ได้ไม่ยอมแพ้ มีความสามารถที่จะ  
ปฏิรูปกรรมการบริหารงานได้ตลอดเวลา เหมือนกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 54-56)  
ได้สรุปข้อเขียนของ Boles and Devenport ว่า ผู้นำแบบนี้มีคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่ทำให้ผู้อื่น  
มีความรู้สึกอยากเป็นผู้ตาม ภายใต้การนำของเขา เขามีบุคลิกเห็นแล้วน่ายกย่อง นับถือผู้นำแบบนี้  
จะมีลักษณะพิเศษในการชักนำ ซึ่งตัวประกอบนี้มีน้ำหนักตัวแปรที่อยู่ในตัวประกอบจาก .72701 -  
.35549 รวม 34 ตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบได้อยู่ในระดับดีมาก

ผู้นำแบบอำนาจบารมีที่ค้นพบนี้ยังพบเห็นโดยทั่วไปในระบบราชการไทย ซึ่งคนไทยมัก  
ยกย่องระบบอาวุโส ยกย่องผู้มีอำนาจ เพราะอำนาจนั้นได้มีการสั่งสมบารมี และเป็นไปตามกฎหมาย

ตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา เป็นตัวประกอบที่อธิบายความแปรปรวน  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งหมด เพิ่มจากตัวประกอบแรกอีกร้อยละ 3.3 ตัวแปรที่สำคัญที่บรรยายตัว  
ประกอบนี้ได้แก่ กระตุ้น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เกิดความเข้าใจความ  
คิดเห็นของสมาชิก และแสดงความคิดเห็นและทัศนคติต่าง แนววิธี คิดต่อกับผู้อื่น ชี้แนะ สิ่งที่ต้องรู้  
ในการปฏิบัติงาน โดยแสดงภาพรวมพร้อมทั้งแจงวัตถุประสงค์ขององค์การ และยกระดับแรงจูงใจ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เบอ์นาร์ค เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 114) ว่า ผู้นำแบบนี้ต้องมีประสิทธิภาพเชิงปัญญา พิจารณาลังการ พิจารณาความสำเร็จที่พึงประสงค์ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การให้ข้อมูลหรือแนวคิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525: 59-60) ซึ่งสรุปแนวคิดของ Levine ไว้ว่า ผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะมีสติปัญญาสูง มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ผู้นำแบบนี้จึงมักจะใช้ความสามารถเฉพาะตัวเป็นเครื่องช่วยในการเป็นผู้นำ ซึ่งตัวประกอบนี้มีน้ำหนักตัวแปรที่อยู่บนตัวประกอบจาก .63720 - .39062 รวม 12 ตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบได้อยู่ในระดับดี

ตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล เป็นตัวประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้เพิ่มขึ้นจากตัวประกอบที่ 3 อีกร้อยละ 1.6 ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญบรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ การยอมรับ และยกย่องผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตรงและโดยอ้อม เห็นคุณค่าของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสบายใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับสภาพที่แท้จริงในการปฏิบัติงาน เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ เบอ์นาร์ค เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 97) ผู้นำแบบนี้คือ ผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ตามคุณลักษณะ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคลนี้ ยังสอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) คือ ทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าผู้นำสนใจธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจ (Bass 1981: 26-37) ซึ่งตัวประกอบนี้มีน้ำหนักตัวแปรอยู่บนตัวประกอบ .59064 - .33690 รวม 10 ตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบที่อยู่ในระดับดี

2. ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ (Transactional Leadership) เบอ์นาร์ค เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 12) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นผู้กำหนดบทบาทผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าตนเองจะสามารถทำได้ตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนดให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุผลตามนั้น ผู้บังคับบัญชารับว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการอะไร ว่าความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาจะประสบผลสำเร็จก็ต่อเมื่อทำตามบทบาทที่ผู้บริหารวางไว้ โดยคำนึงถึงการตอบสนองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นคุณค่าของผลงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุ

ผลตามกำหนด ตามความคาดหวังของผลงานในปัจจุบัน ซึ่งตรงกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 56-59) สรุปแนวคิดของ Getzel and other ว่าผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะที่เป็นผู้นำสถาบัน (Normative Style) และผู้นำทางบุคคล (Personal Style) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะกระทำ หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั่นเอง

ตามความรายละเอียดภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีตัวประกอบที่เป็นแบบผู้นำอยู่ 2 ตัวประกอบ คือ

ตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ เป็นตัวประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มจากตัวประกอบที่ 1 และ 2 ได้อีกร้อยละ 2.9 ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญบรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ ให้สิ่งที่ต้องการตอบแทนการสนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชา ใส่ใจในสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความหวัง ทำงานโดยข้อแลกเปลี่ยน ยึดผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าของกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ เบอธเนิร์ด เอ็ม บาสส์ (Bernard M. Bass 1985: 147) ให้ข้อสรุปว่าผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่สนใจรางวัล และให้ผลตอบแทนเพื่อกระตุ้นให้ยอมรับในบทบาทการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามชี้แนะเพื่อจะได้รางวัลตามที่ผู้นำสัญญาว่าจะให้รางวัล

ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) คือ ทฤษฎีที่มีความเชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอม หรือยอมรับที่จะปฏิบัติตามหรือยอมรับในผู้นำนั้น เพราะทั้ง 2 ฝ่ายมีสัญญาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน บาสส์ (Bass 1981: 26-37) การที่ผู้นำมีลักษณะแบบนี้แสดงให้เห็นการบริหารงานต้องมีข้อยกเว้นและขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นส่วนใหญ่ ซึ่งตัวประกอบนี้มีน้ำหนักตัวแปรที่อยู่บนตัวประกอบจาก .66172 - .34123 รวม 8 ตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบได้อยู่ในระดับดี

ตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบตามสบาย เป็นตัวประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งหมด เพิ่มจากตัวประกอบที่ 4 อีก 1.6 ซึ่งตัวแปรสำคัญบรรยายตัวประกอบนี้ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไม่สามารถมองการณ์ไกล ไม่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไร สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนตัว ทำตามใจตนเอง สอดคล้องกับเสริมศักดิ์

วิศาลาภรณ์ (2525: 60-62) ได้สรุปแนวคิดของ White and Lippitt ว่า ผู้นำแบบนั้นบางทีก็เรียกว่าแบบ Free - Rein ผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่พยายามร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในแง่ตัดสินใจ ลงโทษ ชมเชย สมาชิกกลุ่ม ซึ่งตัวประกอบนี้มีน้ำหนักตัวแปรอยู่บนตัวประกอบ .53689 - .40853 รวม 6 ตัวแปร ซึ่งถือว่าเป็นตัวแปรที่บรรยายตัวประกอบอยู่ในระดับดี

จากข้อค้นพบนั้นแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำและแบบของผู้บริหารระดับกลาง จัดอยู่ในประเภทของภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ซึ่งมีผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล มีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมกัน คิดเป็นร้อยละ 35.4 มากกว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ ซึ่งมีผู้นำแบบบริหารงานโดยช้อยก วันหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำแบบตามสบาย มีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมกันคิดเป็นร้อยละ

รูปแบบของผู้นำที่ค้นพบในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากที่กล่าวข้างต้นนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชายังได้ให้ข้อคิดเห็นโดยรวมอีกว่า

- 1) ผลสำเร็จของหน่วยงานเป็นผลมากที่สุด และเป็นผลมารวมกันคิดเป็นร้อยละ 49.1 เป็นผลปานกลางคิดเป็นร้อยละ 28.4 และเป็นผลน้อยและไม่เป็นผลเลยรวมกันคิดเป็นร้อยละ 9.9 โดยภาพรวมหน่วยงานมีผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งผลสรุปค่าเฉลี่ยหนักไปทางด้านบวก มากกว่าทางด้านลบ
- 2) ผลสำเร็จของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น เป็นผลมากที่สุดและเป็นผลมารวมกันคิดเป็นร้อยละ 52.5 เป็นผลปานกลางคิดเป็นร้อยละ 39.0 และเป็นผลน้อยและไม่เป็นผลเลยรวมกันคิดเป็นร้อยละ 7.7 โดยภาพรวมหน่วยงานมีผลสำเร็จมากกว่าหน่วยงานอื่นอยู่ในเกณฑ์ดี ซึ่งผลสรุปต่อค่าเฉลี่ยหนักไปทางด้านบวก มากกว่าทางด้านลบ
- 3) ผลสำเร็จของการประสานสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผลมากที่สุดและเป็นผลมารวมกันคิดเป็นร้อยละ 39.1 เป็นผลปานกลางคิดเป็นร้อยละ 38.6 และเป็นผลน้อยและไม่เป็นผลเลยรวมกันคิดเป็นร้อยละ 21.6 โดยภาพรวมผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อคิดเห็นก้ำกึ่งอยู่มาก เพราะผลของค่าเฉลี่ยไม่หนักไปทางใดทางหนึ่ง แต่ก็นับได้ว่าการ

ประสานสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชากับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องปรับระดับการดำเนินงานขึ้นไปจากระดับที่เป็นอยู่ขึ้นค่อนข้างมากกว่า ผลสำเร็จในด้านอื่น ๆ อีก

4) ความสามารถและผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กร เป็นผลมากที่สุด และเป็นผลมารวมกัน คิดเป็นร้อยละ 48.7 เป็นผลปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.3 และเป็นผลน้อยและไม่เป็นผลรวมกันคิดเป็นร้อยละ 9.1 โดยภาพรวมความสามารถและผลการปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์กร จากค่าเฉลี่ยจะเห็นว่าผลปรากฏนั้นหนักทางด้านบวกมากกว่าด้านลบ ฉะนั้นถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี

5) ผลของการแสดงความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชา พอใจมากและพอใจรวมกันคิดเป็นร้อยละ 55.2 ในระดับกำลัง คิดเป็นร้อยละ 31.5 และไม่ค่อยพอใจ และไม่ค่อยพอใจมารวมกันคิดเป็นร้อยละ 12.5 โดยภาพรวมผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับค่อนข้างดีเมื่อดูจากค่าเฉลี่ยซึ่งหนักไปในทางด้านบวก

6) ผลของการแสดงความพึงพอใจวิธีการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ถูกต้อง ทำให้งานของกลุ่มสำเร็จ พอใจมากและพอใจ รวมกันคิดเป็นร้อยละ 52.8 ในระดับกำลังคิดเป็นร้อยละ 27.4 และไม่ค่อยพอใจและไม่ค่อยพอใจมาก รวมกันคิดเป็นร้อยละ 18.0 โดยภาพรวมผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจต่อวิธีการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการที่ถูกต้อง ทำให้งานของกลุ่มสำเร็จอยู่ในระดับค่อนข้างดี เมื่อดูจากค่าเฉลี่ยซึ่งหนักไปในทางด้านบวก

แบบภาวะผู้นำ 5 แบบ ที่ค้นพบในตัวผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นั้น แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่จะสามารถปรับเปลี่ยนโดยการวางแผนและวางนโยบายมากกว่าการปรับปรุง ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และพร้อมที่จะรับนโยบายของมหาวิทยาลัยไปปรับให้เป็นแนวปฏิบัติได้เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้จะอยู่ในฐานะรักษาการในตำแหน่งก็ตาม

แบบภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบนั้น ไม่มีแบบใดที่สมบูรณ์แบบ ที่จะนำมาใช้กันในแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อเป็นหลักในการบริหารงานในองค์กรได้ เพราะภาวะผู้นำแบบหนึ่ง ๆ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น โดยนัยของการบริหารนั้น ผู้วิจัยคิดว่า

ควรจะใช้รูปแบบของภาวะผู้นำทุกแบบในการบริหาร โดยการพิจารณาเลือกแบบของการบริหาร ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อม บุคคล ในองค์การนั้น ๆ การที่จะเลือกแบบภาวะผู้นำ แบบใดแบบหนึ่ง ในองค์การใดองค์การหนึ่ง ผู้นำก็ต้องศึกษาถึงสภาพแวดล้อม โครงสร้างของ หน่วยงาน การจัดบุคลากร (อัตรากำลัง) พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ งานหลัก งานรอง ของหน่วยงาน ว่าเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในงานด้านใด อาทิ ในมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา มีหน้าที่หลักคือ การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การ ทำนุบำรุงด้วยวัฒนธรรม ฯ ควรจะเลือกและพัฒนาผู้นำอย่างไรจึงจะเหมาะสมนั้น จะต้องมีการ ศึกษาและวางแผนนโยบายมากมาย จึงจะประสบผลสำเร็จในระยะยาวได้

แบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ควรจะมีทุกรูปแบบอยู่ในตัวผู้นำคนเดียวกัน เพราะผู้นำจะ เลือกหยิบแบบใดแบบหนึ่งขึ้นมาใช้ หรือปรับให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และ พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์การนั้นได้โดยอย่างเหมาะสม และเป็นไปตามสภาวะการณ์

การเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ในปัจจุบัน ยังไม่มีแนวทางที่เป็นเอกภาพในทุกหน่วยงาน เพราะการเข้าสู่ตำแหน่งอย่างถูกต้อง และเป็น วาระไปตามตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งทำให้การพัฒนาและการวางแผนการเข้าสู่ตำแหน่งไม่เป็นระบบ และบุคลากรที่มีอยู่ไม่สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามความต้องการของมหาวิทยาลัยได้ ผลการ วิจัยนี้จะทำให้สามารถมองหาแนวทางเพื่อการเลือกสรร และพัฒนาบุคลากรให้เข้าสู่ตำแหน่งอย่าง เป็นระบบ และได้บุคลากรที่จะมาเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และศักยภาพสูงได้ในอนาคต และ มากกว่าในปัจจุบันที่เป็นอยู่ เพื่อจะได้สนองตอบต่อการพัฒนาสถาบันให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ สมบูรณ์ได้เป็นอย่างดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ ซึ่งจากข้อค้นพบทำให้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแก่ผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายคือ

### 1.1 ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีภาวะผู้นำอยู่ 2 ประเภท และ 5 รูปแบบคือ 1) ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบมีผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ มีผู้นำ 2 แบบ ผู้นำแบบบริหารงานโดยช้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำแบบตามสบาย

จากข้อสรุปทั้งหมดเป็นรูปแบบที่ควรจะมีการร่วมมือ ร่วมกันวางแผนและถ่ายทอดและให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เพื่อให้บุคลากรที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารได้เรียนรู้และสั่งสมความรู้ และปรับระดับความสามารถของตนเองได้

2. ผลการวิจัยที่ค้นพบนั้นสามารถนำข้อมูลจากข้อค้นพบนี้ ผู้บริหารระดับสูงสามารถนำไปตัดสินใจและเลือกสรรผู้บริหารระดับกลาง ในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่พึงประสงค์ได้

3. ผลการวิจัยที่ค้นพบ สามารถเป็นข้อมูลในการนำไปพัฒนาผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้

4. ผลการวิจัยที่ค้นพบ สามารถเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณสมบัติของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

5. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถนำไปศึกษาและสรุปเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาเป็นหลักสูตรผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางได้ โดยเฉพาะข้าราชการ สาย ข. และ ค. ซึ่งเป็นการเตรียมบุคคลขึ้นดำรงตำแหน่งให้ตรงกับสายงาน



อาทิ จากตัวประกอบทั้ง 5 ตัวประกอบที่ได้จากการวิจัยนั้น มีตัวประกอบที่แสดงถึงผู้  
บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีมากคือ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ซึ่งเป็นภาวะผู้นำ  
แบบหนึ่งแสดงถึงความมีศักยภาพในตนเองที่จะสามารถปรับวิถีการบริหารให้ไป สู่รูปแบบและผู้ที่  
ประสิทธิภาพในด้านอื่น ๆ ได้ เพราะฉะนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการ สาย ข. และสาย ค.  
ได้ขึ้นดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ เลขานุการสำนัก และเลขานุการสถาบัน  
มากขึ้น และอยู่ในฐานะการดำรงตำแหน่งจริงมากกว่าในปัจจุบัน เพื่อเป็นการปูพื้นฐาน และ  
สร้างผู้นำขึ้นมาทดแทน เพื่อไม่ให้เกิดภาวะการขาดแคลนผู้นำอย่างในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งต้อง  
เสียเวลาไปศึกษา และนำบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ที่อยู่ในฐานะจะเป็น  
ผู้บริหารได้ เกิดความท้อถอยและหมดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งเป็นภาวะกดดันที่อาจจะเกิดขึ้น  
ได้ในองค์การจึงควรปรับปรุงแก้ไข

ตัวประกอบที่มีชื่อว่าผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของ  
เอกลักษณ์บุคคล ซึ่งมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมกันคิดเป็นร้อยละ 4.9 ของทั้งหมด  
ผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยเมื่อคุณค่าเฉลี่ยแล้วยังถือว่าน้อยอยู่น้อยมาก รูปแบบหลักการ  
ของการบริหารในภาวะผู้นำดังกล่าว ควรให้มีการฝึกฝนอบรม เพื่อเรียนรู้ถึงวิธีหลักการและ  
รูปแบบของการบังคับบัญชาของภาวะผู้นำดังกล่าว

ส่วนผู้นำที่บริหารงานโดยช้อยก วันหรือสมมุติฐานตามสถานการณ์ และผู้นำแบบตาม  
สบาย ซึ่งมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำรวมกันคิดเป็นร้อยละ 4.5 และน่าจะนำมา  
เรียนรู้ถึงผลดีผลเสียของผู้นำแบบดังกล่าว เพื่อองค์การจักได้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และ  
มีความเชี่ยวชาญและชำนาญสามารถบริหารงานได้ดียิ่งขึ้น

1.2 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง จากผลการวิจัยภาวะผู้นำที่ปรากฏนี้  
สามารถนำไปศึกษาและหาแนวทางเพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ และสามารถใน  
การดำเนินงาน และพัฒนาองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำได้สามารถรอบรู้ และครองใจผู้ใต้บังคับ  
บัญชาของท่านได้อย่างดี เพราะท่านจะเป็นแรงในการส่งเสริมและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่สมบูรณ์และ มีความเป็นเลิศทางวิชาการได้

## 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นแนวทางวิจัยถึงภาวะผู้นำระดับชั้นระดับสูงว่ามี ประเภทและแบบของภาวะผู้นำอย่างไร เพื่อให้ได้ข้อมูลในทั้ง 2 ระดับ เพื่อภาพรวมและความแตกต่างของทั้ง 3 ระดับ ซึ่งระดับกลางได้วิจัยแล้วในฉบับนี้ ซึ่งจะให้เห็นภาพของแบบภาวะผู้นำโดยรวมของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทั้งหมดได้ ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การพัฒนาผู้นำทุกระดับ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีนักบริหารที่มีศักยภาพสูงชันกว่าเดิมในทุกระดับ เพื่อให้เป็นตัวจักรในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่มหาวิทยาลัยที่สมบูรณ์แบบ และมีความเป็นเลิศทางวิชาการในทุกด้านได้อย่างมีระบบ และในเวลาที่เหมาะสม

2.2 ควรจะมีการวิจัยถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง โดยศึกษาจากการมองตัวเองว่าเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบใดและประเภทใด

2.3 ผลการวิจัยที่ออกมานี้เป็นผลการวิจัยที่ได้นำแนวคิดทฤษฎีของ บาสส์ มาปรับปรุงใช้กับสภาวะแวดล้อมอย่างไทย และผลที่ออกมานี้ใกล้เคียงกับแนวคิดทฤษฎีของบาสส์พอสมควร ซึ่งแสดงว่าแนวคิดนี้เป็นสากลสามารถนำไปทดลองใช้ในทุกที่ได้ฉะนั้นผู้วิจัยคิดว่าผลการวิจัยภาวะผู้นำซึ่งเป็นการทดลองใช้เป็นครั้งแรกที่ได้จากการศึกษานี้ สามารถนำไปปรับปรุงเสริมสร้างทฤษฎีและนำไปศึกษาภาวะผู้นำได้นอกเหนือจากผู้วิจัยได้ศึกษามาแล้วในสถาบันอุดมศึกษา และสามารถปรับใช้ได้กับทุกวงการ อาทิ วงการธุรกิจเอกชน ราชการ ทหาร ตำรวจ รัฐวิสาหกิจ เพราะแนวคิดทฤษฎีสามารถประยุกต์ใช้กับศาสตร์ต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะรัฐศาสตร์หรือบริหารธุรกิจฯลฯ ที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ได้ชัดเจนและตรงตามวัตถุประสงค์และความต้องการของหน่วยงาน หรือวงการนั้น ๆ