

6/10/23

การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย



นายจักรกฤษณ์ คันติพงษ์

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

ภาควิชาพาณิชย์ศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2523

I15245243

A STUDY OF THAI COMMERCIAL BANK
EXECUTIVES' LEADERSHIP BEHAVIOR

Mr. Chuckkrisna Tantipongse

ศูนย์วิทยพัชกร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of Master of Commerce

Department of Commerce

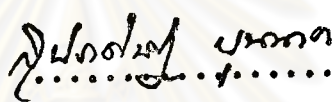
Graduate School

Chulalongkorn University


1980

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย
โดย นายจักรกฤษณ์ ตันติพงศ์
ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรหมพิไล คุณาพันธ์

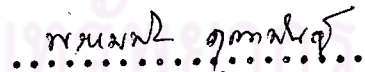
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบัณฑิต

 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุประภัสร์ บุญนาค)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.นราศรี ไววียงกุล)

 กรรมการ
(ม.ร.ว.สุชาติจันทร์ ประวิตร)

 กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรหมพิไล คุณาพันธ์)

ศูนย์วิทยานิพนธ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย
 ชื่อ นิสิต นายจักรกฤษณ์ คันติพงษ์
 อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรหมพิไล คุณาพันธ์
 ภาควิชา พาณิชยศาสตร์
 ปีการศึกษา 2522



บทคัดย่อ

ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศ ในปัจจุบันหน่วยงานของธนาคารได้มีลักษณะซับซ้อนและกว้างขวางขึ้น ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับบริหาร จึงควรที่จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตลอดจนสมรรถภาพที่อยู่ในเกณฑ์ดี แม้ว่าโครงสร้างธนาคารและเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยจะได้เข้ามามีส่วนเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่ว่าเป้าหมายของการทำงานจะบรรลุได้มากน้อยแค่ไหนนั้น จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การอีกอย่างหนึ่งคือ ผู้บริหารธนาคาร ซึ่งมีบทบาทและอิทธิพลในการที่จะกำหนดให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย โดยศึกษาผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยใช้ระบบบริหารแบบอัตรากำลังไทยหรือประชาธิปไตย นอกจากนั้นได้วิเคราะห์ถึงความแตกต่างของผู้บริหารในด้านเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคารว่ามีผลกระทบท่อการจักสภาองค์การบริหารหรือไม่

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้สุ่มเอามาจากผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย 16 ธนาคาร โดยคำนึงเฉพาะผู้บริหารที่ทำงานในสำนักงานใหญ่ในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ วิธีการสุ่มตัวอย่างใช้แบบแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่ม (Stratified Random Sampling)

โดยผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้บริหารธนาคาร สำหรับแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้อาศัยแนวความคิดของไลเคอร์ท (Likert) ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการคือ ภาวะผู้นำ สภาพของแรงจูงใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สภาพการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกันและกัน สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานและลักษณะการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม ในองค์ประกอบทั้ง 8 ประการนั้น มีปัจจัยหรือข้อความอยู่ทั้งหมด 51 ข้อด้วยกัน เมื่อได้รวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ 2 วิธี คือ การทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน (Significance of Percentages) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way Analysis of Variance)

จากการวิจัยเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร และขนาดของธนาคารไม่มีผลต่อลักษณะการบริหารของแต่ละระบบคือ ระบบเผด็จการแบบเด็ดขาด ระบบเผด็จการแบบมีกิลด์ ระบบการปรึกษาหารือ และระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม แต่จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย ไม่ว่าจะแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร และขนาดของธนาคาร ปรากฏว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยมีความคิดเห็นต่อการจัดสภาพองค์การบริหารที่มีลักษณะระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัตตาธิปไตย และจากการวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และระดับผู้บริหารมีผลต่อการจัดสภาพองค์การบริหาร ซึ่งผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางนี้สอดคล้องกับการทดสอบความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของแนวโน้มการจัดระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย

จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สรุปได้ว่า ผลจากการวิจัยไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ กล่าวคือการบริหารงานธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยในการจัดระบบบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาทางด้านวิชาการจัดการในปัจจุบัน ที่ถือว่าระบบบริหารแบบนี้เป็นระบบที่พึงประสงค์อยู่แล้ว

9

Thesis Title A STUDY OF THAI COMMERCIAL BANK EXECUTIVES
 LEADERSHIP BEHAVIOR

Name Mr. Chuckkrisna Tantipongse

Thesis Advisor Assistant Professor Prompilai Khunaphante

Department Commerce

Academic Year 1979

ABSTRACT

The Thai Commercial Banks are the financial institutions playing a significant role in the country's economic system and now operating in the forms of complexity and diversity. Consequently, the staff in the Banks, especially executives, should possess satisfactory qualifications included with a high capability. Although the overall organizational structure and the modern equipments of the Banks permit to attain the overall objective, the job performance achievement is obligatory to one of the most important organizational factors, that is, the executives who play an important role in and influence on carrying out the job performance efficiently and effectively.

This research is designed to study some behavioral approaches of the executive leaderships of the Thai Commercial Banks, which is either an autocratic or democratic system. In addition, this is an analysis of the differences of sex, age, educational levels and working experience pertaining to its managerial levels and status of the Banks whether they affect the overall organizational planning one another or not.

The collection of the data is made from all of the managerial levels in the 16 Banks registered in Thailand, especially in the headquarters in Bangkok Metropolis comprising of the top management, middle management and operating

4

management. This random sampling has been made by a stratified random sampling together with an interview techniques. The questionnaire used for this study is based on the Likert concept of 8 factors, namely Leadership, Motivational Forces, Communication Process, Interaction-Influence, Decision Making Process, Goal Setting or Ordering, Control Process and Performance goals and training. In these 8 factors there are 51 questions. The completed questions have been analyzed by two statistical methods, namely making a test on the significance of percentage and the two-way analysis of variance.

The research on the difference of the significance of percentage of the executives in the Banks shows that sex, age, educational levels, working experience, managerial levels and status of the Banks do not affect each of the managerial systems, Exploitive Authoritative, Benevolent Authoritative, Consultative System and Participative System. However, the findings of the management tendency of the Thai Commercial Banks show that the executives of the Banks have the same concept that tends to a democracy rather than an autocracy whether taking into account sex, age, educational levels, working experience, managerial levels and status of the Banks or not. According to this research, it points out that age, working experience and managerial levels affecting to plan the organization, which is congruent with the difference of the trend ratio of planning the Thai commercial Banks organization.

In conclusion, the research result is not congruent with the designated hypothesis, that is to say, the Thai Commercial Banks management at the present time by means of a democratic leadership is congruent with the management as desired.



กิติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลงด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ พรหมพิไล คุณาพันธุ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำปรึกษาระหว่างการดำเนินงานวิจัยและในการพิจารณาปรับปรุงวิทยานิพนธ์อย่างดียิ่ง อนึ่งผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากอาจารย์ ดร. อติศัย กอวัฒนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุภาพ เกษะรินทร์ ในการให้คำแนะนำทางด้านการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และอาจารย์ วีระ ศรีวิลาศ ที่ช่วยอนุเคราะห์แปลบทความเป็นภาษาอังกฤษ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและน้ำใจของท่านที่ได้รับเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และอำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้มาด้วยดี

* ที่สุดเหนือสิ่งใด คือความเมตตาจากพ่อและแม่ที่ให้ทั้งกำลังใจและกำลังใจทรัพย์ตลอดเวลาการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ คุณค่าและประโยชน์ที่อาจมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณท่านทั้งสอง.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จักรกฤษณ์ คันติพงศ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
รายการตารางประกอบ	ฉ
รายการรูปประกอบ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	
- ความเป็นมาของปัญหา	1
- วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
- ขอบเขตและวิธีค้นคว้าวิจัย	4
- ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	5
- คำนิยามศัพท์เฉพาะ	5
- สมมติฐานในการศึกษาค้นคว้า	7
บทที่ 2 การศึกษาทฤษฎี เอกสาร และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
- ภาวะผู้นำ	8
- ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์กับความเป็นผู้นำ	10
- ภาระหน้าที่และคุณสมบัติของผู้นำ	12
- ทฤษฎีทางค่านพฤติกรรม : แบบของความเป็นผู้นำ	15
- ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัยและรวบรวมข้อมูล	
- กลุ่มตัวอย่าง	35
- การจักขนาดธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	36
- สมมติฐาน	40
- เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	40



	หน้า
บทที่ 3 (ต่อ)	
- วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
- การให้คะแนนและตีความหมายของคะแนน	42
- การวิเคราะห์ข้อมูล	43
บทที่ 4	
การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
- ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	47
1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ แยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร	47
2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร	75
3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษาต่อ สภาพการจัดองค์การบริหาร ความสัมพันธ์ของระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร ความสัมพันธ์ของขนาดธนาคารและระดับผู้บริหารต่อสภาพการจัดองค์ การบริหาร	82
4. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	86
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	
- สรุปผลการวิจัย	89
- ปัญหาในการวิจัย	92
- ข้อเสนอแนะ	93
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	99
ประวัติ	127

รายการตารางประกอบ

ตารางที่	รายการ	หน้า
1.1	แสดงรายชื่อธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย	2
3.1	แสดงลักษณะประชากรของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย	37
3.2	แสดงลักษณะประชากรแยกตามขนาดของธนาคารและระดับผู้บริหาร	38
3.3	แสดงลักษณะของธนาคารพาณิชย์ไทย	39
4.1	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อระบบบริหาร	48
4.2	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับ 31-40 ปี ต่อระบบบริหาร	49
4.3	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31-40 ปี กับ 41-50 ปี ต่อระบบบริหาร	50
4.4	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41-50 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร	51
4.5	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับ 41-50 ปี ต่อระบบบริหาร	52
4.6	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร	53
4.7	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31-40 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร	54

ตารางที่	รายการ	หน้า
4.8	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีต่อระบบบริหาร	55
4.9	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรีต่อระบบบริหาร	56
4.10	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรีต่อระบบบริหาร	57
4.11	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี กับ 11-20 ปี ต่อระบบบริหาร	58
4.12	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี กับ 21 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร	59
4.13	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปี กับ 21 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร	60
4.14	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบบริหาร	61
4.15	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร	62

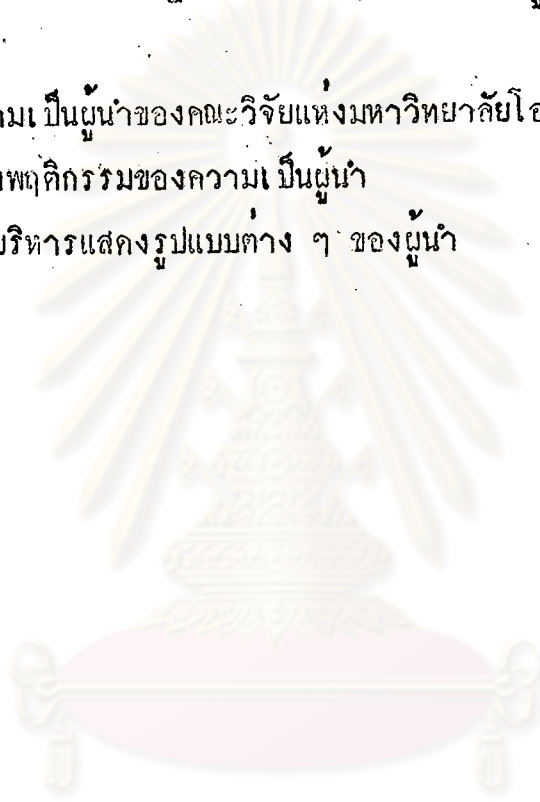
ตารางที่	รายการ	หน้า
4.16	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร	63
4.17	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบ บริหาร	64
4.18	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบ บริหาร	65
4.19	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบ บริหาร	66
4.20	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบ บริหาร	67
4.21	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อ ระบบบริหาร	68
4.22	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อ ระบบบริหาร	69
4.23	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อ ระบบบริหาร	70
4.24	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อ ระบบบริหาร	71

ตารางที่	รายการ	หน้า
4.25	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร	72
4.26	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับสูงกับผู้บริหารธนาคารระดับกลางของทุกขนาดธนาคารต่อระบบบริหาร	73
4.27	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับกลางกับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำของทุกขนาดธนาคารต่อระบบบริหาร	74
4.28	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับสูงกับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำของทุกขนาดธนาคารต่อระบบบริหาร	75
4.29	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคารทั้งหมด	76
4.30	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามลักษณะพิเศษของผู้บริหารธนาคาร	77
4.31	แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามอายุของผู้บริหารธนาคาร	78

- 4.32 แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน
ของระบบบริหารที่โน้ม เอียง ไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่
โน้ม เอียง ไปทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามระดับการศึกษา
ของผู้บริหารธนาคาร 79
- 4.33 แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน
ของระบบบริหารที่โน้ม เอียง ไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่
โน้ม เอียง ไปทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามประสบการณ์
ในการทำงานของผู้บริหารธนาคาร 80
- 4.34 แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน
ของระบบบริหารที่โน้ม เอียง ไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่
โน้ม เอียง ไปทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามระดับผู้บริหาร
และขนาดของธนาคาร 81
- 4.35 แสดงการวิเคราะห์ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษา
ต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร 82
- 4.36 แสดงการวิเคราะห์ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระดับการศึกษาและ
ประสบการณ์ในการทำงานต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร 83
- 4.37 แสดงการวิเคราะห์ ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของขนาดธนาคารและ
ระดับผู้บริหารธนาคารต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร 85

รายการรูปประกอบ

รูปที่	รายการ	หน้า
2.1	แสดงทักษะที่จำเป็นในอินที่่จะปฏิบัติงานให้สัมฤทธิผลสำหรับผู้บริหารในระดับต่าง ๆ	14
2.2	แสดงแบบของความเป็นผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยไอไฮโอ	19
2.3	แสดงแนวค่อเนื่องพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ	22
2.4	แสดงท้าวายการบริหารแสดงรูปแบบต่าง ๆ ของผู้นำ	27



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย