

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้ คือ

ตอนที่ 1 เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามการรับรู้ของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. โดยมีรายละเอียดในการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1.1 ผลการคำนวณดัชนีเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าความแปรปรวนของข้อกระทงแต่ละข้อ

1.2 ผลการวิเคราะห์ตัวประกอบ

ตอนที่ 2 เสนอผลการวิเคราะห์การสังเกตข้อคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา โดยแสดงในลักษณะการหาค่าร้อยละ

เพื่อความเหมาะสมในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ทางสถิติ และอักษรย่อ ซึ่งมีความหมายต่าง ๆ ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

\bar{X} แทน มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean)

S.D. แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

Var แทน ค่าความแปรปรวน (Variance)

h^2 แทน ค่าความร่วมกัน (Communality)

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามการรับรู้ของกลุ่มข้าราชการ สาย ข. และสาย ค.
(n = 482)

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามการรับรู้ของข้าราชการ สาย ข. และสาย ค ผลการคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนของแต่ละตัวแปร ในตารางที่ 8 และเสนอผลการวิเคราะห์ตัวประกอบในตารางที่ 9 ถึงตารางที่ 17

1. ผลการคำนวณค่ามัชฌิมเลขคณิตส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนของแต่ละตัวแปรตามการรับรู้ของข้าราชการสาย ข. และสาย ค.

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความแปรปรวนของตัวแปร 72 ตัวแปร ตามการรับรู้ของข้าราชการสาย ข. และสาย ค.

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
1	ท่านมีความรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ผู้บังคับบัญชา	1.83	1.07	1.14
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกและทำตนเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง	1.79	1.13	1.29
3	ท่านมีความพอใจเมื่อทำงานได้ผลตามมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้	2.54	0.96	0.93
4	ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าท่านควรจะได้เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม	1.88	1.07	1.15
5	ผู้บังคับบัญชาให้ท่านรู้สึกว่าในภาวะที่จำเป็น พวกท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยปราศจากผู้บังคับบัญชา	2.28	1.02	1.04
6	ท่านได้รับการยอมรับและยกย่องในผลงานของท่านทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจากผู้บังคับบัญชา	1.82	1.09	1.10

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
7	ท่านมีความมั่นใจว่าท่านสามารถได้ สิ่งที่ท่านต้องการอันมีลักษณะส่วนตัว เพื่อแลกเปลี่ยนกับความมานะพยายาม ของท่าน	1.54	1.09	1.20
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมองข้าม ผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ ของกลุ่ม	1.79	1.08	1.18
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้นำข้อเสนอแนะ ของกลุ่มไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน	1.80	1.03	1.07
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านพยายามแสวงหา สิ่งที่คุณประสงค์และพยายามสนองตอบ	1.53	1.06	1.13
11	เมื่อท่านปฏิบัติงานได้คือผู้บังคับบัญชาจะ แสดงความเห็นคุณค่าในงานของท่าน	1.77	1.07	1.16
12	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นที่นับถือของ ทุกคน	2.18	1.13	1.29
13	ด้วยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นผลให้ ท่านได้ใช้ความพยายามอย่างสิ้นสุดสติกำลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจทุกชั้นให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี	1.94	1.08	1.16

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานโดยคิดคำนึงต่อความต้องการของตนเองน้อยกว่าการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม	1.93	1.10	1.22
15	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวต่อสมาชิกที่ดูเหมือนจะถูกทอดทิ้ง	1.60	1.07	1.16
16	ท่านรู้สึกตระหนักในควมมีเกียรติ ความมีคุณค่าของตนเอง โดยการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.63	1.08	1.17
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ท่านจะปฏิบัติตาม	1.86	1.12	1.27
18	ในความรู้สึกของท่านผู้บังคับบัญชาเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ	1.73	1.14	1.30
19	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ชี้แนะแนวทางใหม่ ๆ ในการมองปัญหาซึ่งเคยทำงุนงงให้ท่านมาแล้ว	1.67	1.04	1.08
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ดี	2.17	1.11	1.25

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งตามผลงานที่ได้อยู่เสมอ	1.58	1.23	1.51
22	ท่านมีความเชื่อในความสามารถและการพิจารณาของผู้บังคับบัญชาของท่านว่าจะผ่านพ้นอุปสรรคทั้งหมดได้	2.00	1.09	1.19
23	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมีใจจดจ่ออยู่กับผลประโยชน์ส่วนตัวของท่านมากกว่าจะเห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่ม	1.19	1.22	1.50
24	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ตัวท่านเองเคยคาดหวังว่าจะทำได้	1.48	1.01	1.02
25	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความพอใจและยอมให้ท่านปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิม เช่นที่เคยปฏิบัติมา	2.07	1.00	1.01
26	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแรงผลักดันจิตใจให้แก่พวกท่าน	1.58	1.16	1.36
27	ท่านมีความภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.77	1.13	1.29

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
28	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านทราบว่า ท่านปฏิบัติงานเป็นอย่างไร	1.85	1.07	1.15
29	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถ พิเศษที่จะชี้แนะให้ท่านเห็นว่าจุดใด ประเด็นใดที่มีความสำคัญต่อตัวท่าน ซึ่งต้องนำไปคิดพิจารณา	1.64	1.13	1.28
30	ความคิดของผู้บังคับบัญชาทำให้ท่าน ต้องทบทวนความคิดต่าง ๆ ของท่าน อาจจะนึกไปไม่ถึง	1.68	1.03	1.06
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้แน่ชัดว่า ถ้าท่านปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ไว้ ท่านจะสามารถคาดหวังอะไรได้	1.57	1.05	1.11
32	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่าน สามารถมองปัญหาเก่า ๆ ด้วยวิธี การใหม่ ๆ	1.54	1.06	1.14
33	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะเด่นใน กลุ่มเพื่อนร่วมงานของท่าน	1.96	1.19	1.41

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
34	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึก ว่าทราบใตที่ท่านทำงานด้วยความพอใจ ท่านก็สามารถคาดหวังถึงความก้าวต่อไป ข้างหน้าได้	1.71	1.13	1.29
35	ผู้บังคับบัญชามีความแน่ใจว่า การปฏิบัติ งานที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับผล ตอบแทนอย่างรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้	1.62	1.03	1.07
36	ท่านเกิดความรู้สึกว่าท่านมีความจงรักภักดี ต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.96	1.10	1.23
37	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมองโลก ในอนาคตแง่ดีมากขึ้น	1.73	1.14	1.31
38	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำอะไรตามความ คิดและความต้องการภายในตนเอง	2.14	1.10	1.20
39	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความจงรักภักดี ต่อองค์การ	2.34	1.14	1.31
40	ท่านมีความศรัทธาอย่างยิ่งต่อตัว ผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.88	1.08	1.16

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
41	ความเห็นของผู้บังคับบัญชาทำให้ท่าน ตื่นตัวในการที่จะรับความสำเร็จ หากพวกท่านได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	1.65	1.05	1.14
42	ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลปฏิบัติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล	1.95	1.19	1.43
43	ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เวลาใน การประชุมชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ ขององค์การ	1.59	1.00	1.00
44	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นให้ท่าน ตระหนักถึงสิ่งที่มีความสำคัญแท้จริง ของงาน	1.69	1.04	1.08
45	ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับสภาพอัน แท้จริงของท่านครบเท่าที่ท่านปฏิบัติงาน ของท่านได้เป็นอย่างดี	1.96	1.09	1.19
46	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเยี่ยงพ่อปกครองลูก	1.50	1.10	1.22
47	เมื่อท่านปรารถนาสิ่งใด ผู้บังคับบัญชา ของท่านจะแนะนำหนทางที่ท่านจะได้มา ซึ่งสิ่งนั้น	1.56	1.08	1.17

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
48	เกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาตั้งไว้สำหรับท่านนั้นท่านสามารถปฏิบัติตามและรักษาไว้ได้โดยไม่ลำบาก	2.16	1.03	1.06
49	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นท่านให้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นและทัศนคติต่าง ๆ	1.79	1.03	1.06
50	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ท่านเคยคาดหวังว่าท่านจะทำได้	1.60	1.03	1.06
51	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่านให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้น	1.59	1.02	1.04
52	เมื่อมีความจำเป็นท่านสามารถตกลงเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ท่านต้องการถ้าท่านปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	1.52	1.04	1.09
53	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ขอร้องให้ทำอะไรนอกเหนือจากจำเป็น	1.78	1.01	1.02
54	ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะวิธีที่จะติดต่อกับผู้อื่น	1.57	1.02	1.04

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
55	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นให้ท่านใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	1.44	1.11	1.24
56	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีแนวโน้มจะใช้เวลาแก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าจะเน้นการวางแผนระยะยาว	1.96	1.12	1.25
57	ผู้บังคับบัญชาของท่านชี้แนะสิ่งที่คุณควรรู้ในการปฏิบัติงาน	1.85	1.01	1.02
58	ผู้บังคับบัญชาของท่านแจ้งให้เห็นภาพรวมของงานที่ต้องทำแล้วเปิดโอกาสให้ท่านกำหนดรายละเอียดด้วยตัวของท่านเอง	1.77	1.14	1.30
59	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดความเข้าใจในแง่มุมความเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกคนอื่น ๆ	1.55	1.01	1.02
60	ตราบิตที่ทุกอย่างยังคงดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่พยายามเปลี่ยนแปลงอะไรเลย	2.18	1.09	1.20
61	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านตระหนักในวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ	1.91	1.07	1.15

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{X}	S.D.	Var
62	ผู้บังคับบัญชาของท่านบอกถึงสิ่งที่ควรทำ ถ้าคุณต้องการรางวัลเป็นเครื่องตอบแทน ความพยายาม	1.26	1.10	1.22
63	ท่านไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมายโดยปราศจากผู้บังคับบัญชา ของท่าน	1.28	1.02	1.04
64	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้สิ่งที่ท่านต้องการ เป็นการตอบแทนการสนับสนุนที่ท่านมีต่อ ผู้บังคับบัญชา	1.20	1.04	1.08
65	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ลึกซึ้งใน หน้าที่และถ่ายทอดความสำนึกนั้นมายังท่าน	1.56	1.03	1.06
66	ผู้บังคับบัญชาของท่านใส่ใจว่าท่านได้รับ สิ่งที่ต้องการ	1.37	1.05	1.12
67	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนที่อยู่รอบตัวท่านกระตือรือร้นต่องาน ที่ได้รับมอบหมาย	1.64	1.10	1.21
68	ผู้บังคับบัญชาจะพอใจกับวิธีปฏิบัติงาน ของท่านหากวิธีนั้นใช้ได้	2.05	1.03	1.08

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	\bar{x}	S.D.	Var
69	ท่านเอาแบบอย่างพฤติกรรมตาม ผู้บังคับบัญชาของท่าน	1.47	1.09	1.19
70	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ขัดข้องที่ท่าน จะริเริ่มทำอะไร แต่ผู้บังคับบัญชา ของท่านไม่ได้จูงใจกระตุ้นให้ทำ อย่างนั้น	1.89	1.13	1.27
71	มีการตกลงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ระหว่างสิ่ง توقع การหวังให้ท่านทำ กับสิ่งที่ท่านจะได้รับจากการทำงานนั้น	1.38	1.04	1.09
72	การทำงานที่จะให้ก้าวหน้าจะได้รับความ ลำบาก หากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถ มองการณ์ไกลได้	2.17	1.08	1.18

ตารางที่ 8 แสดงค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งข้อมูลที่ได้รับพบว่า ตัวแปรข้อที่ 3 มีค่ามัธยเลขคณิตสูงสุด 2.54 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.96 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลมีความพอใจเมื่อทำงานได้ผลตามมาตรฐานกำหนดไว้ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก และมีตัวแปรข้อที่ 64 มีค่ามัธยเลขคณิตต่ำสุด 1.20 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.04 แสดงว่าผู้ให้ข้อมูลคิดว่าตนเองไม่ต้องการผลตอบแทนการสนับสนุนผู้บังคับบัญชาเพราะมีการกระจายของการตอบน้อย

จากค่ามัธยเลขคณิต และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานดังกล่าว ยังพบว่าข้อที่ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นในระดับสูงกว่าปานกลาง มีค่า \bar{x} มากกว่า 2.00 จำนวน 12 ข้อ ผู้ให้ข้อมูลมีความเห็นอยู่ในระดับต่ำ คือมีค่ามัธยเลขคณิตน้อยกว่า 1.00 ข้อมูลที่ได้รับไม่มีตัวแปรใดได้ค่าต่ำกว่า 1.00

จากรายละเอียดในตารางตัวแปรทั้ง 72 ตัวแปร ผลการตอบของผู้ให้ข้อมูล ได้ค่ามัธยเลขคณิตที่ต่ำกว่า 1.5 จำนวน 9 ข้อ คือ ข้อ 23, 64, 62, 63, 66, 71, 55, 69 และ 24 ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) 1.5 ขึ้นไปมีจำนวน 14 ข้อ คือข้อ 46, 52, 10, 32, 59, 47, 65, 31, 54, 21, 26, 43 และ 51 ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) 1.6 ขึ้นไปมีจำนวน 10 ข้อ คือ ข้อ 15, 50, 35, 16, 29, 67, 41, 19, 30 และ 44 ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) 1.7 ขึ้นไปมีจำนวน 10 ข้อ คือข้อ 34, 18, 37, 11, 27, 58, 53, 2, 8 และ 49 ค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) 1.8 ขึ้นไปมีจำนวน 9 ข้อ คือข้อ 61, 14, 13, 42, 33, 36, 45 และ 56 และค่ามัธยเลขคณิต (\bar{x}) 2.00 ขึ้นไปมีจำนวน 12 ข้อ คือข้อ 22, 68, 25, 38, 48, 20, 72, 12, 60, 5, 39 และ 3

จากการสรุปรายละเอียดข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยมัธยเลขคณิตตั้งแต่ 1.5-2.54 มีจำนวนรวมกันถึง 63 ตัวแปร มีเพียง 9 ตัวแปรเท่านั้นที่มีค่าเฉลี่ยมัธยเลขคณิต 1.19-1.48 เป็นค่าที่แสดงให้เห็นว่าข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์ตัวประกอบจากตัวแปรดังกล่าวข้างต้นเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ในระดับสูง และอาจแสดงถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ที่ได้จากการวิเคราะห์ตัวประกอบชัดเจน และตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งพอสรุปเป็นความเรียงได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จากข้อคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาตามลำดับความสำคัญของค่ามัธยเลขคณิต คือ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความพอใจเมื่อทำงานได้ผลตามมาตรฐาน เป็นบุคคลที่จงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยปราศจากผู้บังคับบัญชา เป็นที่นับถือของทุกคน ไม่พยายามเปลี่ยนแปลงทิศทางหากยังมีความเรียบร้อยอยู่ มีความสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ สามารถมองการณ์ไกล ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ มีความคิดทำอะไรตามความคิดเห็นของตนเองอยู่บ้าง มีความพอใจและยอมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิมหากวิธีนั้นใช้ได้ ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อในความสามารถ

คุณลักษณะที่มีอยู่ในภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำไปหาสูง คือ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่ากลุ่ม ให้ผลตอบแทนเมื่อมีการสนับสนุนต่อผู้บังคับบัญชา แจงสิ่งที่จะทำและตอบแทนด้วยรางวัลผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานได้หากขาดผู้บังคับบัญชา ใส่ใจต่อสิ่งที่ต้องการของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน สามารถกระตุ้นให้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ มีพฤติกรรมที่ควรเอาแบบอย่าง สามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานได้มากกว่าที่คาดหวัง

การวิจัยครั้งนี้ใช้การสกัดตัวประกอบที่ต่างไปจากของ Bass ซึ่ง Bass ใช้การสกัดตัวประกอบด้วยวิธี Principal Components และหมุนแกนด้วยวิธีวาริแมกซ์ ในการวิจัยครั้งนี้ได้ทดลองสกัดตัวประกอบด้วยวิธี Principal Components และหมุนแกนด้วยวิธีวาริแมกซ์เช่นกัน พบว่า ผลการสกัดจะได้ตัวแปรที่อยู่ในตัวประกอบที่ 1 และ 2 มาก และมีการกระจายของตัวแปรน้อยน้อย ดังนี้

ตัวประกอบที่ 1,2 จำนวนตัวแปรสูงมากเมื่อตัดตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) เท่ากับหรือน้อยกว่า 0.3 ออก ก็ยังพบว่าตัวแปรของตัวประกอบที่ 1,2 ตัวประกอบที่ 1 มีจำนวนตัวแปร 23 ข้อ 18, 33, 40, 20, 12, 17, 26, 27, 36, 41, 13, 22, 29, 37, 19, 24, 39, 16, 46, 15, 9, 28 และ 35 ตัวประกอบที่ 2 มีจำนวนตัวแปร 23 ข้อ 59, 55, 54, 57, 58, 49, 51, 43, 62, 50, 44, 52, 66, 65, 34, 31, 69, 21, 67, 47, 61, และ 30 นอกนั้นเป็นตัวแปรย่อยของตัวประกอบย่อยของตัวประกอบที่ 3, 4, 5, 6, 7 จำนวน 6, 5, 5, 3, 6 ตัว ตามลำดับ

แต่การวิจัยครั้งนี้ต้องการค้นหาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่มีอยู่จริง ให้ได้แบบที่ชัดเจนที่สุด จึงเลือกใช้การสกัดตัวประกอบด้วยวิธี Maximum Likelihood เพราะวิธีการได้ตัวประกอบค่าที่คงเส้นคงวา มีประสิทธิภาพและพอเพียงมากกว่า โดยหมุนแกนด้วยวิธีวาริแมกซ์ พบว่ามีการกระจายของตัวแปรของตัวประกอบที่แสดงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางที่ชัดเจนมากกว่า และผลการวิเคราะห์ตัวประกอบของตัวประกอบ ซึ่งมีข้อซ้ำซ้อนกันกับการสกัดตัวประกอบด้วยวิธี Principal Components ตัวแปรย่อยทุกตัวของตัวประกอบที่ 1, 2 ที่สกัดด้วยวิธี Maximum Likelihood คือ ตัวประกอบที่ 1 มีข้อ 18, 33, 40, 20, 12, 17, 26, 27, 36, 41, 13, 22, 29, 37, 19, 24, 39, 16, 46, 15, 9, 28, และ 35 ส่วนตัวประกอบที่ 2 มี ข้อ 59, 55, 54, 57, 58, 49, 51, 43, 50, 52, 31, และ 21 แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์ตัวประกอบโดยการสกัดตัวประกอบด้วยวิธี Maximum Likelihood ให้ผลใกล้เคียงกับวิธีของ Bass และยังคงให้เห็นภาพภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมมากกว่า

TABLE 9 ROTATED FACTOR MATRIX : PRINCIPAL COMPONENTS.

VARIABLE	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3	FACTOR 4	FACTOR 5	FACTOR 6	FACTOR 7	COMMUNALITY
X1	.30261	.16203	-.2670	-.31220	-.24421	-.18511	-.13225	.42024
X2	.22497	.20317	-.09091	-.52507	-.04982	-.14044	-.04012	.26661
X3	.19137	.09738	-.25757	-.40974	-.30474	-.11974	-.07429	.23322
X4	.44385	.18366	-.09945	-.24029	-.01446	-.51235	-.01707	.72110
X5	.00093	.11342	-.02575	-.45423	-.10248	-.03481	-.01670	.45928
X6	.14472	.07524	-.31102	-.55145	-.25366	-.02483	-.02403	.50026
X7	.03502	.15339	-.53272	-.13030	-.16355	-.13760	-.04086	.30866
X8	.36491	.14544	-.15733	-.14276	-.01966	-.48404	-.02483	.40004
X9	.40970	.14657	-.43221	-.21701	-.04722	-.29531	-.01745	.43006
X10	.21737	.27639	-.35486	-.26783	-.17691	-.10090	-.00583	.42449
X11	.26120	.23967	-.41453	-.29700	-.24003	-.11752	-.02718	.47211
X12	.03772	.02565	-.05391	-.16744	-.14402	-.22665	-.03227	.49706
X13	.55277	.14437	-.19577	-.10411	-.01617	-.20740	-.07110	.40557
X14	.20402	.17966	-.17500	-.15147	-.03516	-.52313	-.04073	.40000
X15	.41906	-.15145	-.41026	-.19356	-.03502	-.08832	-.02111	.42292
X16	.44703	.31975	-.37594	-.19472	-.10782	-.01868	-.01624	.44449
X17	.62414	.25064	-.13592	-.09148	-.04179	-.25436	-.05146	.57110
X18	.70292	.19784	-.22541	-.04118	-.03267	-.22155	-.07649	.40227
X19	.52285	.19202	-.15473	-.17051	-.11304	-.11473	-.00473	.50339
X20	.64925	.23054	-.07322	-.00411	-.13045	-.18541	-.01205	.40004
X21	.40244	.45459	-.22541	-.22090	-.03472	-.06552	-.03410	.47666
X22	.54785	.29166	-.12139	-.14724	-.16396	-.10283	-.01506	.44275
X23	-.11573	.15776	-.27464	-.07302	-.24464	-.23813	-.24575	.40037
X24	.09577	.26408	-.24391	-.09487	-.00911	-.04243	-.04172	.44090
X25	.18688	-.06101	-.23207	-.12426	-.30003	-.10106	-.14050	.30735
X26	.61661	.32331	-.23150	-.04311	-.04501	-.07562	-.07275	.40004
X27	.61036	-.27311	-.06515	-.00410	-.04722	-.00572	-.11321	.40014
X28	.39484	.37331	-.09914	-.29774	-.17400	-.05124	-.01620	.44006
X29	.53021	.44587	-.16514	-.14710	-.02222	-.00105	-.00065	.50096
X30	.03921	.11159	.14408	-.14119	-.01444	-.17499	-.04464	.32347
X31	.45487	.45730	.22574	-.05676	-.09423	-.02076	-.03338	.37104
X32	.49559	.32253	-.12569	-.10435	-.00435	-.06802	-.01342	.30016
X33	.67641	.19423	-.21187	-.05053	-.00476	-.06416	-.13406	.42215
X34	.66147	.46644	-.10377	-.15491	-.15136	-.00044	-.05151	.40735
X35	.38192	.32291	-.29379	-.15418	-.17736	-.03554	-.00003	.30449
X36	.00462	.38401	.31343	-.00008	-.27026	-.00463	-.13659	.30245
X37	.52603	-.37502	.11315	-.07300	-.24327	-.02694	-.11198	.51023
X38	.04022	.19102	-.11983	-.15208	-.01029	-.00026	-.34184	.30000
X39	.48113	.10433	-.24371	-.04905	-.27493	-.23361	-.01417	.45567
X40	.44935	.31671	-.03335	-.05077	-.25654	-.05495	-.13087	.40004
X41	.35048	.14066	-.06072	-.10067	-.06414	-.03126	-.02005	.48212
X42	.13681	.06004	-.03343	-.01491	-.03279	-.14240	-.05087	.40004
X43	.22544	.52743	-.22732	-.03500	-.14706	-.05153	-.04701	.38852
X44	.45962	.52552	-.03470	-.03007	-.15405	-.00127	-.02707	.30000
X45	.26003	.34712	-.03297	-.16564	-.47817	-.05028	-.06284	.40004
X46	.46702	.43124	-.21346	-.14749	-.00026	-.01246	-.00452	.47201
X47	.44138	.44435	-.31314	-.14076	-.24506	-.14252	-.01243	.30512
X48	.30000	.02710	-.04860	-.24723	-.54496	-.03552	-.02892	.44004
X49	.44309	.27531	.10304	-.25021	.13743	-.06177	-.07603	.30327
X50	.42474	.53311	-.16365	-.14036	-.03463	-.14236	-.04237	.30000
X51	.38192	.57379	-.22056	.11336	-.20076	.11295	-.09249	.30708
X52	.13626	.46775	-.03005	-.09174	-.13717	.11475	-.05022	.37271
X53	.01805	.24126	-.02335	-.01600	-.16088	.16053	-.21208	.40004
X54	.38623	.43114	-.16057	-.04011	-.03442	.11580	.13114	.30004
X55	.44060	-.05503	-.13424	-.07305	-.10174	.12820	-.02321	.30004
X56	.16206	.34008	-.03206	-.09400	-.04816	-.03743	-.04770	.40004
X57	.44431	.54946	-.07257	-.17127	-.00007	-.08496	-.10094	.30596
X58	.15111	.53351	.11315	-.14923	-.04234	-.24407	-.31613	.40281
X59	.14889	.66422	-.24336	-.00061	-.07086	.15080	-.02733	.30004
X60	.03000	.03030	-.07242	-.04711	-.00010	-.00073	-.41490	.40004
X61	.28706	.42797	-.31732	-.02076	-.21464	.38478	-.07115	.30706
X62	.00412	.52744	-.39276	-.00531	-.04490	-.03522	-.17349	.48004
X63	.19691	-.21614	-.53329	-.34516	-.05512	-.01990	-.04148	.30584
X64	.13409	.34236	-.63608	-.04976	-.03460	-.11877	-.09318	.30000
X65	.35913	.47933	-.08656	-.28604	-.16425	-.33561	-.03034	.30397
X66	.01603	.40154	-.44353	-.09000	-.19806	-.24282	-.07499	.50312
X67	.35916	.44472	-.15441	-.00426	-.12462	-.04040	-.04006	.40338
X68	.19726	.24793	-.35146	-.13031	-.30029	-.15635	-.16071	.40500
X69	.30349	.45519	-.22331	-.29452	-.00615	-.23416	-.05622	.40865
X70	.10000	.10274	-.21401	-.17007	-.02037	-.19495	-.50132	.40182
X71	.05535	.39006	-.43534	-.03809	-.05953	-.18767	-.04786	.40317
X72	.11954	-.01746	-.05563	-.05147	-.35586	-.24079	-.47317	.44824

1.2 การวิเคราะห์ตัวประกอบ ด้วยวิธี Maximum Likelihood

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ตัวประกอบมีลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ตัวประกอบ โดยสกัดตัวประกอบด้วยวิธีการสกัดตัวประกอบวิธี Maximum Likelihood และหมุนแกนตัวประกอบแบบออร์ทोगอนอล (Orthogonal) ด้วยวิธีวาริเมกซ์ (Varimax) ตามลำดับต่อไปนี้

ก. นำข้อมูลที่ได้มาคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกระทงทั้ง 72 ข้อ โดยใช้เพียร์สันโปรดักโมเมนต์ (Pearson's Product Moment Correlation Coefficients) ซึ่งแสดงในรูปของเมตริกสหสัมพันธ์ขนาด 72×72 สอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ หาค่า Determinant และ Invertse Matrix

ข. นำตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์กับตัวแปรอื่น ไป สกัดตัวประกอบ (Factor Extraction) โดยวิธี Maximum likelihood โดยพิจารณาจำนวนตัวประกอบที่มีค่า Eigenvalues > 1

ค. หมุนแกนตัวประกอบ (Factor Rotation) แบบออร์ทोगอนอล เพื่อให้ได้ตัวประกอบที่เป็นอิสระต่อกันด้วยวิธีวาริเมกซ์ โดยพิจารณาตัวประกอบที่มีค่า Eigenvalues > 1 อีกครั้ง ซึ่งในการสกัดนั้น ได้ตัวประกอบทั้งหมด 15 ตัวประกอบ และผู้วิจัยเห็นว่าตัวประกอบที่ได้ทั้งหมด 15 ตัวประกอบ มีตัวแปรกระจายระจาย ทำให้ตัวประกอบหาย ๆ ไม่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งโดยการนำตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักตัวประกอบที่สูงมาสกัดอีกครั้งเพื่อให้ได้ตัวประกอบที่ชัดเจนขึ้นกว่าเดิม

1.2.2 เมื่อได้คำนวณตัวประกอบแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นต่อไป ดังนี้

ก. ตรวจสอบความถูกต้องของค่าสถิติต่าง ๆ ตลอดจนค่าสหสัมพันธ์

ข. ตรวจสอบเมตริกหมุนแกนของ Factor Loading โดยพิจารณาตามแนวตั้งว่ามีน้ำหนักใดที่มีค่าเกิน .3 และในแนวนอนก็ทำเช่นเดียวกันทุก ๆ แถวจาก Rotated Factor Matrix (ตารางที่ 10)

ค. ดึงตัวประกอบแต่ละตัวพร้อมตัวแปรที่มีน้ำหนักเกินค่าที่กำหนด และเลือกค่าน้ำหนักของแต่ละแถวว่าตัวแปรใดมีค่าน้ำหนักมากที่สุดที่อยู่ในตัวประกอบใด ก็ถือว่าตัวแปรนั้นอยู่ในตัวประกอบนั้น

1.2.3 เมื่อได้ตัวประกอบครั้งสุดท้ายแล้วจึงเลือกตัวประกอบที่สำคัญโดยใช้เกณฑ์ตัดสินว่าตัวประกอบแต่ละตัวต้องมีตัวแปรบรรยายตัวประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวขึ้นไป และเพื่อให้ได้ตัวประกอบที่ชัดเจนจึงตั้งเกณฑ์ในการพิจารณา Factor Loading ของแต่ละตัวแปรจะต้องมีค่าเท่ากับ .3 ขึ้นไป และตัวประกอบนั้นต้องมีค่ารากแฉ่ง (Eigenvalues) มากกว่าหรือเท่ากับ 1



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

TABLE 10 ROTATED FACTOR MATRIX:

Variable	Factor							Communality (h^2)
	1	2	3	4	5	6	7	
X1	.31393	.14329	.22366	.45366	-.03545	.03555	.09012	.38555
X2	.25521	.18907	.02951	.33690	.03437	-.06515	-.00047	.22068
X3	.21214	.10265	-.08500	.39222	.02505	.08793	.07985	.23134
X4	.41327	.20153	.10986	.22687	.02621	-.13937	.12816	.31148
X5	.02919	.11509	-.06010	.43635	.02832	.00504	.01264	.20910
X6	.17228	.08144	.16792	.59094	.02660	.00540	-.05601	.41760
X7	.10081	.11650	.39975	.28487	-.01502	.02233	.01197	.26555
X8	.39882	.16087	.16839	.23738	.02982	-.04639	.12709	.28884
X9	.43386	.19199	.15331	.37228	.01881	-.12078	.09758	.41165
X10	.32740	.23479	.29992	.39953	.03355	-.04194	.01338	.41495
X11	.28454	.21814	.30858	.47154	.02460	.00061	-.01220	.44688
X12	.61547	.05476	.04379	.21770	-.00399	.00966	.07818	.43734
X13	.53104	.19016	.12755	.11886	-.01731	.01506	.01819	.34942
X14	.35549	.17050	.17343	.21979	-.01142	-.08205	.17405	.27099
X15	.40939	.15507	.32167	.28303	-.03372	-.01616	-.08075	.38314
X16	.45629	.31209	.34928	.31842	-.01233	.03532	-.11608	.54386
X17	.66994	.20785	.17141	.18636	-.02908	-.07243	.06049	.56589
X18	.72701	.14581	.23019	.11202	-.10520	-.05929	.02294	.63044
X19	.54221	.36593	.18586	.14389	-.03221	-.10320	-.13345	.51264
X20	.66365	.21783	-.03356	.14315	.04045	.02388	.06695	.51618
X21	.38841	.40449	.23375	.24284	.02672	.01925	-.15798	.45413

Table 10 (Continued)

Variable	Factor							Communality (h^2)
	1	2	3	4	5	6	7	
X22	.54558	.26042	.13837	.20791	.02131	.02106	-.02068	.42917
X23	-.15649	.11335	.34123	-.06985	.20976	-.08910	-.25495	.27559
X24	.45367	.25718	.28724	.18335	-.09440	.04069	-.13890	.41794
X25	.11634	-.02078	.14481	.25619	.22390	.11892	.00373	.16486
X26	.60673	.24296	.31374	.14981	-.07496	.10845	-.03650	.56674
X27	.58581	.21254	.25518	.27459	-.06412	.21390	.00539	.57876
X28	.35761	.34668	.10159	.33847	.02571	.15097	-.09583	.40559
X29	.49934	.46092	.19505	.19740	-.02857	.07872	-.18361	.57953
X30	.38052	.36508	.16244	.16939	.00305	-.02337	.00155	.33372
X31	.35477	.39062	.24069	.14030	-.00713	.14970	-.06977	.38340
X32	.50371	.47262	.20334	.12153	-.02993	.08884	-.03702	.54337
X33	.63152	.17450	.06331	-.03044	.09535	.10853	-.01413	.45527
X34	.43188	.41147	.14435	.22303	-.01077	.19563	-.08217	.47155
X35	.37297	.24253	.27958	.26340	.03736	.17977	-.02979	.38008
X36	.58432	.19569	.10651	.19695	-.06962	.31137	.10661	.54303
X37	.51333	.30621	.14489	.22327	-.04551	.27039	.03712	.50467
X38	-.09307	-.14554	-.08371	-.15713	.40853	.01919	-.03792	.23025
X39	.47042	.12856	-.18421	.10302	.08364	.13553	.15213	.33088
X40	.62391	.26043	.04530	.19996	-.07292	.28586	.10649	.59749
X41	.51155	.32691	.13096	.13899	-.04392	.18621	.00220	.44163
X42	.04674	-.04285	.01478	-.10452	.44389	.04184	-.11042	.22614

Table 10 (Continued)

Variable	Factor							Communality (h^2)
	1	2	3	4	5	6	7	
X43	.24233	.40932	.16209	.11221	.02262	.23243	.06710	.32416
X44	.45219	.44361	.03406	.10344	.00224	.23331	.04473	.46957
X45	.26779	.32007	.05042	.35951	.18508	.28129	.05666	.42253
X46	.44062	.35704	.25922	.17762	-.06725	.17653	-.02814	.45685
X47	.37849	.36330	.32596	.27746	.02927	.32241	-.12193	.57815
X48	.20948	.10487	-.02761	.43959	.16319	.28679	.05660	.36097
X49	.35520	.52036	.15416	.29450	-.04638	.09021	.04976	.52021
X50	.43816	.46439	.24277	.18893	-.08734	.09160	.09863	.52802
X51	.40041	.49419	.26838	.26819	-.04162	.17618	.09631	.59056
X52	.19488	.40272	.28685	.20185	-.00477	.07076	.06984	.33310
X53	.11650	.17691	.11968	.10090	.21011	-.00500	.03719	.11493
X54	.32138	.56230	.23312	.07548	.09347	-.02452	-.05217	.49157
X55	.27771	.63720	.21494	.06670	-.01875	-.06254	.00074	.53805
X56	-.14642	.04478	-.00124	.05134	.53689	-.06307	-.10737	.32984
X57	.38313	.55867	.12700	.21819	-.09026	-.02832	.03205	.53261
X58	.24763	.50169	.19120	.25937	.01665	-.07377	.14535	.44368
X59	.20204	.61171	.31599	.16559	-.00701	.01302	.12137	.55723
X60	.00760	.00726	.02058	.20975	.46592	.10499	.06490	.27685
X61	.47723	.36563	.07882	.15189	.13319	.03647	.32433	.51497
X62	.11293	.43045	.46777	.04115	.13775	.03993	-.01835	.43944
X63	.15984	.13171	.56731	-.14199	.01115	.10381	-.02126	.39625

Table 10 (Continued)

Variable	Factor							Communality (h ²)
	1	2	3	4	5	6	7	
X64	.15252	.23799	.66172	.09911	.06617	-.01245	.00856	.53220
X65	.44923	.38060	.36642	.11626	.04256	-.01700	.27910	.57444
X66	.26850	.34373	.51978	.15750	-.00189	.06492	.29443	.57613
X67	.42740	.34394	.25729	.12146	.00505	.04344	.27230	.45797
X68	.26822	.19231	.03798	.36041	.30825	.11184	.19743	.38676
X69	.36612	.33273	.41420	.05013	-.02982	.05861	.20988	.46720
X70	-.02098	.07414	.17251	.24120	.49929	-.12481	.01827	.35908
X71	.11818	.30106	.49902	.10152	.04378	-.04512	.02749	.36864
X72	-.02352	-.01343	-.01937	.02516	.50564	-.02003	.16124	.28381

ตารางที่ 10 แสดงน้ำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) ในตัวแปร และค่าความ
ร่วมกันของแต่ละตัวแปรทั้ง 72 ตัวแปร

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1.2.4 เมื่อตรวจสอบและดำเนินการตั้งกล่าวข้างต้นแล้ว ผลการวิจัยครั้งนี้ จึงเหลือตัวประกอบเพียง 5 ตัวประกอบ

1.2.5 นำข้อมูลแปลผล วิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดชื่อตัวประกอบโดย พิจารณาตัวแปรหลัก ๆ ที่มีน้ำหนักตัวประกอบ (Factor Loading) มาก ๆ ในตัวประกอบนั้น ๆ

ทั้งนี้จะแสดงในรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 11 แสดงค่ารากแฝง และร้อยละของความแปรปรวนของตัวแปร X_1 ถึง X_{72} ค่า มีชดิมเลขคณิต (\bar{X}) เฉลี่ยแต่ละตัวประกอบ

ตัวประกอบ (Factor)	ค่ารากแฝง (Eigenvalues)	ร้อยละความแปรปรวน (Variance)	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
1	21.93022	30.5	1.776
2	2.39876	3.3	1.617
3	2.07739	2.9	1.336
4	1.12681	1.6	1.973
5	1.16807	1.6	2.048

ตารางที่ 11 แสดงค่ารากแฝงเท่ากับ 1 หรือมากกว่า ตามเกณฑ์ทั้งหมด 5 ตัวประกอบ ซึ่งตัวประกอบที่ 6 และ 7 นั้นไม่มีค่าตามความต้องการจึงตัดออกไป

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก Rotated Factor Maxtrix ในตารางที่ 10 และ ค่ารากแฝงในตารางที่ 11 ทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้เหลือตัวประกอบเพียง 5 ตัวประกอบ และ เพื่อการอธิบายผลตัวประกอบได้ชัดเจน ผู้วิจัยได้ดำเนินการทำตารางเปรียบเทียบผลการวิจัย ของผู้วิจัยและของ Bass ไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 แสดงการเปรียบเทียบตัวแปรรายชื่อที่ปรากฏอยู่ในตัวประกอบของบาสส์ เฉพาะที่นำมาแสดงในแนวคิดเท่านั้น และข้อค้นพบของผู้วิจัยเป็นคำร้อยละ

ชื่อตัวประกอบ	แนวคิดบาสส์ และข้อค้นพบ	รายชื่อของตัวแปร	จำนวน รวมข้อเหมือน	คำร้อยละ
ผู้นำแถบอำนาจarmi	บาสส์	68 (41)(17)(40)(26)(37) 1 (12)(27)(22) 50 (29) (18) 66 42 60 38 62		
	ข้อค้นพบ	(18)(17) 20 33 (40)(12)(26)(27) 36 (22) 19 13 (37)(41) 32 (29) 61 38	10	50
ผู้นำแถบกระตุ้มเชิงปัญญา	บาสส์	30 33 19		
	ข้อค้นพบ	55 59 54 57 49 58 51 50 43 21 52 31	0	0
ผู้นำแถบบริหารงานโดยช้อยกเว้น หรือสนับสนุนตามสถานการณ์	บาสส์	(69) 25 (62) 54 (71) 58		
	ข้อค้นพบ	64 63 66 (71)(62)(69) 7 28	3	50
ผู้นำแถบคำนึงถึงเอกลักษณ์ ของเอกบุคคล	บาสส์	15 (10)(11)(3)(6) 43 (5)		
	ข้อค้นพบ	(6)(11) 1 46 (5)(10)(3) 68 45 2	5	75
ผู้นำแถบความสบาย	บาสส์			
	ข้อค้นพบ	56 72 70 60 42 38	0	0

หมายเหตุ () เป็นเครื่องหมายแสดงล้อมรอบตัวแปรเฉพาะตัวแปรที่เหมือนกัน

ตารางที่ 12 แสดงให้เห็นว่าผู้นำแถบอำนาจarmiของบาสส์กับข้อค้นพบมีตัวแปรอยู่ในตัวประกอบที่เหมือนกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้นำแถบกระตุ้มเชิงปัญญา ไม่มีตัวแปรที่เหมือนกัน ผู้นำแถบบริหารงานฯ มีตัวแปรที่เหมือนกันอยู่ในตัวประกอบ คิดเป็นร้อยละ 50 ผู้นำแถบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกบุคคลมีตัวแปรอยู่ในตัวประกอบเหมือนกันคิดเป็นร้อยละ 75 และผู้นำแถบความสบาย ที่ค้นพบปรากฏเฉพาะในผลวิจัยของผู้วิจัยเท่านั้น

ตารางที่ 13 แสดงลักษณะตัวแปรในตัวประกอบที่ 1 ผู้นำแบบอำนาจบารมี (Charismatic)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{X}
18	ในความรู้สึกของท่านผู้บังคับบัญชาเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ	.72701	1.73
17	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ท่านจะปฏิบัติตาม	.66994	1.86
20	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถทำงานร่วมกับกลุ่มได้ดี	.66365	2.17
33	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีลักษณะเด่นในกลุ่มเพื่อนร่วมงานของท่าน	.63152	1.96
40	ท่านมีความศรัทธาอย่างยิ่งต่อตัวผู้บังคับบัญชาของท่าน	.62391	1.88
12	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นที่นับถือของทุกคน	.61547	2.18
26	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแรงผลักดันจิตใจให้แก่พวกท่าน	.60673	1.58
27	ท่านมีความภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาของท่าน	.58581	1.77
36	ท่านเกิดความรู้สึกว่าท่านมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาของท่าน	.58432	1.96

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{X}
22	ท่านมีความเชื่อในความสามารถและการพิจารณา ของผู้บังคับบัญชาของท่านว่าจะผ่านพ้นอุปสรรคทั้งหมดได้	.54558	2.00
19	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ชี้แนะแนวทางใหม่ ๆ ในการมองปัญหาซึ่งเคยทำความยุ่งงให้ท่านมาแล้ว	.54221	1.67
13	ด้วยภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นผลให้ท่านได้ใช้ ความพยายามอย่างสิ้นสุดสติกกำลังเพื่อปฏิบัติภารกิจ ทุกชิ้นให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี	.53104	1.94
37	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมองโลกในอนาคต แง่ดีมากขึ้น	.51333	1.73
41	ความเห็นของผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านตื่นตัวในการ ที่จะรับความสำเร็จหากพวกท่านได้ปฏิบัติงานร่วมกัน	.51155	1.65
32	ผู้บังคับบัญชาของท่านช่วยให้ท่านสามารถมองปัญหา เก่า ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ	.50371	1.54
29	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถพิเศษที่จะ ชี้แนะให้ท่านเห็นว่าจุดใดประเด็นใดที่มีความสำคัญ ต่อตัวท่าน ซึ่งต้องนำไปพิจารณา	.49934	1.64
61	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านตระหนักในวัตถุประสงค์ ประสงคร่วมขององค์การ	.47723	1.91

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{X}
39	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กร	.47042	2.34
16	ท่านรู้สึกตระหนักในควมมีเกียรติ ความเป็นคุณค่าของ ตนเอง โดยการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	.45629	1.63
24	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่า ที่ตัวท่านเอง เคยคาดหวังว่าจะทำได้	.45367	1.48
44	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นให้ท่านตระหนักถึงสิ่ง ที่มีความสำคัญแท้จริงของงาน	.45219	1.69
65	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้สึกนึกคิดในหน้าที่ และถ่ายทอดความสำนึกนั้นมาถึงท่าน	.44923	1.56
46	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับ บัญชาเยี่ยงพ่อปกครองลูก	.44062	1.50
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านได้นำข้อ เสนอแนะของกลุ่ม ไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	.43386	1.80
34	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกว่าทราบใ้ ท่านทำงานด้วยความพอใจท่านก็สามารถคาดหวัง ถึงความก้าวต่อไปข้างหน้าได้	.43188	1.71
67	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ที่อยู่รอบตัวท่านกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย	.42740	1.64

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
4	ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าคุณควรจะได้เสียผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม	.41327	1.88
15	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวต่อสมาชิกที่ดูเหมือนจะถูกทอดทิ้ง	.40939	1.60
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม	.39882	1.79
30	ความคิดของผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านต้องทบทวนความคิดต่าง ๆ ของท่านอาจจะนึกไปไม่ถึง	.38052	1.68
47	เมื่อท่านปรารถนาสิ่งใด ผู้บังคับบัญชาของท่านจะแนะนำหนทางที่ท่านจะได้มาซึ่งสิ่งนั้น	.37849	1.56
35	ผู้บังคับบัญชามีความแน่ใจว่าการปฏิบัติงานที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับผลตอบแทนอย่างรวดเร็วเท่าที่จะเป็นไปได้	.37297	1.62
28	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านทราบว่าท่านปฏิบัติงานเป็นอย่างไร	.35761	1.85
14	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านปฏิบัติงานโดยคิดคำนึงต่อความต้องการของตนเองน้อยกว่าการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม	.35549	1.93
ค่าร้อยละความแปรปรวน		30.5	
ค่ารากแฉง		21.93022	

ตารางที่ 13 ตัวประกอบที่ 1 นี้ตามแนวคิดของ บาสส์ (Bass 1985 : 52-61) กล่าวว่า มีความเชื่อมั่นในตัวเอง ตั้งใจทำอะไรต้องทำได้ได้ ไม่ยอมแพ้โดยกำหนดเอง ก่อให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้ตาม ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัย ซึ่งแสดงให้เห็นตัวแปรในตัวประกอบนี้อาทิเช่นตัวแปรที่สำคัญ ๆ จาก 34 ตัวแปร คือ ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของความสำเร็จ เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพอปกครอง มีความดีเด่นในกลุ่มเป็นที่เคารพนับถือ มีความสามารถพิเศษ เป็นแรงผลักดันจิตใจ ชักจูงใจในการทำงาน ถ่ายทอดงานมีความคิดกว้างไกล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำไปใช้ ให้ความหวัง ความพอใจ ความก้าวหน้า ชี้แนะสิ่งที่ต้องการ สร้างบรรยากาศแห่งความกระตือรือร้น เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวม ซึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา มีความภูมิใจ จงรักภักดี เชื่อในความรู้ความสามารถของผู้นำ

จากความข้างต้นประกอบกับการเปรียบเทียบตัวแปรในตัวประกอบของ Bass กับข้อค้นพบในตารางที่ 12 หน้า 132 ซึ่งมีตัวแปรตรงกันซึ่งคิดเป็นร้อยละ 50 ตามเหตุผลและความละเอียด เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมเห็นว่าตัวประกอบนี้ควรมีชื่อว่า "ผู้นำแบบอำนาจบารมี" ซึ่งมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 30.5 ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ ในตัวประกอบนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบ และพัฒนางาน ฉะนั้นตัวประกอบผู้นำแบบอำนาจบารมีจึงจัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 14 แสดงลักษณะตัวแปรในตัวประกอบที่ 2 ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญา
(Intellectual Stimulation)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
55	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นให้ท่านใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์	.63720	1.44
59	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นให้ท่านเกิดความเข้าใจในแง่มุมความเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกคนอื่น ๆ	.61171	1.55
54	ผู้บังคับบัญชาของท่านแนะวิธีที่จะติดต่อกับผู้อื่น	.56230	1.57
57	ผู้บังคับบัญชาของท่านชี้แนะสิ่งที่คุณควรรู้ในการปฏิบัติงาน	.55867	1.85
49	ผู้บังคับบัญชาของท่านกระตุ้นท่านให้แสดงออกซึ่งความคิดเห็นและทัศนคติต่าง ๆ	.52036	1.79
58	ผู้บังคับบัญชาของท่านแจ้งให้เห็นภาพรวมของงานที่ต้องทำ แล้วเปิดโอกาสให้ท่านกำหนดรายละเอียดด้วยตัวของท่านเอง	.50169	1.77
51	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถยกระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่านให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้น	.49419	1.59

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
50	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้มากกว่าที่ท่านเคยคาดหวังว่าท่านจะทำได้	.46439	1.60
43	ผู้บังคับบัญชาของท่านใช้เวลาในการประชุมชี้แจงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ	.40932	1.59
21	ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวถึงแนวทางการปฏิบัติงานซึ่งจะนำไปสู่การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามผลงานที่ค้ำอยู่เสมอ	.40449	1.58
52	เมื่อมีความจำเป็น ท่านสามารถตกลงเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ท่านต้องการ ถ้าท่านปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ	.40272	1.52
31	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้แน่ชัดว่าถ้าท่านปฏิบัติได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ท่านจะสามารถคาดหวังอะไรได้	.39062	1.57
	ค่าร้อยละความแปรปรวน	3.3	
	ค่ารากแฉ่ง	2.39876	

จากตารางที่ 14 ตัวประกอบที่ 2 ตามแนวคิดของ บาสส์ (Bass 1985: 114) ว่า ผู้นำแบบนี้ต้องมีประสิทธิภาพเชิงปัญญา มีแนวโน้มในเชิงปัญญา พิจารณาสั่งการ พิจารณาความสำเร็จ ที่พึงประสงค์ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันกำหนดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้จะใช้เวลาคิด ใช้เวลาไตร่ตรอง ไม่ใช้อารมณ์ ซึ่งตัวแปรทั้งหมด 12 ตัวแปรที่ปรากฏตัวประกอบนี้ได้บรรยายถึง ผู้นำที่กระตุ้นให้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ เข้าใจซึ่งกันและกัน แสดงออกซึ่งความคิดเห็น แนววิธีการติดต่อกับผู้อื่น ซึ่งแนวทางในการปฏิบัติงาน สนใจการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถตกลงเจรจาได้

จากความข้างต้นนั้นถึงแม้ดูจากตารางเปรียบเทียบระหว่าง Bass กับข้อค้นพบในตาราง ที่ 12 หน้า 132 ซึ่งตัวแปรในตัวประกอบไม่มีตัวแปรใดตรงกัน แต่จากเหตุผลและความละเอียดจากตัวแปรในตัวประกอบที่สำคัญ ๆ แสดงถึงการใช้นโยบายในเชิงปัญญาในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าตัวประกอบนี้ควรมีชื่อว่า "ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญา" และมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 3.30 ซึ่งคุณลักษณะต่าง ๆ ในตัวประกอบนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบ และพัฒนางาน ฉะนั้นตัวประกอบ ผู้นำแบบกระตุ้นเชิงปัญญานี้จึงสามารถจัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 แสดงลักษณะตัวแปรในตัวประกอบที่ 3 ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้น หรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ (Management-by Exception or Contingent Aversive Reinforcement)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
64	ผู้บังคับบัญชาของท่านให้สิ่งที่ท่านต้องการ เป็นการตอบแทนการสนับสนุนที่ท่านมีต่อผู้บังคับบัญชา	.66172	1.20
63	ท่านไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยปราศจากผู้บังคับบัญชาของท่าน	.56731	1.28
66	ผู้บังคับบัญชาของท่านใส่ใจว่าท่านได้รับสิ่งที่ต้องการ	.51978	1.37
71	มีการตกลงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างสิ่งต้องการหวังให้ท่านทำกับสิ่งที่ท่านจะได้รับจากการทำงานนั้น	.49902	1.38
62	ผู้บังคับบัญชาของท่านบอกถึงสิ่งที่ควรทำถ้าคุณต้องการรางวัลเป็นเครื่องตอบแทนความพยายาม	.46777	1.26
69	ท่านเอาแบบอย่างพฤติกรรมตามผู้บังคับบัญชาของท่าน	.41420	1.47
7	ท่านมีความมั่นใจว่าท่านสามารถได้สิ่งที่ท่านต้องการอันมีลักษณะส่วนตัว เพื่อแลกเปลี่ยนกับความพยายามของ ท่าน	.39975	1.54

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
23	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านมีใจจดจ่ออยู่กับ ผลประโยชน์ส่วนตัวของท่านมากกว่าจะเห็นแก่ ประโยชน์ของกลุ่ม	.34123	1.19
	ค่าร้อยละความแปรปรวน	2.9	
	ค่ารากแฉง	2.07739	

ตารางที่ 15 ตัวประกอบที่ 3 ตามแนวคิดของ บาสส์ (Bass 1985: 147) กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อกระตุ้นให้ยอมรับบทบาทในการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามชี้แนะเพื่อจะได้รางวัล ผู้นำแบบนี้จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีผลกระทบบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเพราะผลวิจัยได้แสดงให้เห็นตัวแปรที่สำคัญ ๆ 8 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้ได้บรรยายภาวะผู้นำที่บริหารงานแบบให้ผลตอบแทนการสนับสนุน ใส่ใจถึงสิ่งที่ต้องการผลตอบแทนทางรางวัล สร้างความใกล้ชิดกับสิ่งที่ต้องการหวังและสิ่งที่ต้องการ

จากความข้างต้นประกอบกับการเปรียบเทียบตัวแปรในตัวประกอบของ Bass และข้อค้นพบในการวิจัยนี้ ตามตารางที่ 12 หน้า 132 ซึ่งมีตัวแปรที่ตรงกัน คิดเป็นร้อยละ 50 ตามเหตุผลและรายละเอียดเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมเห็นว่าตัวประกอบนี้ควรมีชื่อว่า "ผู้นำแบบบริหารงานโดยช้อยกเว้นหรือสนับสนุนตามสถานการณ์" ซึ่งมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 2.9 ซึ่งคุณลักษณะที่ปรากฏในตัวประกอบนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงวิธีการบริหารงานแบบปรับปรุงดูแลให้เป็นไปตามสถานการณ์ และผลตอบแทนจึงสามารถจัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์

ตารางที่ 16 แสดงลักษณะตัวแปรในตัวประกอบที่ 4 ผู้นำแบบค้ำนึ่งถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล
(Individualized Consideration)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
6	ท่านได้รับการยอมรับและยกย่องในผลงานของท่านทั้งโดยตรงและโดยอ้อมจากผู้บังคับบัญชา	.59064	1.82
11	เมื่อท่านปฏิบัติงานได้ดี ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความเห็นคุณค่าในงานของท่าน	.47154	1.77
1	ท่านมีความรู้สึกสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ผู้บังคับบัญชา	.45366	1.83
48	เกณฑ์มาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชาตั้งไว้สำหรับท่านนั้น ท่านสามารถปฏิบัติตามและรักษาไว้ได้โดยไม่ลำบาก	.43959	2.16
5	ผู้บังคับบัญชาทำให้ท่านรู้สึกว่าในภาวะที่จำเป็น พวกท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยปราศจากผู้บังคับบัญชา	.43635	2.28
10	ผู้บังคับบัญชาของท่านพยายามแสวงหาสิ่งที่คุณประสงค์และพยายามสนองตอบ	.39953	1.53
3	ท่านมีความพอใจเมื่อทำงานได้ผลตามมาตรฐานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดไว้	.39222	2.54

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
68	ผู้บังคับบัญชาจะพอใจกับวิธีปฏิบัติงานของท่านหากวิธีนั้นใช้ได้	.36041	2.05
45	ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับสภาพอันแท้จริงของท่านตรงเท่าที่ท่านปฏิบัติงานของท่านได้เป็นอย่างดี	.35951	1.96
2	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำให้ท่านรู้สึกและทำตนเสมือนเป็นผู้นำคนหนึ่ง	.33690	1.79
ค่าร้อยละความแปรปรวน		1.6	
ค่ารากแฉ่ง		1.12681	

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ตัวประกอบที่ 4 นี้ตามแนวคิดของ บาสส์ (Bass 1985: 97) ผู้นำแบบนี้คือผู้นำที่ให้ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป ตามคุณลักษณะบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็สอดคล้องกับผลการวิจัยนี้ ซึ่งแสดงให้เห็นตัวแปรในตัวประกอบที่สำคัญ ๆ 10 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้ได้บรรยายภาวะผู้นำที่ให้การยอมรับยกย่องผลงาน เห็นคุณค่า ยอมรับสภาพที่แท้จริงของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้โดยปราศจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาสบายใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด และพอใจวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมกับสร้างความมั่นใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความข้างต้นประกอบกับการเปรียบเทียบตัวแปรในตัวประกอบของ Bass และข้อค้นพบในการวิจัยนี้ ตามตารางที่ 12 หน้า 132 ซึ่งมีตัวแปรตรงกันซึ่งคิดเป็นร้อยละ 75 ตามเหตุผลและรายละเอียดเมื่อพิจารณาโดยภาพรวมเห็นว่าตัวประกอบนี้ควรมีชื่อว่า "ผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์ของเอกัตบุคคล" ซึ่งมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คิดเป็นร้อยละ 1.6 ซึ่งคุณลักษณะที่ปรากฏในตัวประกอบนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่มีความตั้งใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขระบบ และพัฒนางาน ฉะนั้นตัวประกอบนี้จึงสามารถจัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 17 แสดงลักษณะตัวแปรในตัวประกอบที่ 5 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez - Faire)

ตัวแปร	ข้อความ	น้ำหนักตัวประกอบ	\bar{x}
56	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีแนวโน้มจะใช้เวลา แก้ปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าจะเน้นการ วางแผนระยะยาว	.53689	1.96
72	การทำงานที่จะให้ก้าวหน้าจะได้รับความ ลำบาก หากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถมอง การณ์ไกลได้	.50564	2.17
70	ผู้บังคับบัญชาของท่านไม่ชัดเจนที่ท่านจะ ริเริ่มทำอะไร แต่ผู้บังคับบัญชาของท่าน ไม่ได้จริงจัง กระตุ้นให้ทำอย่างนั้น	.49929	1.89
60	ตราบิตที่ทุกอย่างยังดำเนินไปด้วยความ เรียบร้อย ผู้บังคับบัญชาของท่านจะไม่พยายาม เปลี่ยนแปลงอะไรเลย	.46592	2.18
42	ผู้บังคับบัญชาของท่านดูแลปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล	.44389	1.95
38	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำอะไรตามความคิดและ ความต้องการภายในตนเอง	.40853	2.14
ค่าร้อยละความแปรปรวน		1.6	
ค่ารากแฉง		1.16807	

ตารางที่ 17 ตัวประกอบที่ 5 เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525: 60-62) ได้สรุปแนวคิดของ White and Lippitt ว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการวินิจฉัยสั่งการ ไม่พยายามมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในแง่การตัดสินใจ ลงโทษ ชมเชย สมาชิกกลุ่ม ซึ่งผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นตัวแปรที่สำคัญ ๆ 6 ตัวแปร และตัวแปรเหล่านี้ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำที่ทำงานในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีความคิดริเริ่มแล้วแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะคิดจะทำ ไม่คิดเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติงานตามแต่ใจตนเอง ไม่มีความสามารถมองการณ์ไกล

จากความข้างต้นแสดงให้เห็นว่าตัวแปรที่ปรากฏในตัวประกอบนี้ไม่ปรากฏตามแนวคิดของ บาสส์ และเมื่อพิจารณาจากความและผลของการวิจัยตัวประกอบนี้ควรมีชื่อว่า "ผู้นำแบบตามสบาย" ซึ่งมีค่าความแปรปรวนเกี่ยวกับภาวะผู้นำคิดเป็นร้อยละ 1.6 คุณลักษณะที่ปรากฏในตัวประกอบนี้เป็นคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่วิธีการบริหารงานแบบปรับปรุงดูแลตามสถานการณ์แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น จึงจัดอยู่ในประเภทภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การแสดงข้อคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา
โดยแสดงในลักษณะการหาค่าร้อยละ จะแสดงในตารางที่ 18 ถึงตารางที่ 23

ตารางที่ 18 แสดงผลของงานทั้งหมดของหน่วยงาน

ข้อความ	ข้าราชการสาย ข.		ข้าราชการสาย ค.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นผลมากที่สุด	3	4.5	49	11.8	52	10.8
เป็นผลมาก	25	37.3	168	40.5	193	40.0
เป็นผลปานกลาง	29	43.3	156	37.6	185	38.4
เป็นผลน้อย	6	9.0	39	9.4	45	9.3
ไม่เป็นผลเลย	-	-	3	0.7	3	0.6
ไม่ตอบ	4	6.0	-	-	4	0.8
รวม	67	100.0	415	100.0	482	100.0

จากตารางที่ 18 ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงถึงผลสำเร็จของงานโดยรวม
ในหน่วยงานมีความสำเร็จเป็นผลมากที่สุด และเป็นผลมากรวมกันคิดเป็นร้อยละ 50.8 เป็นผล
ปานกลางคิดเป็นร้อยละ 38.4 และเป็นผลน้อยและไม่เป็นผลเลยรวมกันคิดเป็นร้อยละ 9.9
โดยภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นผลสำเร็จของหน่วยงานคือ

มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของผู้ตอบทั้งหมด

ตารางที่ 19 แสดงความสำเร็จในหน่วยงานเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่รู้จัก

ข้อความ	ข้าราชการสาย ข.		ข้าราชการสาย ค.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นผลมากที่สุด	4	6.0	45	10.8	49	10.2
เป็นผลมาก	31	46.3	173	41.7	204	42.3
เป็นผลปานกลาง	25	37.3	163	39.3	188	39.0
เป็นผลน้อย	3	4.5	26	6.3	29	6.0
ไม่เป็นผลเลย	-	-	8	1.9	8	1.7
ไม่ตอบ	4	6.0	-	-	4	0.8
รวม	67	100.0	415	100.0	482	100.0

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาแสดงออกมาว่าผลสำเร็จของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น แสดงให้เห็นผลสำเร็จของหน่วยงานที่ตนเองอยู่เป็นผลมากที่สุด และเป็นผลมากรวมกันคิดเป็นร้อยละ 52.5 เป็นผลปานกลางคิดเป็นร้อยละ 39.0 เป็นผลน้อย และไม่เป็นผลเลยรวมกันคิดเป็นร้อยละ 7.7 โดยภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถามมองเห็นผลสำเร็จของหน่วยงานที่ตนเองอยู่จัดอยู่ในเกณฑ์ที่ดีกว่าหน่วยงานอื่นที่รู้จัก

มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของผู้ตอบทั้งหมด

ตารางที่ 20 แสดงความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการประสานสัมพันธ์กับความต้องการ
ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อความ	ข้าราชการสาย ข.		ข้าราชการสาย ค.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นผลมากที่สุด	1	1.5	30	7.2	31	6.5
เป็นผลมาก	17	25.4	140	33.7	157	32.6
เป็นผลปานกลาง	29	43.3	157	37.8	186	38.6
เป็นผลน้อย	13	19.4	70	16.9	83	17.2
ไม่เป็นผลเลย	3	4.5	18	4.3	21	4.4
ไม่ตอบ	4	6.0	-	-	4	0.8
รวม	67	100.0	415	100.0	482	100.0

ตารางที่ 20 แสดงข้อคิดเห็นที่มีต่อผู้บังคับบัญชาว่ามีความสำเร็จในการประสานสัมพันธ์กับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับมากที่สุด และระดับมากรวมกันคิดเป็นร้อยละ 39.1 ในระดับปานกลาง ร้อยละ 38.6 และในระดับน้อยและไม่เป็นผลเลยรวมกัน ร้อยละ 21.6 โดยภาพรวมผู้ใต้บังคับบัญชาคิดว่าผลการประสานสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับดี และระดับปานกลางใกล้เคียงกัน ซึ่งก็จัดอยู่ในทางบวกซึ่งเป็นผลดีสำหรับองค์การโดยรวม

มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของผู้ตอบทั้งหมด

ตารางที่ 21 แสดงความสามารถของผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์การ

ข้อความ	ข้าราชการสาย ข.		ข้าราชการสาย ค.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
เป็นผลมากที่สุด	2	3.0	40	9.6	42	8.7
เป็นผลมาก	17	25.4	176	42.4	193	40.0
เป็นผลปานกลาง	38	56.7	161	38.8	199	41.3
เป็นผลน้อย	6	9.0	35	8.4	41	8.5
ไม่เป็นผลเลย	-	-	3	0.7	3	0.6
รวม	67	100.0	415	100.0	482	100.0

ตารางที่ 21 โดยภาพรวมความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานบรรลุความต้องการขององค์การ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ข้อคิดเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุดและมากรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 48.7 ในระดับปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 41.3 และอยู่ในระดับน้อยและไม่เป็นผลเลยรวมกัน คิดเป็นร้อยละ 9.1 ฉะนั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความสามารถและปฏิบัติงานให้องค์การอยู่ในระดับที่

มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของผู้ตอบทั้งหมด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 22 แสดงความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชา

ข้อความ	ข้าราชการสาย ข.		ข้าราชการสาย ค.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจมาก	5	7.5	27	6.5	32	6.7
พอใจ	29	43.3	205	49.4	234	48.5
ก้ำกึ่ง	23	34.3	129	31.1	152	31.5
ไม่ค่อยพอใจ	6	9.0	45	10.8	51	10.6
ไม่พอใจมาก	-	-	9	2.2	9	1.9
ไม่ตอบ	4	6.0	-	-	4	0.8
รวม	67	100.0	415	100.0	482	100.0

ตารางที่ 22 โดยภาพรวมผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาในระดับความพอใจมากและพอใจรวมกันคิดเป็นร้อยละ 55.2 ในระดับก้ำกึ่ง คิดเป็นร้อยละ 31.5 และไม่ค่อยพอใจและไม่ค่อยพอใจมากรวมกันคิดเป็นร้อยละ 12.5 นั้นแสดงว่าผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับค่อนข้างดี

มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของผู้ตอบทั้งหมด

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 23 แสดงความพึงพอใจวิธีการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา เป็นวิธีการถูกต้องในการ
ทำให้ทำงานของกลุ่มสำเร็จ

ข้อความ	ข้าราชการสาย ข.		ข้าราชการสาย ค.		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
พอใจมาก	2	3.0	30	7.2	32	6.7
พอใจ	28	41.8	194	46.7	222	46.1
ก้ำกึ่ง	21	31.3	111	26.7	132	27.4
ไม่ค่อยพอใจ	9	13.4	63	15.2	72	14.9
ไม่พอใจมาก	3	4.5	17	4.2	20	4.1
ไม่ตอบ	4	6.0	-	-	4	0.8
รวม	67	100.0	415	100	482	100

ตารางที่ 23 โดยภาพรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความพึงพอใจในวิธีการเป็น
ผู้นำของผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นวิธีการถูกต้องในการทำให้ทำงาน
ของกลุ่มสำเร็จอยู่ในระดับความพอใจมาก และพอใจรวมกันคิดเป็นร้อยละ 52.8 ในระดับก้ำกึ่ง
คิดเป็นร้อยละ 27.4 และไม่ค่อยพอใจและไม่ค่อยพอใจมากรวมกันคิดเป็นร้อยละ 19.0 นั้นแสดง
ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจต่อความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับกลางค่อนข้างดี

มีผู้ไม่ตอบแบบสอบถามในส่วนนี้ คิดเป็นร้อยละ 0.8 ของผู้ตอบทั้งหมด