

บทที่ 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แสดงในตารางที่ 8-13 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติ t ของคะแนนรูปแบบพฤติกรรม การบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับซี

ที่	รูปแบบ พฤติกรรม ของผู้ บังคับบัญชา	คะแนนรูปแบบพฤติกรรมบริหารตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา						ค่า t ระหว่าง ซี 4-6 กับ ซี 7-9
		ซี 4-6 (n=153) (ผู้ปฏิบัติงานระดับกลาง)		ซี 7-9 (n=125) (หัวหน้างานระดับต้น)		รวมทุกระดับซี (n=278)		
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1	(9,9)	5.25	12.08	6.78	10.46	5.94	11.38	-1.11
2	(9,1)	2.66	7.77	2.62	7.10	2.64	7.46	0.05
3	(1,9)	-1.99	8.19	-4.21	6.65	-2.99	7.61	<u>2.49**</u>
4	(9+9)	3.93	7.13	3.85	6.28	3.90	6.75	0.11
5	(1,1)	-4.61	10.90	-6.56	10.97	-5.49	10.95	1.48
6	(5,5)	0.94	7.61	0.64	6.89	0.81	7.28	0.34
7	(OPP)	-0.31	10.02	-1.56	10.14	-0.87	10.07	1.03

\*\* p < .01

หมายเหตุ ค่า t ที่ขีดเส้นใต้ คือค่า t ที่ได้จากการคำนวณแบบแยกความแปรปรวน (Separate Variances) เพราะความแปรปรวนมีลักษณะวิวิธพันธ์ (Heterogeneity of Variances)

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาค่ามัชฌิม เลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จะเห็นว่า

ในกลุ่มระดับซี 4-6 ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่ามัชฌิม เลขคณิต เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

อันดับ	รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร	ค่ามัชฌิม เลขคณิต
1	(9,9)	5.25
2	(9+9)	3.93
3	(9,1)	2.66
4	(5,5)	0.94
5	(OPP)	-0.31
6	(1,9)	-1.99
7	(1,1)	-4.61

ในกลุ่มระดับซี 7-9 ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่ามัชฌิม เลขคณิต เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

อันดับ	รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร	ค่ามัชฌิม เลขคณิต
1	(9,9)	6.78
2	(9+9)	3.85
3	(9,1)	2.62
4	(5,5)	0.64
5	(OPP)	-1.56
6	(1,9)	-4.21
7	(1,1)	-6.56

ในทุกระดับซี ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา โดยมีค่ามัชฌิม เลขคณิต เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้

อันดับ	รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหาร	ค่ามัชฌิม เลขคณิต
1	(9,9)	5.94
2	(9+9)	3.90
3	(9,1)	2.64
4	(5,5)	0.81
5	(OPP)	-0.87
6	(1,9)	-2.99
7	(1,1)	-5.49

เมื่อพิจารณาค่าสถิติ  $t$  พบว่า ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มระดับซี 4-6 และกลุ่มซี 7-9 รับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน ยกเว้นรูปแบบ (1,9) โดยผู้บังคับบัญชาในกลุ่มระดับซี 4-6 รับรู้รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) สูงกว่าในกลุ่มระดับซี 7-9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $\bar{X} = -1.99$ ,  $\bar{X} = -4.21$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของคะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน  
จำแนกตามระดับซี

ระดับซีของผู้ตอบ แบบสำรวจ	คะแนนพฤติกรรมการปฏิบัติงาน		ค่าที (t)
	$\bar{X}$	S.D.	
ซี 4-6	29.39	33.58	<u>-2.65**</u>
ซี 7-9	40.00	32.60	

\*\*  $p < .01$

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาค่ามัชฌิม เลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติ t จะเห็นว่า ผู้ได้บังคับบัญชาในกลุ่มระดับซี 7-9 มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มระดับซี 4-6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $\bar{X} = 40.00$ ,  $\bar{X} = 29.39$  ตามลำดับ)

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา  
 ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 7 รูปแบบ

สหสัมพันธ์ รูปแบบ	(9,9)	(9,1)	(1,9)	(9+9)	(1,1)	(5,5)	(OPP)
(9,9)	1.00						
(9,1)	-0.21**	1.00					
(1,9)	0.50**	-0.04	1.00				
(9+9)	0.20**	0.56**	0.20**	1.00			
(1,1)	-0.70**	0.39**	-0.12	0.03	1.00		
(5,5)	0.22**	0.18*	0.56**	0.34**	0.21**	1.00	
(OPP)	-0.58**	0.58**	-0.17*	0.34**	0.71**	0.21**	1.00

\*\*  $p < .001$

\*  $p < .01$

จากตารางที่ 10 พบว่า

1) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) แบบ(9+9) และแบบ(5,5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.50$ ,  $r = 0.20$  และ  $r = 0.22$  ตามลำดับ)

2) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) แบบ(1,1) และแบบ(OPP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = -0.21$ ,  $r = -0.70$ ,  $r = -0.58$  ตามลำดับ)

3) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) แบบ(1,1) และแบบ(OPP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.56$ ,  $r = 0.39$  และ  $r = 0.58$  ตามลำดับ) และมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ  $p < .01$  ( $r = 0.18$ )

- 4) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ
- 5) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) แบบ(5,5) อย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.20$  และ  $r = 0.56$  ตามลำดับ)
- 6) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (OPP) อย่างมีความสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $r = -0.17$ ) และมีสหสัมพันธ์ทางลบกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ
- 7) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) และ แบบ(OPP) อย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.34$  และ  $r = 0.34$  ตามลำดับ)
- 8) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.03$ )
- 9) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) และแบบ(OPP) อย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.21$  และ  $r = 0.71$  ตามลำดับ)
- 10) รูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (OPP) อย่างมีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $r = 0.21$ )

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนขั้วในการปฏิบัติงานกับคะแนนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จำแนกตามระดับซีและทุกระดับ

ที่	รูปแบบพฤติกรรม การบริหาร ของผู้บังคับบัญชา	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์		
		ซี 4-6 (n=153)	ซี 7-9 (n=125)	ทุกระดับซี (n=278)
1	(9,9)	.58**	.63**	.60**
2	(9,1)	-.18	-.27*	-.22**
3	(1,9)	.26**	.08	.16*
4	(9+9)	-.03	-.03	-.03
5	(1,1)	-.58**	-.63**	-.60**
6	(5,5)	.08	-.21*	-.05
7	(OPP)	-.59**	-.55**	-.57**

\*\*  $p < .001$

\*  $p < .01$

จากตารางที่ 11 แสดงว่าคะแนนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีสหสัมพันธ์กับขั้วในการปฏิบัติงาน ดังนี้  
ในกลุ่มระดับซี 4-6 พบว่า

1) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) และ แบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขั้วในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = 0.58$  และ  $r = 0.26$ )

2) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) และ แบบ (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขั้วในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = -0.58$  และ  $r = -0.59$ )

3) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) และ แบบ (9+9) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.18$  และ  $r = -0.03$  ตามลำดับ)

4) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในกลุ่มระดับซี 7-9 พบว่า

1) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = 0.63$ )

2) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) แบบ (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = -0.63$  และ  $r = -0.55$  ตามลำดับ)

3) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) แบบ (5,5) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $r = -0.27$  และ  $r = -0.21$  ตามลำดับ)

4) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในทุกระดับซี พบว่า

1) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = 0.60$ ) และมีสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $r = 0.16$ )

2) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) แบบ (1,1) และแบบ (OPP) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = -0.22$ ,  $r = -0.60$  และ  $r = -0.57$ )

3) คะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) และ แบบ (5,5) มีสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณา เปรียบเทียบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มระดับซี 4-6 และกลุ่มระดับซี 7-9 เป็นรายรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแล้ว พบว่า

ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ.001 ใกล้เคียงกัน ( $r = 0.58$  และ  $r = 0.63$ )



ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยในกลุ่มระดับซี 7-9 มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $r = -0.27$ ) ในขณะที่กลุ่มระดับซี 4-6 มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.18$ )

ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยในกลุ่มระดับซี 4-6 มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ( $r = 0.26$ ) ในขณะที่กลุ่มระดับซี 7-9 มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.08$ )

ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9+9) มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบเท่ากัน โดยมีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ ( $r = -0.03$ )

ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,1) มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ใกล้เคียงกัน ( $r = -0.58$  และ  $r = -0.63$ )

ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (5,5) มีค่าสหสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยในกลุ่มระดับซี 7-9 มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ( $r = -0.21$ ) ในขณะที่กลุ่มระดับซี 4-6 มีค่าสหสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน เพียงเล็กน้อยและไม่มีความสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.08$ )

ในรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (OPP) มีค่าสหสัมพันธ์ทางลบกับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .001 ใกล้เคียงกัน ( $r = -0.59$  และ  $r = -0.55$ )

จากตารางที่ 11 เมื่อนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนขวัญในการปฏิบัติงานกับคะแนนรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ความการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้ว พบว่า บางรูปแบบมีค่าสหสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ เพื่อจะทำการทดสอบว่า ค่าสหสัมพันธ์ที่ต่ำนั้น เป็นไปได้หรือไม่ว่า อาจเป็นความสัมพันธ์ทางอื่น ที่ไม่ใช่ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง จึงแบ่งกลุ่มตัวอย่างในแต่ละรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารออกเป็น 3 กลุ่ม ตามคะแนน ดังนี้

1. กลุ่มที่มีคะแนนสูงกว่า  $\text{Mean} + 0.5 \times \text{S.D.}$  จัดเป็นกลุ่มคะแนนสูง
2. กลุ่มที่มีคะแนนน้อยกว่า  $\text{Mean} - 0.5 \times \text{S.D.}$  จัดเป็นกลุ่มคะแนนต่ำ
3. กลุ่มที่เหลือจัดเป็นกลุ่มคะแนนปานกลาง

จากนั้นทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่ามัชฌิม เลขคณิตของคะแนนขวัญในการปฏิบัติงานของทั้ง 3 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (Oneway Analysis of Variance) ผลดังแสดงในตารางที่ 12 แล้วนำค่ามัชฌิม เลขคณิตของคะแนนขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มมาสร้างเป็นกราฟ พบว่า ความสัมพันธ์ของขวัญในการปฏิบัติงานกับรูปแบบพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาทุกรูปแบบ มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง ดังแสดงในภาพที่ 5

ตารางที่ 12 เปรียบเทียบข้อปฏิบัติการปฏิบัติงานกับรูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชา ระหว่างกลุ่มที่มีคะแนนรูปแบบพฤติกรรมบริหารต่ำ ปานกลางและสูง

ที่	รูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา	คะแนนการปฏิบัติงาน									ค่า F	ผลการทดสอบด้วย SNK*
		กลุ่มคะแนนรูปแบบต่ำ			กลุ่มคะแนนรูปแบบปานกลาง			กลุ่มคะแนนรูปแบบสูง				
		(ท)	(ก)	(ส)								
n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.	n	$\bar{X}$	S.D.				
1	(9,9)	80	8.76	34.90	102	34.25	25.66	96	55.24	23.80	59.84***	ค ก ส
2	(9,1)	74	46.51	33.00	124	31.35	32.24	80	27.09	33.24	7.59***	ค ก ส
3	(1,9)	80	27.23	38.62	111	36.59	31.85	87	37.44	29.72	2.45	ค ก ส
4	(9+9)	82	37.00	34.76	113	33.33	30.51	83	32.49	36.25	0.43	ค ก ส
5	(1,1)	106	56.28	23.91	89	32.56	28.71	83	7.63	28.74	75.88***	ค ก ส
6	(5,5)	94	36.77	33.93	88	32.13	32.73	96	33.48	33.95	0.46	ค ก ส
7	(OPP)	94	54.49	24.15	97	33.55	29.93	87	12.89	32.76	46.27***	ค ก ส

\*\*\*  $p < .001$

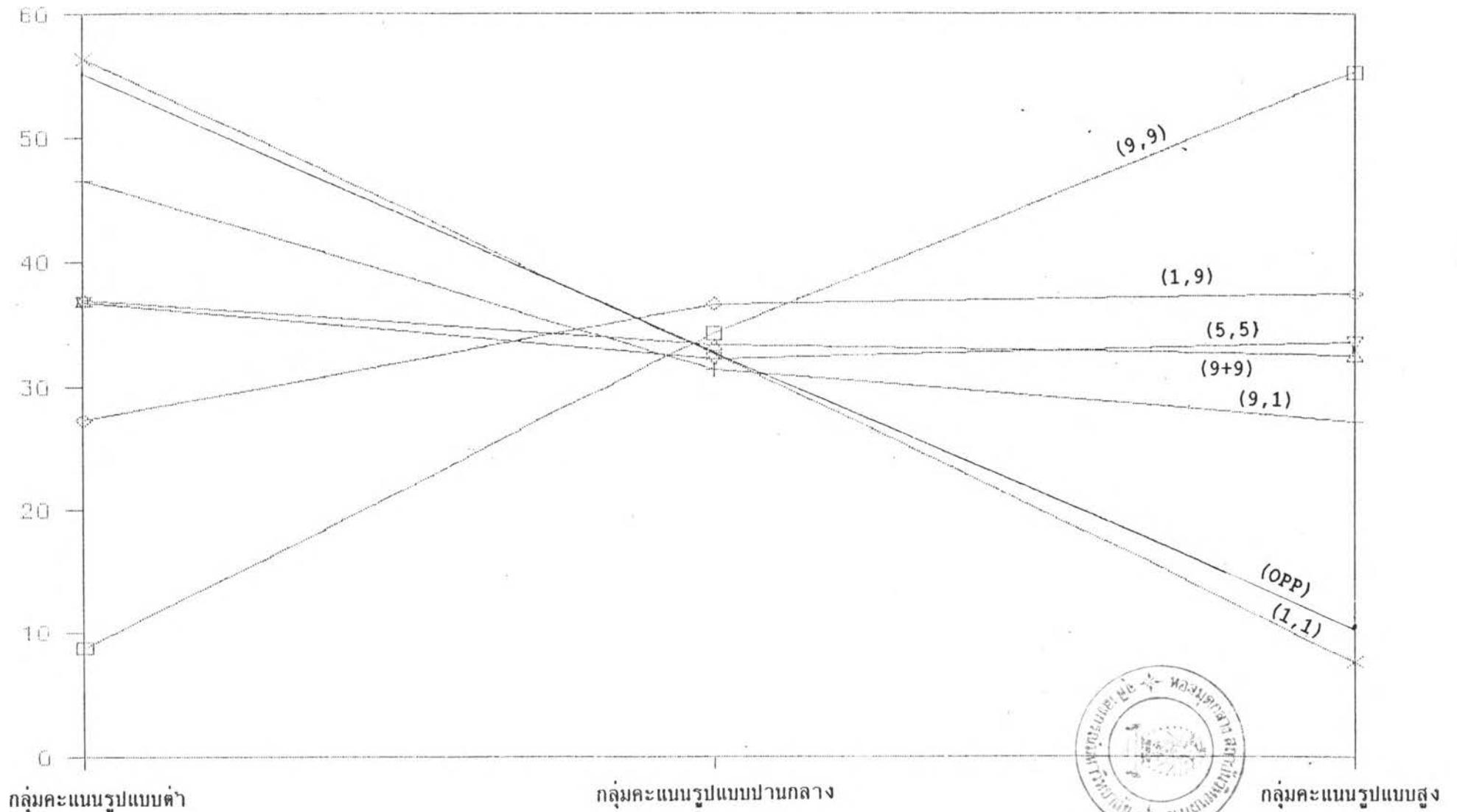
\*SNK = Student-Newman-Kuels Procedure Range ( $\alpha = .05$ )

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ F และ ผลจากการทดสอบด้วย SNK พบว่า

1) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,9) แบบ (1,1) และแบบ (OPP) ระหว่างกลุ่มคะแนนรูปแบบสูง กลุ่มคะแนนรูปแบบปานกลางและกลุ่มคะแนนรูปแบบต่ำ มีข้อปฏิบัติการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

2) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (1,9) แบบ (9+9) และแบบ (5,5) ระหว่างกลุ่มคะแนนรูปแบบสูง กลุ่มคะแนนรูปแบบปานกลางและกลุ่มคะแนนรูปแบบต่ำ มีข้อปฏิบัติการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

3) รูปแบบพฤติกรรมการบริหารของผู้บังคับบัญชาแบบ (9,1) ระหว่างกลุ่มคะแนนรูปแบบสูง กลุ่มคะแนนรูปแบบปานกลางและกลุ่มคะแนนรูปแบบต่ำ มีข้อปฏิบัติการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ระหว่างกลุ่มคะแนนรูปแบบต่ำกับกลุ่มคะแนนรูปแบบปานกลาง และระหว่างกลุ่มคะแนนรูปแบบต่ำกับกลุ่มคะแนนรูปแบบสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ส่วนกลุ่มคะแนนรูปแบบปานกลางและกลุ่มคะแนนรูปแบบสูงมีข้อปฏิบัติการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน



ภาพที่ 5 กราฟแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงของคะแนนวิทยุในการปฏิบัติงานกับคะแนนรูปแบบพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาแต่ละรูปแบบ