

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
SD	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ t
F	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบ F
df	แทน ชั้นของความเป็นอิสระ
SS	แทน ผลรวมของความแปรปรวน
MS	แทน ค่าประมาณของความแปรปรวน
p	แทน ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน
$*$	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตามลำดับของวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของผู้จัดการ จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	94	48.96
หญิง	98	51.04
รวม	192	100.00
อายุ		
25 – 35 ปี	8	4.17
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	55	28.64
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	106	55.21
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	23	11.98
รวม	192	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	14	7.29
ปริญญาตรี	87	45.31
ปริญญาโท	91	47.40
รวม	192	100.00
ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	63	32.82
1 – 3 ปี	41	21.35
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	26	13.54
มากกว่า 6 ปี	62	32.29
รวม	192	100.00

จากตารางที่ 3 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้จัดการ จำแนกตามข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ของผู้จัดการจำนวน 192 คน ดังนี้

1. เพศ ผู้จัดการเป็นเพศหญิง ร้อยละ 51.04 และเพศชาย ร้อยละ 48.96
2. อายุ ผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 55.21 มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี รองลงมา มีอายุ 35 ปี – 40 ปี มากกว่า 45 ปี – 50 ปี และ 25 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.64 11.98 และ 4.17 ตามลำดับ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ผู้จัดการส่วนใหญ่ร้อยละ 47.40 และ 45.31 มีการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาตรี ตามลำดับ รองลงมามีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 7.29
4. ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 32.82 และ 32.29 มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี และมากกว่า 6 ปี ตามลำดับ รองลงมา มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี และมากกว่า 3 ปี – 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.35 และ 13.54ตามลำดับ

ตอนที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำและแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4-5

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำของผู้จัดการ

ภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	3.24	0.82	ปานกลาง
ด้านการสร้างบารมี	3.26	0.83	ปานกลาง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.18	0.88	ปานกลาง
ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.26	0.88	ปานกลาง
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	3.26	0.84	ปานกลาง
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	2.75	0.85	ปานกลาง
ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข	2.86	1.27	ปานกลาง
ด้านการจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรุก	2.90	0.88	ปานกลาง
ด้านการจัดการโดยช้อยกเว้นเชิงรับ	2.51	0.88	ปานกลาง
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ	2.36	0.91	ต่ำ

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้จัดการมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และภาวะผู้นำเชิงจัดการ ด้านการให้รางวัลแบบมีเงื่อนไข ด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรุก และด้านการจัดการโดยข้อยกเว้นเชิงรับ อยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ อยู่ในระดับต่ำ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตัดสินใจของผู้จัดการ

แบบการตัดสินใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล	3.51	1.02	สูง
การตัดสินใจแบบหยิ่งรู้	2.96	0.99	ปานกลาง
การตัดสินใจแบบพึ่งพา	2.78	0.99	ปานกลาง
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง	2.84	0.91	ปานกลาง
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด	2.49	1.05	ต่ำ

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้จัดการมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล อยู่ในระดับสูง พฤติกรรมการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบพึ่งพา อยู่ในระดับปานกลาง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด อยู่ในระดับต่ำ

ตอนที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 6

สมมติฐานที่ 1.1 ผู้จัดการเพศหญิงมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้จัดการโดยจำแนกตามเพศ

ภาวะผู้นำ	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป					
ชาย	94	3.48	0.58	4.24*	.000
หญิง	98	3.00	0.93		
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ					
ชาย	94	3.02	0.75	4.61*	.000
หญิง	98	2.49	0.85		

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ					
ชาย	94	2.02	0.80	-5.29*	.000
หญิง	98	2.68	0.90		

* $p < .05$

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้จัดการเพศชายมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง และผู้จัดการเพศหญิงมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการเพศหญิงมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปสูงกว่าผู้จัดการเพศชาย

สมมติฐานที่ 1.2 ผู้จัดการที่มีอายุต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป					
ระหว่างกลุ่ม	3	10.84	3.61	5.79*	.001
ภายในกลุ่ม	188	117.17	0.62		
รวม	191				
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ					
ระหว่างกลุ่ม	3	43.08	14.36	28.52*	.000
ภายในกลุ่ม	188	94.63	0.50		
รวม	191				

ตารางที่ 7 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ					
ระหว่างกลุ่ม	3	17.94	5.98	7.99*	.000
ภายในกลุ่ม	188	140.68	0.74		
รวม	191				

* $p < .05$

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิง
จัดการและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
($p < .05$)

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการที่มีอายุ
ต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้จัดการจำแนก
ตามกลุ่มอายุเป็นรายคู่ โดยวิธี Scheffe ดังปรากฏผลวิเคราะห์ในตารางที่ 8-10 ดังนี้

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกัน
เป็นรายคู่

อายุ	n	$\bar{X}$	อายุ			
			(1)	(2)	(3)	(4)
25 – 35 ปี (1)	8	3.26	-	-0.26	0.06	0.55
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี (2)	55	3.52	-	-	0.32	0.81*
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี (3)	106	3.20	-	-	-	0.49
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี (4)	23	2.71	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 8 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอายุอื่น ๆ

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ		n	$\bar{X}$	อายุ			
				(1)	(2)	(3)	(4)
25 – 35 ปี	(1)	8	2.57	-	-0.81*	-0.07	0.75
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	3.38	-	-	0.74*	1.56*
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	2.64	-	-	-	0.82*
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	1.82	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 9 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ในขณะที่กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี และกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการแตกต่างกับกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอายุอื่น ๆ

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ	<i>n</i>	$\bar{X}$	อายุ				
			(1)	(2)	(3)	(4)	
25 – 35 ปี	(1)	8	1.55	-	-0.64	0.80	-1.50*
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	2.19	-	-	-0.16	-0.86*
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	2.35	-	-	-	-0.70*
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	3.05	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 10 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 – 50 ปี มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ แตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี กลุ่มอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอายุอื่น ๆ

สมมติฐานที่ 1.3 ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป					
ระหว่างกลุ่ม	2	12.03	6.02	9.80*	.000
ภายในกลุ่ม	189	115.98	0.61		
รวม	191				

ตารางที่ 11 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ					
ระหว่างกลุ่ม	2	12.95	6.47	9.81*	.000
ภายในกลุ่ม	189	124.77	0.66		
รวม	191				
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ					
ระหว่างกลุ่ม	2	4.03	2.01	2.46	.088
ภายในกลุ่ม	189	154.60	0.81		
รวม	191				

* $p < .05$

จากตารางที่ 11 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป และภาวะผู้นำเชิงจัดการแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) แต่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่พบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้จัดการ จำแนกตามกลุ่มระดับการศึกษาโดยวิธี Scheffe ดังปรากฏผลวิเคราะห์ในตารางที่ 12-13 ดังนี้

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	<i>n</i>	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
			(1)	(2)	(3)
ต่ำกว่าปริญญาตรี (1)	14	2.48	-	-0.96*	-0.68*
ปริญญาตรี (2)	87	3.44	-	-	0.28
ปริญญาโท (3)	91	3.16	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา	<i>n</i>	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
			(1)	(2)	(3)
ต่ำกว่าปริญญาตรี (1)	14	2.48	-	-0.96*	-0.68*
ปริญญาตรี (2)	87	3.44	-	-	0.28
ปริญญาโท (3)	91	3.16	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีภาวะผู้นำเชิงจัดการแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโท

สมมติฐานที่ 1.4 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานต่างกันมีภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของภาวะผู้นำของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป					
ระหว่างกลุ่ม	3	13.65	4.55	7.48*	.000
ภายในกลุ่ม	188	114.37	0.61		
รวม	191				
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ					
ระหว่างกลุ่ม	3	24.89	8.30	13.82*	.000
ภายในกลุ่ม	188	112.83	0.60		
รวม	191				
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ					
ระหว่างกลุ่ม	3	10.54	3.51	4.46*	.005
ภายในกลุ่ม	188	148.09	0.79		
รวม	191				

* $p < .05$

จากตารางที่ 14 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกัน มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานต่างกันมีภาวะผู้นำตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของภาวะผู้นำของผู้จัดการ จำแนกตามกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานเป็นรายคู่โดยวิธี Scheffe ดังปรากฏผลวิเคราะห์ในตารางที่ 15-17 ดังนี้

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	2.91	-	-0.37	-0.26	-0.66*
1 – 3 ปี	(2)	41	3.28	-	-	0.11	-0.29
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	(3)	26	3.17	-	-	-	-0.40
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	3.57	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 15 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี มีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี ตามการรับรู้ของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงจัดการของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	2.30	-	-0.42	-0.60*	-0.88*
1 – 3 ปี	(2)	41	2.72	-	-	-0.18	-0.46*
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	(3)	26	2.90	-	-	-	-0.28
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	3.18	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 3 ปี – 6 ปี และมากกว่า 6 ปี และกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี มีภาวะผู้นำเชิงจัดการตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 17 การเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	2.53	-	-0.11	0.38	0.44
1 – 3 ปี	(2)	41	2.64	-	-	0.49	0.55*
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	(3)	26	2.15	-	-	-	0.06
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	2.09	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

สมมติฐานที่ 2.1 ผู้จัดการเพศชายตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ โดยจำแนกตามเพศ

แบบการตัดสินใจ	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล					
ชาย	94	3.99	0.72	7.27*	.000
หญิง	98	3.04	1.05		
การตัดสินใจแบบหยิ่งรู้					
ชาย	94	2.56	0.75	-6.06*	.000
หญิง	98	3.35	1.03		
การตัดสินใจแบบพึ่งพา					
ชาย	94	2.85	0.82	0.91	.365
หญิง	98	2.72	1.13		
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง					
ชาย	94	2.51	0.68	-5.24*	.000
หญิง	98	3.15	0.99		
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด					
ชาย	94	2.16	0.82	-4.60*	.000
หญิง	98	2.82	1.14		

**p* < .05

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้จัดการเพศชายตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง และผู้จัดการเพศหญิงตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใด สูงกว่า ผู้จัดการเพศชาย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (*p* < .05) และไม่พบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบพึ่งพาของผู้จัดการที่มีเพศต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการเพศชายตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง

สมมติฐานที่ 2.2 ผู้จัดการที่มีอายุต่างกันมีแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล					
ระหว่างกลุ่ม	3	10.44	3.48	3.46*	.018
ภายในกลุ่ม	188	189.32	1.01		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบหยิ่งรู้					
ระหว่างกลุ่ม	3	40.89	13.63	17.70*	.000
ภายในกลุ่ม	188	144.78	0.77		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบพึ่งพา					
ระหว่างกลุ่ม	3	14.51	4.84	5.26*	.002
ภายในกลุ่ม	188	172.75	0.92		
รวม					
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง					
ระหว่างกลุ่ม	3	18.85	6.28	8.51*	.002
ภายในกลุ่ม	188	138.78	0.74		
รวม					
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด					
ระหว่างกลุ่ม	3	13.25	4.42	4.24*	.006
ภายในกลุ่ม	188	195.63	1.04		
รวม					

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แบบหยั่งรู้ แบบพึ่งพา แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใด แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันมีแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ จำแนกตามกลุ่มอายุที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี Scheffe ดังปรากฏผลวิเคราะห์ในตารางที่ 20-24 ดังนี้

ตารางที่ 20 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ	n	$\bar{X}$	อายุ				
			(1)	(2)	(3)	(4)	
25 – 35 ปี	(1)	8	3.83	-	0.12	0.33	0.89
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	3.71	-	-	0.21	0.77*
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	3.50	-	-	-	0.56
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	2.94	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ	n	$\bar{X}$	อายุ				
			(1)	(2)	(3)	(4)	
25 – 35 ปี	(1)	8	3.20	-	0.56	0.35	-0.96
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	2.64	-	-	-0.21	-1.52*
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	2.85	-	-	-	-1.31*
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	4.16	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี ตัดสินใจแบบหยั่งรู้แตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบพึ่งพาของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ	n	$\bar{X}$	อายุ				
			(1)	(2)	(3)	(4)	
25 – 35 ปี	(1)	8	3.17	-	0.07	0.46	0.95
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	3.10	-	-	0.39	0.88*
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	2.71	-	-	-	0.49
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	2.22	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 22 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุ 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบพึ่งพา แตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุ 45 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 23 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ		n	$\bar{X}$	อายุ			
				(1)	(2)	(3)	(4)
25 – 35 ปี	(1)	8	1.96	-	-0.52	-1.09*	-1.05*
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	2.48	-	-	-0.57*	-0.53
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	3.05	-	-	-	-0.04
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	3.01	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 23 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี และกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 35 ปี – 40 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 40 ปี – 45 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 24 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบทันทีทันใดของผู้จัดการที่มีอายุแตกต่างกันเป็นรายคู่

อายุ	<i>n</i>	$\bar{X}$	อายุ				
			(1)	(2)	(3)	(4)	
25 – 35 ปี	(1)	8	1.58	-	-0.70	-1.01	-1.27*
มากกว่า 35 ปี – 40 ปี	(2)	55	2.28	-	-	-0.31	-0.57
มากกว่า 40 ปี – 45 ปี	(3)	106	2.59	-	-	-	-0.26
มากกว่า 45 ปี – 50 ปี	(4)	23	2.85	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 24 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีอายุ 25 – 35 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีอายุมากกว่า 45 ปี – 50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

สมมติฐานที่ 2.3 ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล					
ระหว่างกลุ่ม	2	26.51	13.25	14.46*	.000
ภายในกลุ่ม	189	173.26	0.92		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบหยั่งรู้					
ระหว่างกลุ่ม	2	10.04	5.02	5.40*	.005
ภายในกลุ่ม	189	175.64	0.93		
รวม	191				

ตารางที่ 25 (ต่อ)

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
การตัดสินใจแบบพึ่งพา					
ระหว่างกลุ่ม	2	9.130	4.565	3.84*	.009
ภายในกลุ่ม	189	178.127	0.942		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง					
ระหว่างกลุ่ม	2	22.78	11.39	15.96*	.000
ภายในกลุ่ม	189	134.86	0.72		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด					
ระหว่างกลุ่ม	2	8.24	4.12	3.88	.051
ภายในกลุ่ม	189	200.64	1.06		
รวม	191				

* $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลแบบหยั่งรู้ แบบพึ่งพา และแบบหลีกเลี่ยง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) แต่ไม่พบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบทันทีทันใดของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีแบบการตัดสินใจแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ จำแนกตามกลุ่มระดับการศึกษาที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี Scheffe ดังปรากฏผลวิเคราะห์ในตารางที่ 26-29 ดังนี้

ตารางที่ 26 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		n	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
				(1)	(2)	(3)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	(1)	14	2.62	-	-1.25*	-0.28
ปริญญาตรี	(2)	87	3.87	-	-	0.97*
ปริญญาโท	(3)	91	2.90	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับกลุ่มระดับปริญญาโท

ตารางที่ 27 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหยั่งรู้ของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		n	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
				(1)	(2)	(3)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	(1)	14	2.23	-	-0.68	-0.89*
ปริญญาตรี	(2)	87	2.91	-	-	-0.21
ปริญญาโท	(3)	91	3.12	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตัดสินใจแบบหยั่งรู้แตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 28 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบพึ่งพาของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		n	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
				(1)	(2)	(3)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	(1)	14	2.05	-	-0.87*	-0.71
ปริญญาตรี	(2)	87	2.92	-	-	0.16
ปริญญาโท	(3)	91	2.76	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตัดสินใจแบบพึ่งพาแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 29 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงของผู้จัดการที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระดับการศึกษา		n	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
				(1)	(2)	(3)
ต่ำกว่าปริญญาตรี	(1)	14	2.43	-	0.09	-0.77*
ปริญญาตรี	(2)	87	2.52	-	-	-0.68*
ปริญญาโท	(3)	91	3.20	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มผู้จัดการที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีกับกลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรี

สมมติฐานที่ 2.4 ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันมีแบบการตัดสินใจตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกัน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
การตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล					
ระหว่างกลุ่ม	3	44.99	15.00	18.22*	.000
ภายในกลุ่ม	188	154.77	0.82		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบหยั่งรู้					
ระหว่างกลุ่ม	3	4.16	1.39	1.44	.234
ภายในกลุ่ม	188	181.52	0.96		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบพึ่งพา					
ระหว่างกลุ่ม	3	19.67	6.56	7.36*	.000
ภายในกลุ่ม	188	167.58	0.89		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง					
ระหว่างกลุ่ม	3	38.36	12.79	20.16*	.000
ภายในกลุ่ม	188	119.27	0.63		
รวม	191				
การตัดสินใจแบบทันทีทันใด					
ระหว่างกลุ่ม	3	34.29	11.43	12.31*	.000
ภายในกลุ่ม	188	174.59	0.93		
รวม	191				

* $p < .05$

จากตารางที่ 30 พบว่า ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันมีการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล แบบพึ่งพา แบบหลีกเลี่ยง และแบบทันทีทันใด ตามการรับรู้ของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) แต่ไม่พบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า ผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานต่างกัันมีแบบการตัดสินใจตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทดสอบความแตกต่างของแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ จำแนกตามกลุ่มระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานที่แตกต่างกันเป็นรายคู่ โดยวิธี Scheffe ดังปรากฏผลวิเคราะห์ในตารางที่ 31-34 ดังนี้

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	2.81	-	-1.01*	-1.01*	-1.06*
1 - 3 ปี	(2)	41	3.82	-		0.00	-0.05
มากกว่า 3 ปี - 6 ปี	(3)	26	3.82	-	-	-	-0.05
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	3.87	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 31 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 - 3 ปี กลุ่มระยะเวลามากกว่า 3 ปี - 6 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 32 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบพึ่งพาของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	2.54	-	-0.30	0.23	-0.64*
1 – 3 ปี	(2)	41	2.84	-	-	0.53	-0.34
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	(3)	26	2.31	-	-	-	-0.87*
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	3.18	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 32 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี ตัดสินใจแบบพึ่งพาตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 3 ปี – 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 33 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	3.42	-	0.53*	1.02*	1.02*
1 – 3 ปี	(2)	41	2.89	-	-	0.49	0.49*
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	(3)	26	2.40	-	-	-	0.00
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	2.40	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 33 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี กลุ่มระยะเวลามากกว่า 3 ปี – 6 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 6 ปี และกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี ตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยงตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 34 การเปรียบเทียบความแตกต่างของการตัดสินใจแบบทันทีทันใดของผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานแตกต่างกันเป็นรายคู่

ระยะเวลาที่ผู้จัดการ		n	$\bar{X}$	ระยะเวลาที่ผู้จัดการปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน			
ปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน				(1)	(2)	(3)	(4)
น้อยกว่า 1 ปี	(1)	63	2.97	-	0.29	0.69*	1.00*
1 – 3 ปี	(2)	41	2.68	-	-	0.40	0.71*
มากกว่า 3 ปี – 6 ปี	(3)	26	2.28	-	-	-	0.31
มากกว่า 6 ปี	(4)	62	1.97	-	-	-	-

* $p < .05$

จากตารางที่ 34 พบว่า กลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานน้อยกว่า 1 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 3 ปี – 6 ปี และกลุ่มระยะเวลามากกว่า 6 ปี และกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงาน 1 – 3 ปี ตัดสินใจแบบทันทีทันใดตามการรับรู้ของพนักงานแตกต่างกับกลุ่มผู้จัดการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานร่วมกับพนักงานมากกว่า 6 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และไม่พบความแตกต่างของกลุ่มอื่น ๆ

สมมติฐานที่ 3.1 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพา และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด

สมมติฐานที่ 3.2 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใด และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผลและการตัดสินใจแบบพึ่งพา

ตารางที่ 35 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ภาวะผู้นำเชิงจัดการ และ ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระ กับแบบการตัดสินใจของผู้จัดการ

ภาวะผู้นำ	แบบการตัดสินใจ				
	แบบมีเหตุมีผล	แบบหยิ่งรู้	แบบพึ่งพา	แบบหลีกเลี่ยง	แบบทันทีทันใด
	r	r	r	r	r
ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป	.71*	-.46*	.61*	-.34*	-.55*
การสร้างบารมี	.62*	-.44*	.47*	-.32*	-.48*
การสร้างแรงบันดาลใจ	.67*	-.50*	.51*	-.35*	-.51*
การกระตุ้นการ	.69*	-.41*	.69*	-.32*	-.51*
ใช้ปัญญา					
การคำนึงถึง	.72*	-.40*	.65*	-.31*	-.56*
ภาวะผู้นำเชิงจัดการ	.43*	-.33*	.67*	-.21*	-.20*
การให้รางวัล	.49*	-.29*	.63*	-.26*	-.22*
แบบมีเงื่อนไข					
การจัดการโดย	.53*	-.49*	.71*	-.23*	-.39*
ข้อยกเว้นเชิงรุก					
การจัดการโดย	.07	-.03	.32*	.01	.13
ข้อยกเว้นเชิงรับ					

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ภาวะผู้นำ	แบบการตัดสินใจ				
	แบบมี เหตุมีผล	แบบ หยิ่งรู้	แบบพึ่งพา	แบบ หลีกเลี่ยง	แบบทันที ทันใจ
	r	r	r	r	r
ภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามอิสระ	-.53*	.66*	-.32*	.64*	.75*

* $p < .05$

จากตารางที่ 35 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและภาวะผู้นำเชิงจัดการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพา และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามอิสระมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจแบบหยิ่งรู้ การตัดสินใจแบบหลีกเลี่ยง และการตัดสินใจแบบทันทีทันใจ และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับการตัดสินใจแบบมีเหตุมีผล และการตัดสินใจแบบพึ่งพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($p < .05$)

สรุปได้ว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3.1 และสมมติฐานที่ 3.2 ตามที่กำหนดไว้