

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

สารนิพนธ์
ของ
ทัศนีย์ ยูวะนิยม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2549

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

สารนิพนธ์
ของ
ทัศนีย์ ยูวะนิยม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2549
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

บทคัดย่อ
ของ
ทัศนีย์ ยูวะนิยม

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
พฤษภาคม 2549

ทัศนีย์ ยูวะนิยม. (2548). ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส. สารนิพนธ์ บช.ม.(การจัดการ). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ :
รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในสายงาน Service Operation จำนวน 6 ฝ่าย โดยศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และ ด้านการตัดสินใจ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สายงาน Service Operation รวม 6 ฝ่าย จำนวนรวมทั้งสิ้น 276 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติใช้โปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแตกต่างโดยใช้ค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีแอลเอสดี การวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติความสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในสายงาน Service Operation ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ 25-29 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ และมีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี
2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านลักษณะผู้นำและด้านทักษะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับดี
3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เติบโตการ/ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยรวมเป็นแบบประชาธิปไตย
4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยรวมอยู่ในระดับดี
5. ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับความพึงพอใจ
6. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณาจากข้อพบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี

ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และ ข้อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. พนักงานที่มีตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม ข้อผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และ ข้อผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อ ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และข้อผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวม ในเรื่องความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวม ในเรื่องความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

13. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**EMPLOYEES' SATISFACTION WITH THE LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS OF
ADVANCED INFO SERVICE PUBLIC COMPANY LIMITED**

**AN ABSTRACT
BY
TUSANEE YUVANIYOM**

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
a Srinakharinwirot University
May 2006

Tusanee Yuvaniyom. (2005). *Employees' Satisfaction with the Leadership of Administrators of Advance Info Services (Public) Co.,Ltd.* Master Project, M.B.A. (Management).
Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Assoc. Prof.
Supada Sirikudta

The purpose of this research is to study employees' satisfaction with the leadership of administrators in 6 sections of operation department of Advance Info Services (Public) Co.,Ltd. (AIS) by investigating employees' personal factors, their opinions to the state of leader, their opinions to the leader in term of behavior, their opinions to the management culture of the leader and exploring the influence or relationship of these factors to the employees' satisfaction with the leadership of administrators, in terms of using state of leader of executive officers, persuasion, communication and decision making.

The sample group used in this research are 276 employees belong to 6 sections of operation department of AIS. The method of gathering data was questionnaire. The statistical methods applied in descriptive analysis are frequencies, percentages, mean, standard deviation. And the inferential were done by using by independent t-test, One-way Analysis of variance, in cooperated with Least Significance Different and using of Pearson Product Moment Correlation Coefficient. All analyses were performed by using SPSS

The research results revealed as follows ;

1. The majority of the employees in operation department at AIS are female age between 25 – 29 years old and graduated at Bachelor degree. They are in the position of operation level and with job experiences between 3 – 5 years.
2. The employees' opinions to the state of leader in part of leader characteristics and total leader's skill are at good level.
3. The employees' opinions to the leader in term of behavior whether dictation or democracy. are in the democracy side
4. The employees' opinions to the management culture of the leader are at good level.
5. The results from the analysis employees' satisfaction with the leadership of administrators in part of using executive officers' state of leader, persuasion, communication and decision making are at satisfaction level.
6. The employees with different ages groups to have different satisfaction with the leadership of administrators at the statistical significant level of 0.05. And when considering each items of satisfaction, it was found that employees with different ages groups have

different satisfaction towards executive officers' state of leader in term of giving trust to subordinates for doing their duties and in term of opening the opportunities for subordinates to corporate in management at the statistical significant level of 0.05.

7. The employees with different positions have different satisfaction with the leadership of administrators at the statistical significant level of 0.05. And when considering each items of satisfaction, it was found that the employees with different position have different satisfaction level in term of giving support and help subordinates appropriately, opening the opportunities for subordinates to corporate in management, *and accepting the opinions of subordinates about working practice* at the statistical significant level of 0.05.

8. The employees with different job experiences have different satisfaction with the leadership of administrators at the statistical significant level of 0.05. And when considering for each items of satisfaction, it was found that the employees with different position have different satisfaction level in term of giving trust to subordinates for doing their duties, opening the opportunities for subordinates to corporate in management at the statistical significant level of 0.05.

9. The employees' opinions to the overall state of leader in the aspect of opinions towards, leader characteristics have a positively moderate relationship with their satisfaction with the leadership of administrators. in part of using state of leader, persuasion, communication and decision making at the statistical significant level of 0.01.

10. The employees' opinions to the overall state of leader in the aspect of opinions towards, the leader's skill have a positively high relationship with their satisfaction with the leadership of administrators. in part of giving support and help subordinates appropriately at the statistical significant level of 0.01 and have a positively relationship with satisfaction with the leadership of administers. in part of persuasion, communication and decision making at the statistical significant level of 0.01.

11. The employees' opinions to the leader in term of behavior whether dictation or democracy have a positive relationship with employees' satisfaction with the leadership of administrators. in part of giving support and help subordinates appropriately at low level and in part of persuasion, communication and decision making at low level at the statistical significant level of 0.01.

12. The employees' opinions to the leader management culture have 2 positive relationship with employees' satisfaction with the leadership of administrators. in part of giving support and help subordinates appropriately at high level and in part of persuasion, communication and decision making at medium level at the statistical significant level of 0.01.

13. The employees' total satisfaction with the leadership of administrators. in part of giving trust to subordinates for doing their duties and in the part of giving support and help subordinates appropriately have a positive relationship with the high level at the statistical significant level of 0.01. And in part of persuasion, communication and decision making will have a relationship with the medium level at the statistical significant level of 0.01.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุตตา ที่ได้กรุณาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ อาจารย์ รัชพงศ์ วงศาโรจน์ กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา คำแนะนำ และความช่วยเหลือแก่ผู้วิจัยจนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบคุณคณาจารย์ทุกท่าน ทั้งนี้รวมไปถึงเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก สนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้เกี่ยวข้อง และเป็นเครื่องบูชาพระคุณอันยิ่งใหญ่ของบิดา มารดา คุณปู่ คุณย่า ผู้ให้โอกาสในการศึกษาที่ดีและให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอดรวมทั้งพระคุณของครู อาจารย์ทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา ให้แก่ผู้วิจัยกระทั่งประสบความสำเร็จครั้งนี้

ทัศนีย์ ยูะนิยม

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
ความสำคัญของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	4
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมติฐานในการวิจัย.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	9
องค์ประกอบและหลักของการเป็นผู้นำ.....	10
บทบาทของภาวะผู้นำ.....	11
แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ.....	13
ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	14
แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม.....	33
แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ.....	37
ประวัติของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).....	38
โครงสร้างการบริหารงานของสายงาน Service Operation.....	42
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	45
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	45
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	45
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	47

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3(ต่อ) ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
การจัดกระทำข้อมูล.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	 60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	223
 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	 226
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	226
ความสำคัญของการวิจัย.....	226
สรุปผลวิจัยค้นคว้า.....	234
อภิปรายผล.....	241
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้.....	246
ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	248
 บรรณานุกรม.....	 249
 ภาคผนวก.....	 253
 ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์.....	 264

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	16
2	แสดงคุณลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม.....	18
3	แสดงวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติการในการจัดการ.....	36
4	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน.....	47
5	แสดงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบ แบบสอบถาม.....	61
6	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ.....	64
7	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ.....	65
8	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรม ศาสตร์:เผด็จการ/ประชาธิปไตย.....	66
9	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ.....	67
10	แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ.....	69
11	แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำจำแนกตาม เพศ.....	71
12	แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำจำแนกตาม อายุ.....	74
13	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัว ผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามอายุ.....	77
14	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้มีส่วนร่วมจำแนกตามอายุ.....	78
15	แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำจำแนกตาม ระดับการศึกษา.....	83
16	แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำจำแนกตาม ตำแหน่งงาน.....	86
17	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชาจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	86

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
18	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	86
19	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นจำแนกตามตำแหน่งงาน.....	87
20	แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน.....	89
21	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความเชื่อถือจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	93
22	แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	94
23	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน.....	96
24	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม.....	98
25	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร.....	100
26	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี.....	103
27	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ.....	105
28	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ.....	107

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
29	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้า ยิ้มแย้มแจ่มใส.....	109
30	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ.....	112
31	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามาก กว่าใช้อำนาจสั่งการ.....	114
32	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ เสมอ.....	116
33	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาใน การปฏิบัติงาน.....	118
34	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาใน ด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม.....	121
35	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วน ร่วมในการบริหาร.....	124
36	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ดี.....	126
37	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะ ผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชาเสมอ.....	129

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
38	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ.....	132
39	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส.....	134
40	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ.....	137
41	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ.....	139
42	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ.....	142
43	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน.....	145
44	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม.....	147
45	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร.....	149
46	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี.....	151

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
47	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับ บัญชาเสมอ.....	153
48	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะ ไม่เป็นทางการ.....	155
49	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส.....	157
50	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ.....	159
51	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ผู้นำ ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ใช้อำนาจสั่งการ.....	161
52	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ปัญหาต่างๆ เสมอ.....	163
53	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงาน.....	166
54	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้าน ต่างๆ ตามความเหมาะสม.....	171
55	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร...	177
56	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี.....	182

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
57	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เสมอ.....	187
58	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะ ไม่เป็นทางการ.....	192
59	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส.....	198
60	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับ งานที่ปฏิบัติ.....	203
61	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ใช้อำนาจสั่งการ.....	209
62	แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหาร ของผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา ต่างๆ เสมอ.....	214
63	แสดงการวิเคราะห์ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส.....	220
64	แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	223

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมของผู้นำ.....	19
2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักของมหาวิทยาลัย ไอไฮโอ.....	21
3 แสดงตาข่ายการเป็นผู้นำของเบลก และ มุตัน.....	23
4 แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจและไม่พอใจของ Fiedler.....	26
5 แสดงรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์.....	27
6 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์-บลานชาร์ด.....	29
7 แสดงรูปแบบความเป็นผู้นำ The Vroom-Yetton-Jago model	32
8 แสดงรูปโครงสร้างการบริหารงานสายงาน Service Operation.....	42

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์กร การเป็นผู้นำมองแต่เพียงผิวเผินจึงเห็นว่ายากลำบาก แต่การผู้นำที่ดีนั้นในการทำงานจริงเป็นสิ่งกระทำให้สมบูรณ์ยาก ปัจจุบันนี้เราต้องประสบปัญหาการขาดแคลนผู้นำในอุดมคติมีความเสียสละและเป็นประชาธิปไตย การเสริมสร้างภาวะนำผู้นำเป็นศิลปะแบบหนึ่งที่ยังเรียนรู้และพัฒนาได้ หรือหมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) หรือหมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม

องค์กรจะต้องตอบสนองความพอใจของสมาชิกและผลผลิตที่มากขึ้นขององค์กร โดยการจูงใจให้เกิดความสำเร็จ แต่กระบวนการดังกล่าวต้องตั้งอยู่บนหลักพื้นฐานของความเป็นผู้นำ อันหมายถึงการทำให้บุคคลมีแนวโน้มจะทำตามบุคคลอื่น ซึ่งในแนวคิดนี้ต้องเสนอความพึงพอใจในการบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องรู้จักใช้เทคนิค การจูงใจในการปฏิบัติงาน นั่นคือต้องมีความเป็นผู้นำนั่นเอง ความเป็นผู้นำเป็นแนวคิดที่ง่ายต่อการให้ความหมาย แต่ยากในการศึกษา เข้าใจ และปฏิบัติ

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ สามารถทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นความมีคุณค่าในตัวเอง และการบรรลุความสมหวังในชีวิต สามารถพัฒนาพนักงานได้เต็มศักยภาพ นั่นคือ สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลในแง่ความต้องการด้านการบรรลุความสำเร็จ และการเจริญก้าวหน้า ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่มีความหมายและมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถสร้างสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ทำให้เข้าถึงอำนาจ และโอกาสในการได้รับการพัฒนา และก้าวหน้าในวิชาชีพแก่พนักงาน ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะในการผลิต และในที่สุด คือสามารถทำให้คุณภาพงานบริการขององค์กรมีคุณภาพสูงขึ้น (Steers. 1977 : 125)

ความเป็น หรือเรียกว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและการจัดการองค์กรทั้งของหน่วยงานในภาครัฐและเอกชน โดยภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง คือ ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าเป็นผู้ที่มีความ

เป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าผู้บังคับหรือหัวหน้าขาดความเป็นผู้นำในตัว ก็จะทำให้เกิดผลเสียหายต่างๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจขวัญและกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และองค์กร ความกระตือรือร้น และการบูรณาการของผู้ร่วมงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ยงยุทธ เกษสาคร. 2541 : 36) ดังกล่าวข้างต้น องค์กรจะประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งรวมตัวกันอยู่ โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะมีความแตกต่างในเรื่องต่างๆ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ ความรู้ ความคิดเห็น บุคลิกภาพ ตลอดจนเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละบุคคล จึงจำเป็นต้องมีผู้นำเป็นผู้ประสานงานทั้งแนวความคิดและข้อขัดแย้งต่างๆ อันจะเกิดขึ้น เพื่อชักจูงให้บุคคลในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเพื่อให้ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร (อ๋างในพวงทิพย์ นวลขาว. 2538 : 1) ในองค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งมักจะประกอบด้วยบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง โดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กร ซึ่งภาระหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปนั้น จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด เป็นผู้สอนและแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเป็นผู้สั่งงานและควบคุมงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น (สมพงศ์ เกษมสิน. 2513 : 433) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจและเต็มความสามารถตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำสั่งการนั้น ส่วนหนึ่งมีผลมาจากรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหากผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและพอใจในรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาแล้วก็จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ ผลงานที่ได้ก็จะมีคุณภาพสูง บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นผู้วิจัยเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งผลจากการวิจัยนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอันนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงานที่มีผลกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธการบริหาร การจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจโดยรวมและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัท

ขอบเขตการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) มีจำนวน 6 ฝ่าย โดยมีพนักงานรวมทั้งหมด 388 คน (ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล 2548 ข้อมูล ณ วันที่ 4 สิงหาคม 2548)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง แบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้ขนาดตัวอย่าง 197 ตัวอย่าง และผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถามเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 40% ได้เท่ากับ 79 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 276 กลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 388 คน ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละฝ่ายที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 ให้กับพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย

คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมาย หรือแต่งตั้งจากองค์กรให้ทำหน้าที่ประสานงานระหว่างเบื้องบนและเบื้องล่าง โดยรับนโยบายจากเบื้องบนแล้วนำไปสั่งการ ควบคุม ตัดสินใจ และบังคับบัญชาการทำงานในหน่วยงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และนโยบาย ในขณะที่เดียวกันจะทำหน้าที่รายงานผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปยังเบื้องบน ผู้บริหารในที่นี้ ได้แก่ พนักงานที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนก ของ บมจ. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในแต่ละส่วนงานของสาย Service Operation ซึ่งปฏิบัติงานเต็มเวลา และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหัวหน้าฝ่าย และหัวหน้าแผนก ของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ, อิทธิพล และจูงใจบุคคลให้บรรลุเป้าหมายของการทำงานตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

4. ลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะตัว ได้แก่บุคลิกภาพ และลักษณะทางกายภาพของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

5. ทักษะผู้นำ หมายถึง ทักษะและลักษณะทางกายภาพของผู้นำ ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์,การชักนำใจ ของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

6. ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ หมายถึง ลักษณะและพฤติกรรม เฉพาะตัวของผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ หมายถึง ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม แนวทางในการบริหารงานของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

8. ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ดี ความชอบของพนักงานที่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ หรือความคาดหวังของพนักงานที่ปฏิบัติงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

9. ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโดยพิจารณาจากการให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา การให้การสนับสนุน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

10. ด้านการจูงใจ หมายถึง วิธีการจูงใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการจูงใจในทางบวก เช่น วิธีการให้รางวัล ให้ผลตอบแทน การกล่าวคำยกย่องชมเชย ให้เกียรติของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

11. ด้านการติดต่อสื่อสาร หมายถึง ความสามารถในการสื่อความ ตลอดจนการสั่งการในองค์การหรือการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงาน รวมถึงข่าวสารภายในองค์การของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

12. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะกระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) แบ่งเป็นดังนี้

1.1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่

1.1 เพศ

1.1 ชาย

1.2 หญิง

1.1.1 อายุ

1.1.2.1 20- 24 ปี

1.1.2.2 25 – 29 ปี

1.1.2.3 30 – 34 ปี

1.1.2.4 ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป

- 1.1.2 ระดับการศึกษา
 - 1.1.3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - 1.1.3.2 ปริญญาตรี
 - 1.1.3.3 สูงกว่าปริญญาตรี
- 1.1.3 ตำแหน่งงาน
 - 1.1.4.1 พนักงานปฏิบัติการ
 - 1.1.4.2 ผู้จัดการระดับกลาง
 - 1.1.4.3 ผู้จัดการระดับสูง
- 1.1.5 ประสบการณ์การทำงาน
 - 1.1.5.1 น้อยกว่า 3 ปี
 - 1.1.5.2 3-5 ปี
 - 1.1.5.3 6-8 ปี
 - 1.1.5.3 8 ปีขึ้นไป
- 1.2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ
 - 1.2.1 ลักษณะผู้นำ
 - 1.2.2 ทักษะผู้นำ
- 1.3 ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์
- 1.4 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ

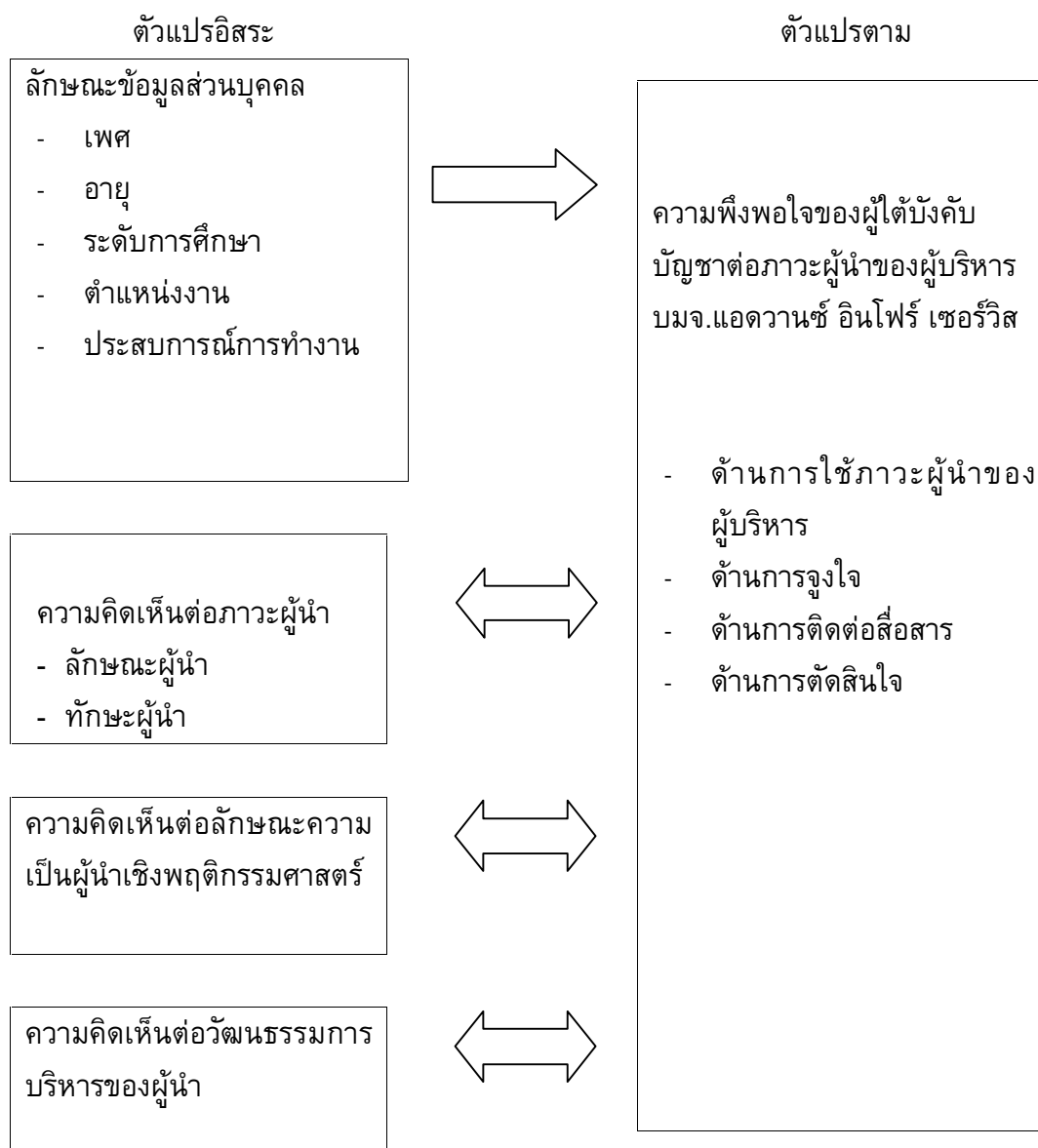
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables)

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสได้แก่

- 2.1 ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- 2.2 ด้านการจูงใจ
- 2.3 ด้านการติดต่อสื่อสาร
- 2.4 ด้านการตัดสินใจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้



สมมุติฐานการวิจัย

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ,อายุ,ระดับการศึกษา, ตำแหน่งงาน,ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน
2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ,ทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
3. ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา ที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของภาวะผู้นำ,องค์ประกอบและหลักของการเป็นผู้นำ
2. บทบาทของภาวะผู้นำ
3. แหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม
6. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
7. ประวัติของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)
 - 7.1 โครงสร้างการบริหารงานสายงาน Service Operation
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 81) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

ทวี วงศ์พุ่ม (2542 : 17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทองใบ สุตขารี (2543 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

เซอร์เมอร์ฮอร์น , ฮันท์ และ ออสบอน (Shermerhorn, Hunt and Osbon. 2000: G-7) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นอิทธิพลระหว่างบุคคลที่จะชักนำให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

คูลเตอร์ (Coulter. 2000 : 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการมองการณ์ไกล การปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ และการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งจะสร้างความเจริญเติบโต และคุณค่าให้กับองค์กร

ดาฟท์ (Daft. 1999 :5) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

ยูกัล (Yukl . 1998 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล คนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการสั่งการ หรือควบคุมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) ให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบและหลักของการเป็นผู้นำ

องค์ประกอบของการเป็นผู้นำ มี 4 ประการ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542 : 433)

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลและเป็นที่ยอมรับ
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลในทุกระดับและในทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้บุคคลและสถานการณ์ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ และเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้
3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามความสามารถในการทำงานของกลุ่มในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ใต้บังคับบัญชา และความต้องการอาจจะมีคุณภาพ
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่าง ๆ

สต็อกคิลล์ (กฤษ ไวยากรณ์. 2542 : 72 ; อ้างอิงจาก Stogdill.1974 : 62-63)

สรุปว่า องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ แยกออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ความสามารถ มีความรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ ได้แก่ ทางการศึกษา ความรู้และการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ ได้แก่ การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเองความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4. สถานะ รวมถึงสถานะทางสังคมและการเป็นที่นิยมของคนอื่น

5. สถานการณ์ ได้แก่ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง

หลักของการเป็นผู้นำ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 19) ได้กล่าวว่า หลักของการเป็นผู้นำมีดังนี้

L = Love คือรักความยุติธรรม หน้าที่การงาน ความก้าวหน้า
ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรักเยี่ยงมนุษย์

E = Education & Experience คือ ผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านการศึกษาและประสบการณ์

A = Adaptability คือ ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมรู้จักแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

D = Decisiveness คือ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง สามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว

E = Enthusiasm คือ มีความต้อกตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง และจริงใจ

R = Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในผู้อื่นแม้จะโดนตำหนิก็ตาม และรับผิดชอบงาน

S = Sacrifice & Sincere คือ เสียสละอุทิศผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วย ความจริงใจ และจริงจัง

H = Harmonize คือ เสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีต่อเพื่อนร่วมงาน

I = Intellectual Capacity คือ มีความคิดริเริ่ม ฉลาดมีไหวพริบ ทันคนทันเหตุการณ์

P = Persuasiveness คือ ความสามารถในการจูงใจคน

บทบาทของภาวะผู้นำ

บทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership Roles) ที่ดีขององค์การ ควรมีลักษณะดังนี้ (รังสรรค์ ศรีประเสริฐศรี) (2544 : 16-17)

1. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงขององค์การจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ (1) เป็นตัวแทนที่ดีขององค์การ (2) เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกองค์การ (3) ให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. เป็นผู้พูดที่ดี (Spokeperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรมตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลหรือผ่านต่าง ๆ คือ (1) ฝ่ายบริหารระดับสูง (2) ลูกค้า (3) บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน (4) เพื่อนร่วมอาชีพ (5) ชุมชน

3. เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ซึ่งมีคุณสมบัติในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

3.1 สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าในการเจรจาด้านขอเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์หรือการสนับสนุนอื่น ๆ

3.2 สามารถต่อรองกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่น ๆ

3.3 สามารถต่อรองกับลูกค้าผู้ขายปัจจัยการผลิต และผู้ขายสินค้าหรือผู้ให้บริการเพื่อให้เกิดการซื้อขายการกำหนดตารางเวลาและเงื่อนไขการขนส่ง

4. การสอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน ดังนี้

4.1 ต้องพยายามช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

4.2 ช่วยให้สมาชิกทีมงานมีการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4.3 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ (Team Builder) ซึ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

5.1 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสมาชิกทีมงานมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ เช่น มีการใช้จดหมายชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเด่น

5.2 ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม เช่น การจัดปาร์ตี้ และการสนับสนุนด้านกีฬา

5.3 จัดประชุมพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงานมีการอภิปรายเกี่ยวกับเรื่องความสำเร็จ ปัญหา และสิ่งที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

6. แสดงบทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 การวางตัวเป็นสมาชิกของทีม และเป็นผู้นำทีมที่เหมาะสม

6.2 มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในองค์กร

6.3 แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้การสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. สามารถแก้ไขปัญหาทางด้านเทคนิคได้ (technical problem Solver) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารระดับกลางที่จะช่วยสมาชิกของทีมงานแก้ไขปัญหาทางเทคนิคโดยมีกิจกรรม 2 ประการดังนี้

7.1 ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค

7.2 เป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8. การประกอบการ(Entrepreneur)เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดริเริ่มมีความคิดเชิงวิเคราะห์ (Critical Thinking) และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำประกอบการพัฒนา

เปลี่ยนแปลงธุรกิจถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง ซึ่งมีกิจกรรมของการเป็นผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ประกอบการ 3 ประการ ดังนี้

8.1 หากวิธีที่จะต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานของหน่วยงานซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายนอก เช่น การเยี่ยมเยียนธุรกิจ การจัดประชุมกลุ่มอาชีพ หรือการจัดแสดงสินค้า หรือการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการศึกษา

8.2 มีการพูดคุยกับลูกค้าและพนักงานถึงความจำเป็น และความต้องการที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

8.3 มีการอ่านสิ่งตีพิมพ์ บทความ นิตยสารของกลุ่มวิชาชีพ เพื่อที่จะรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมและในวงการอาชีพนั้น

แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ

การที่ผู้นำหรือหัวหน้าจะมีอิทธิพลในการบังคับบัญชา หรือสั่งการให้ผู้อื่น ๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทำตามที่ต้องการก็เพราะผู้นำนั้นมีอำนาจ (Power) และอำนาจนั้นมีแหล่งที่มาดังนี้ (เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ. 2541 : 62-63)

1. อำนาจที่มาจากกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Legitimate power) ได้แก่ มีกฎหมายแต่งตั้ง ให้เป็นปลัดกระทรวง อธิบดีหรือถ้าเป็นภาคธุรกิจก็ได้รับแต่งตั้งให้เป็นประธานบริษัท กรรมการผู้จัดการ เป็นต้น ผู้คนยอมรับในอำนาจนี้ก็เพราะเขามีตำแหน่งหน้าที่และกฎหมายรองรับอยู่

2. อำนาจการให้ความดีความชอบ (Reward Power) อำนาจในการให้รางวัล เช่น เลื่อนระดับให้ได้รับทุน ฯลฯ ซึ่งเป็นอำนาจที่สืบเนื่องมาจากอำนาจตามข้อ 1. เรียกว่าเป็นผู้ให้ “คุณ” แก่ลูกน้องได้

3. อำนาจในการลงโทษ (Coercive power) คือ อำนาจในการลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดต่อกฎระเบียบขององค์กร หรือไม่ทำตามวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา เรียกว่าเป็นผู้ให้ “โทษ” แก่ลูกน้องได้

4. อำนาจจากการเป็นผู้ชำนาญการ (Expert power) คือ อำนาจที่มาจากความสามารถเฉพาะด้านที่มีมากกว่าผู้อื่น เป็นที่ยอมรับผู้อื่นต้องมาปรึกษาหรือขอคำแนะนำ เช่น มีความรู้ความสามารถในด้านวิชาชีพ แม่นยำในกฎระเบียบ รู้เทคโนโลยีเฉพาะด้านมากกว่าผู้อื่น เช่น เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น อำนาจนี้บางทีอาจมีอยู่ในตัวผู้ที่มิใช่ผู้บริหารก็ได้แม้แต่ผู้บริหารต้องยอมรับเพราะความเป็นผู้เชี่ยวชาญก็มีประโยชน์สำคัญและจำเป็นต่อองค์กร

5. อำนาจในการเป็นแหล่งข่าวสารข้อมูล (Information Power) คือ อำนาจในการเป็นผู้ควบคุมข่าวสารขององค์กร เป็นผู้จัดวางแผนการดำเนินการขององค์กร จึงเป็นแหล่งข้อมูลมีความรู้มากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและรู้ว่าองค์กรจะดำเนินไปในทิศทางใดในอนาคตจะปฏิบัติงานในแนวใด

6. อำนาจในการเป็นผู้ที่อ้างอิงได้ (Referent power) เป็นอำนาจที่ได้มาจากการได้รับค่านิยมยกย่องในความรู้ความสามารถอันเป็นที่รับรองทั่วไป เป็นอำนาจที่มาจากการเป็นที่ชื่นชมจากความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ ซึ่งบุคคลทั่วไปนำไปอ้างอิงเป็นแบบอย่างได้

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ (Trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavioral theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาลักษณะเฉพาะตัวผู้นำตามวิธีการใช้อำนาจหรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational /Contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้ได้กำหนดสมมติฐาน (Assumption) ไว้ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี. 2543 : 196 – 197)

1. คุณลักษณะเด่นของบุคคลด้านร่างกาย สติปัญญา และสภาพทางจิตวิทยาก่อให้เกิดลักษณะทางภาวะผู้นำ
2. บุคคลที่มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากผู้อื่นในลักษณะที่เป็นตัวบ่งชี้ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ (Qualities of greatness) จะนำไปสู่ลักษณะของภาวะผู้นำ

จากสมมติฐาน 2 ประการดังกล่าวจึงได้มีการศึกษาวิจัยขึ้นในระยะแรก (ช่วงปี ค.ศ.1940 และช่วงปี 1950) โดยกำหนดแนวทางการศึกษาเพื่อ (1) ทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม (2) ระบุนคุณลักษณะที่อยู่ในตัวของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ผลจากการศึกษาพบว่าผู้นำมีคุณลักษณะแตกต่างจากบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำในคุณลักษณะพื้นฐานอันได้แก่ สติปัญญา ความรอบรู้ ความเข้าใจงาน ความคิดริเริ่ม การสุญหา ความเชื่อมั่นในตนเองและความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับในด้านความรับผิดชอบและการดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจในการควบคุม ซึ่งผลที่ค้นพบนี้ตรงกับข้อสันนิษฐานที่ว่า ผู้นำแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล แต่อย่างไรก็ตามยังไม่ได้พบความกระจ่างชัดในคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จึงได้มีการศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล ในด้านความก้าวร้าว ความทะเยอทะยาน การตัดสินใจ การมีอำนาจ ความคิดริเริ่ม สติปัญญา ลักษณะทางร่างกาย ความมั่นใจในตนเอง และลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะทางร่างกายไม่ได้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะชี้ความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผล และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผลแต่อย่างใด

กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาเพื่อที่จะระบุคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และการจูงใจที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดย กีเซลลี (Ghiselli) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะ 13 ด้าน และพบคุณลักษณะ 6 ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุด

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory ability) ซึ่งการปฏิบัติหน้าที่เบื้องต้นทางการจัดการรวมไปถึงการวางแผน การจัดองค์การ การมีอิทธิพลและการควบคุมงานของผู้อื่น
2. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for occupational achievement) มีลักษณะเป็นการแสวงหาความรับผิดชอบและปรารถนาความสำเร็จ
3. สติปัญญา (Intelligence) เป็นความสามารถสร้างสรรค์ และความสามารถทางภาษารวมไปถึงการรู้จักใช้ดุลยพินิจการใช้เหตุผลและความสามารถในการคิด
4. การตัดสินใจ (Decisiveness) ความสามารถในการตัดสินใจและการแก้ปัญหา
5. ความมั่นใจในตนเอง (Self-assurance) มีความมั่นใจในตนเองว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. ความริเริ่ม (Initiative) ความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีอิสระมีลักษณะเป็นผู้เริ่มต้นด้วยตนเองสามารถแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ หรือแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories of leadership) เป็นทฤษฎีซึ่งเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ในระหว่างครึ่งแรกของศตวรรษที่ 12 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการต่าง ๆ ได้คาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่นบุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพ (ความสูงและรูปร่างลักษณะ) จากการสำรวจลักษณะของผู้นำที่มีชื่อเสียงพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปฉลาด กระตือรือร้น ตื่นตัวกับความต้องการของบุคคลอื่นเข้าใจงานมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่ดีมีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีตำแหน่งสำคัญ และมีลักษณะเด่น

นักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่าง ๆ จะไม่มีเท่ากันในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยได้วิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เทคนิคเพื่อยืนยันว่าคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังตาราง 1 ซึ่งประกอบด้วยความเฉลียวฉลาด ความเชื่อมั่นในตัวเอง สิ่งกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบ ลักษณะการติดต่อสื่อสาร การค้นพบนี้ระบุถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลโดยทั่วไปจะมีพลังงานสูง และทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคลสูง

ตาราง 1 แสดงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Characteristics of effective leader)

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. รู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ	1. มีความเฉลียวฉลาด
2. มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะในความคิด
3. มีความทะเยอทะยานสูง	3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์	4. มีทักษะในเชิงการทูตรู้จักผูกมิตรไมตรี
5. มีลักษณะประนีประนอม	5. มีวาทศิลป์มีทักษะทางการพูด
6. มีความเด็ดขาด	6. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
7. ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้	7. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
8. เป็นผู้ทรงอำนาจ	8. มีทักษะในการชักนำจูงใจผู้อื่น
9. มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	9. มีทักษะทางสังคมสูง
10. มีความมั่นใจในตนเองสูง	
11. เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ซึ่งมีความยุ่งยาก	
12. สามารถรับผิดชอบสูง	

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Personal behavioral theories)

ความเป็นผู้นำอาจจะแบ่งออกได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีแบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กันโดยทั่วไปก็คือ การพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ 3 แบบ ซึ่งแต่ละแบบ จะมีลักษณะเป็นดังนี้ คือ (ธงชัย สันติวงษ์. 2537 : 410-412)

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) หมายถึงผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชา และการออกคำสั่ง (Commanding and order giving) เป็นสำคัญผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วย ตนเอง เป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านายอย่างเด่นชัดในการบังคับบัญชาหรือ ควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความ เกรงกลัวอยู่เสมอซึ่งมักพบในประเทศที่ยังไม่เจริญซึ่งอุตสาหกรรมต่าง ๆ อยู่ในลักษณะเริ่มต้น คนงานหาโอกาสหางานน้อยดังจะเห็นได้จากนักอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมใน เขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ผู้นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้าม กับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่ เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อตัวผู้บังคับบัญชาหากแต่จะเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานผู้บริหารชนิดนี้มักจะ

เป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องเกี่ยวกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาจึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณาซึ่งอาจกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-faire or free-rein leadership) ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่าจะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์การจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่

ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral theories of leadership) ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์มีแนวความคิดในการศึกษาที่เกี่ยวกับผู้นำโดยอาศัยการศึกษาพื้นฐานจากบุคลิกภาพหรือลักษณะนิสัยของผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior) และการเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency) นอกจากนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) และผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) เป็นผู้นำที่นิยมการใช้อำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองแต่เพียงผู้เดียวโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น ลักษณะของผู้นำแบบนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า “หัวหน้า”

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างมีอิสระ ยอมรับแนวความคิดของสมาชิกทุกคนในกลุ่มมักจะใช้วิธีการตั้งคณะกรรมการเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับงาน ผู้นำประเภทนี้จะมีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ความนิยมยกย่องเกรงใจแต่ไม่เกรงกลัว จึงเรียกบุคคลที่มีลักษณะอย่างนี้ว่า “ผู้นำแบบเสรีนิยม” (Free-Rain leadership) คือเป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่

3. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นผู้นำที่มีความเป็นผู้นำต่ำ ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจและไม่สามารถกำหนดเป้าหมายของกลุ่มได้ ซึ่งการตัดสินใจต่าง ๆ สามารถกระทำโดยใครก็ได้ภายในกลุ่ม การมีผู้นำประเภทนี้จะมีผลทำให้ความสำเร็จของกลุ่มอยู่ในระดับต่ำ และงานไม่มีความเป็นระบบผู้ร่วมกลุ่มจะมีความสนใจในงานน้อยตลอดจนขวัญและกำลังใจของกลุ่มจะอยู่ในระดับต่ำ

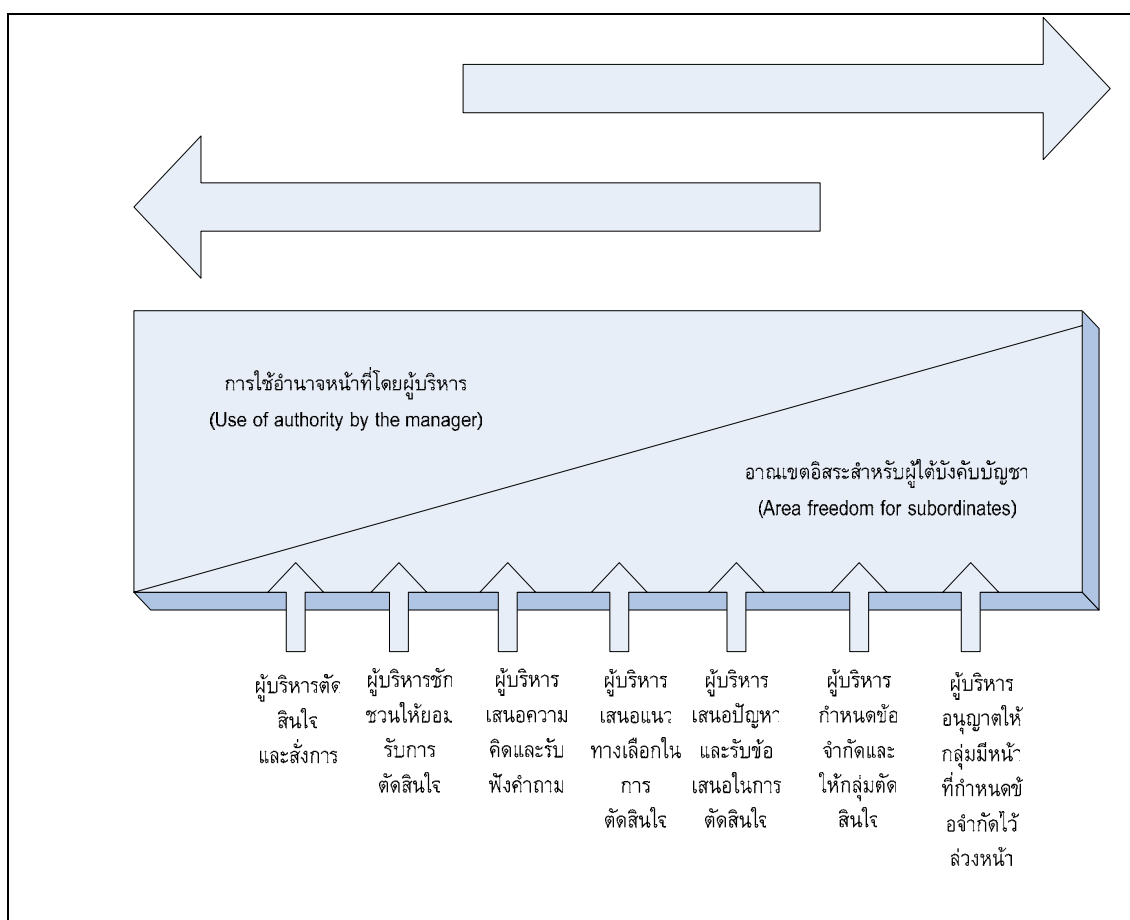
ในความเป็นจริงนั้นไม่มีผู้นำที่มีลักษณะอย่างหนึ่งอย่างใดที่ชัดเจน เช่น แบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย หรือแบบปล่อยตามสบาย แต่มีลักษณะเอนเอียงไปทางหนึ่งทางใดเท่านั้น

ตาราง 2 แสดงคุณลักษณะของผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเสรีนิยม

ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
- ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง - เทคนิควิธีทำงาน และมีกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ - ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่าง และจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน - ในการดีหรือชมงานของกลุ่มผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรงและจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	- นโยบายต่าง ๆ จะกำหนดขึ้น โดยมี การปรึกษา และตัดสินใจ โดยกลุ่ม - กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการทำงานของกลุ่มโดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก - สมาชิกในกลุ่มมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง - ในการดี หรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	- กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ - ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้ และจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ - ผู้นำจะไม่ยุ่งเกี่ยวใด ๆ - ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรม ของสมาชิก และจะไม่พยายามกำกับ กลุ่มแต่อย่างใดเลย

แนวต่อเนื่องพฤติกรรมของผู้นำของแทนเนนบามและชมิตท์ (Tannenbaum and Schmidt's Continuum of Leader Behavior) (สมัยศ นวีกการ. 2540 : 169-170)

Robert Tannenbaum และ Warren H. Schimdt ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจซึ่งเป็นที่สนใจของผู้ที่ศึกษาลักษณะผู้นำอย่างแพร่หลาย



ภาพประกอบ 1 แสดงแนวต่อเนื่องพฤติกรรมของผู้นำของ โรเบิร์ต แทนเนนบาม (Robert Tannenbaum) และวอร์เรน เอช.ชมิทท์ (Warren H.Schmidt)

ด้านซ้ายสุด แสดงให้เห็นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารอย่างเต็มที่ เป็นลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership) ที่ตัดสินใจแล้วจึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและปฏิบัติตาม ส่วนด้านขวาสุด คือ ผู้นำที่ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่และตัดสินใจได้อย่างอิสระภายในขอบเขตที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารระดับสูงอนุญาตให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นถือว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) และช่วงระหว่างกลาง (ระหว่างซ้ายสุดและขวาสุด) จะเป็นผู้นำแบบต่างๆที่ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนในการตัดสินใจจากน้อยไปหามาก ข้อสังเกตประการหนึ่งก็คือ ผู้บังคับบัญชายังใช้อำนาจ (Authority) มากขึ้นเท่าใดการยอมรับ (Acceptance) จะยิ่งลดลงไปเท่านั้น

การศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan (the Michigan Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัย Michigan ได้ศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา กับประสิทธิผลในการทำงานของกลุ่ม Michigan ได้ข้อสรุป 2 ประการ คือ (1) การมุ่งที่คนหรือพนักงาน (2) การมุ่งที่ผลผลิตหรืองาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542:440)

1. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงาน (Employee-centered leader behavior) พฤติกรรม ผู้นำซึ่งมุ่งที่คนหรือพนักงานจะเน้นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสนใจ เข้าใจความต้องการของพนักงาน

2. พฤติกรรมผู้นำซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงาน (Job- centered leader behavior) พฤติกรรมผู้นำ ซึ่งมุ่งที่ผลผลิตหรือผลงานจะแสดงพฤติกรรมตรงกันข้าม กล่าวคือ จะเน้นงานและเทคนิคต่าง ๆ ในการผลิต เป็นเรื่องสำคัญ เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ส่วนตัวพนักงานนั้นเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น นักวิชาการกลุ่มนี้มีความเห็นว่าพฤติกรรมมุ่งที่คนงานทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนงานเต็มใจและพอใจในการทำงานด้วยความกระตือรือร้นผลผลิตจึงสูงขึ้น ส่วนพฤติกรรมมุ่งที่ผลผลิตนั้นมีผลตรงกันข้ามคือ ทำให้ความพอใจที่จะทำงานลดลงผลผลิตจึงน้อยลง

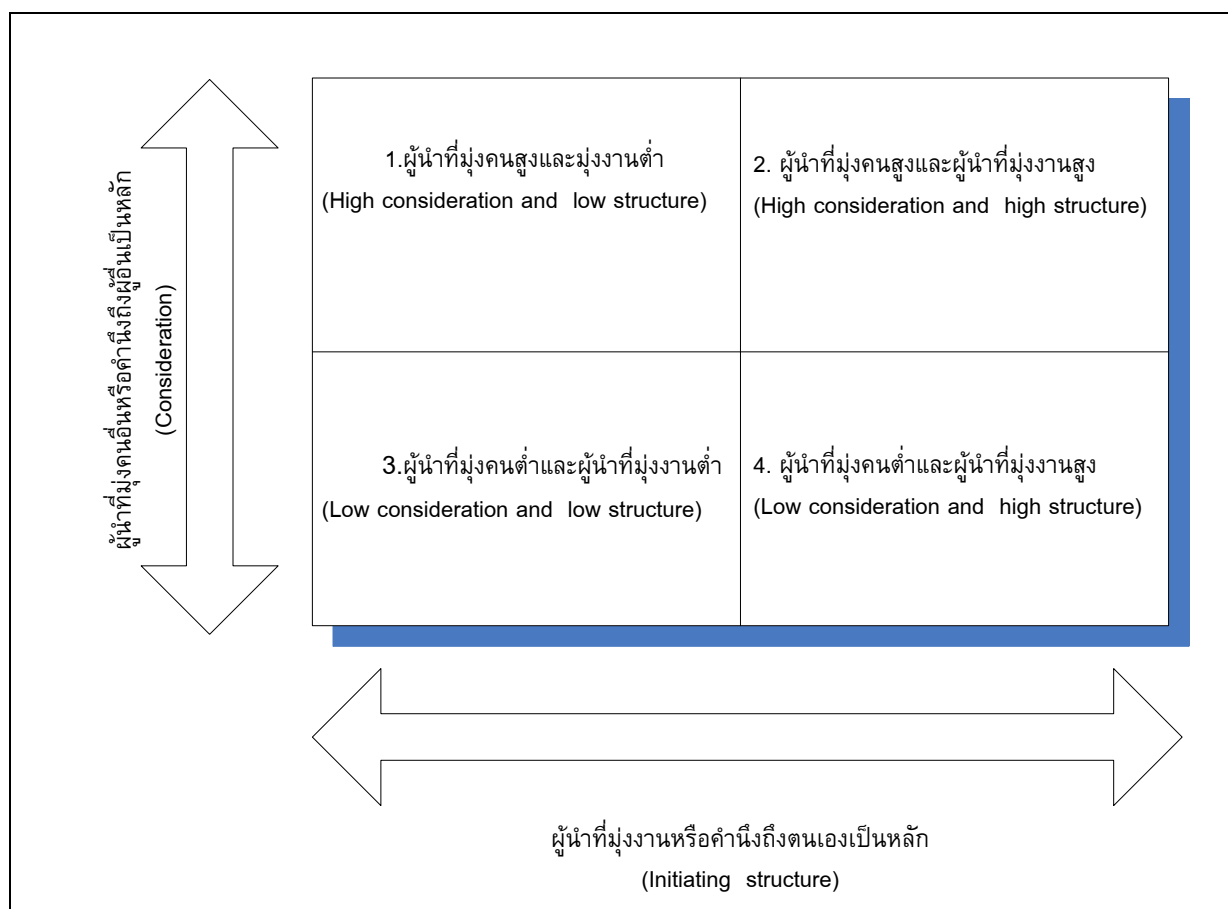
การศึกษาของมหาวิทยาลัย Ohio (The Ohio State studies) มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของผู้นำ มีผู้รวบรวมผลงานการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ 2 ประเภท คือ (1) ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) (2) ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำที่มุ่งงานหรือคำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating structure) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งการกำหนดความต้องการในงานและการทำให้ลักษณะโปรแกรมการทำงานชัดเจน (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2000 : G-6) หรือเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งกำหนดบทบาทของตัวเองและบทบาทของพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนการมีพฤติกรรมสร้างสรรสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2. ผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงานและพยายามที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ (Schermerhorn, Hunt and Osborn.2000 : G-3) หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิดทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual trust)

ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมีความเป็นประชาธิปไตย โดยแบ่งออกเป็น 4 แบบ คือ

- (1) ผู้นำที่มุ่งคนสูงและผู้นำที่มุ่งงานต่ำ (High consideration and low structure)
- (2) ผู้นำที่มุ่งคนสูงและผู้นำที่มุ่งงานสูง (High consideration and high structure)
- (3) ผู้นำที่มุ่งคนต่ำและผู้นำที่มุ่งงานต่ำ (Low consideration and low structure)
- (4) ผู้นำที่มุ่งคนต่ำและผู้นำที่มุ่งงานสูง (Low consideration and high structure)



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักของมหาวิทยาลัย
โอไฮโอ (Ohio state leader behaviors)

ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton

ตารางการจัดการของ Blake และ Mouton (Blake and Mouton's managerial grid) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาแบบของผู้นำโดยยึดหลักว่า ผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญทั้งด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต ได้ทำการสร้างตารางการบริหาร (Managerial grid)

เป็นทศนคติ 2 ประเภทที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการบริหารงาน (Certo. 2000 : 555) ตารางการจัดการ เป็นวิธีการซึ่งพัฒนาโดย Blake และ Mouton เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตาราง ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ (1) มุ่งที่คน (2) การมุ่งที่งานหรือการผลิต แกนตั้งแทนการมุ่งที่คน แต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งคือจาก 1-9 ตำแหน่งการจัดการที่สำคัญมี 4 มุม และตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่ง

การมุ่งที่คน (Concern for people) หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การมุ่งที่งานหรือการผลิต (Concern for production) หมายถึง การให้ความสนใจและความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข 1-9 ทั้งแกนตั้งและแกนนอน แสดงพฤติกรรมมุ่งที่คนและมุ่งที่งาน ตั้งแต่ระดับน้อยไปมาก

ความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งที่คนกับการมุ่งที่งานหรือการผลิต มี 5 ประการดังนี้

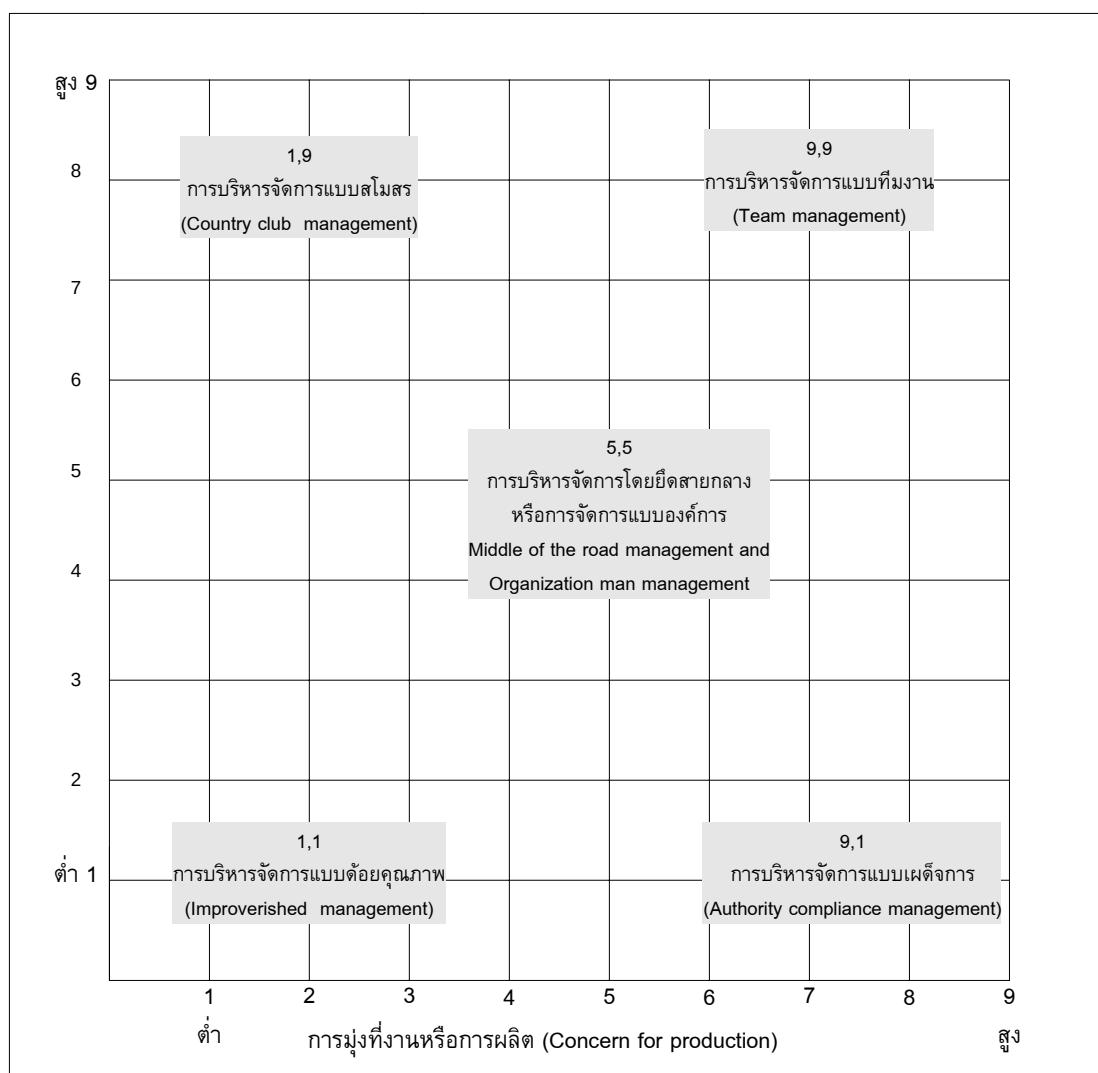
ตำแหน่ง 1,1 เป็นการบริหารจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Improverished management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานต่ำและเป็นผู้หน้าที่มุ่งคนต่ำ กล่าวคือ ไม่สนใจทั้งงานและคน ใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมากบรรยากาศในองค์กรเฉื่อยชา ทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง 1,9 เป็นการบริหารจัดการแบบสโมสร (Country club management) เป็นผู้นำที่มุ่งคนสูงและเป็นผู้หน้าที่มุ่งงานต่ำ กล่าวคือการบริหารจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจในเรื่องงานเท่าที่ควร

ตำแหน่งที่ 9,1 เป็นการบริหารจัดการแบบเผด็จการ (Authority-compliance management) หรือการบริหารจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ (Authority-obedience management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง และเป็นผู้หน้าที่มุ่งคนต่ำ กล่าวคือ ผู้นำเน้นความสนใจแต่งงานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญกำลังใจของคนงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง 9,9 เป็นการบริหารจัดการแบบทีมงาน (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานสูง และเป็นผู้หน้าที่มุ่งคนสูง กล่าวคือ ผู้นำจะเอาใจใส่ทั้งคนและงานทำให้คนงานมีขวัญและกำลังใจ มีผู้บังคับบัญชานับถือและไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้คือหัวหน้าทีม

ตำแหน่ง 5,5 เป็นการบริหารจัดการผู้นำที่เดินทางสายกลาง (Middle of the road management) หรือผู้นำแบบองค์กร (Organization man management) เป็นผู้นำที่มุ่งงานปานกลาง และเป็นผู้หน้าที่มุ่งคนปานกลาง ซึ่งจะมีบรรยากาศเรียบง่าย งานอาจไม่มีประสิทธิภาพมากนักแต่คนงานมีกำลังในการทำงาน



ภาพประกอบ 3 แสดงตาข่ายการเป็นผู้นำของเบลค (Blake) และมูตัน (Mouton)

3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลเชิงสถานการณ์ของ Fiedler

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลเชิงสถานการณ์ของ Fiedler เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิกิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อผู้นำกำหนดขึ้นเพื่อนำสมาชิกขององค์กรให้เป็นไปตามการบังคับบัญชาที่เหมาะสม ทฤษฎีของ Fiedler มี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relationship – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับพนักงาน ผู้นำประเภทนี้จะสร้างความไว้วางใจ ความเคารพนับถือ และรับฟังความต้องการของพนักงาน ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนกับผู้นำแบบที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (Consideration)

2. ผู้นำที่มุ่งงาน (Task – oriented leader) เป็นผู้นำที่มุ่งความสำเร็จในงาน ซึ่งจะกำหนดทิศทางและมาตรฐานในการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีลักษณะคล้ายกับผู้นำแบบที่ดำเนินตนเองเป็นหลัก (Initiating structure style)

สถานการณ์ (Situation) เป็นการพิจารณาถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไข ผู้ที่มีหน้าที่ควบคุมและแก้ไขก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การ

วัตถุประสงค์ในการประเมินรูปแบบความเป็นผู้นำว่าให้ความสำคัญกับงาน หรือมุ่งที่ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน [Least Preferred Coworker (LPC) questionnaire] โดยมีประเด็นดังนี้

1. การวัดรูปแบบของความเป็นผู้นำ (Measuring leadership style) : ตารางประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (The Least Preferred Coworker (LPC) scale) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler ได้จำแนกออกเป็น 3 ประการคือ

- (1) การวัดรูปแบบของความเป็นผู้นำด้วยความสัมพันธ์-การจูงใจ (Relationship-motivated)
- (2) การวัดรูปแบบของความเป็นผู้นำด้วยงาน-การจูงใจ (Task-motivated)
- (3) การวัดรูปแบบของความเป็นผู้นำด้วยลักษณะเสรีภาพทางสังคม (Socioindependent)

ตารางประเมินการให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์กับเพื่อน The Least Preferred Coworker (LPC) scale เป็นการวัดระดับซึ่งผู้นำบรรยายถึงความพอใจหรือไม่พอใจในการให้ความสำคัญกับงาน หรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานหรือให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงาน จะมีความสัมพันธ์กับความพอใจ ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเกิดความสัมพันธ์ การจูงใจ (Relationship-motivated) ในทางกลับกันผู้นำซึ่งมองพนักงานในลักษณะที่ไม่พอใจมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำด้วยงาน-การจูงใจ (Task-motivated)

2. การวัดสถานการณ์ของความเป็นผู้นำ (Measuring the leadership situation) Fiedler กล่าวว่า สถานการณ์ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยเสนอสถานการณ์ของความเป็นผู้นำในรูปของปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ซึ่งสามารถสร้างการเป็นทั้งผู้นำที่เป็นที่พอใจและไม่เป็นที่พอใจ คือ (1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader – member relations) (2) โครงสร้างงาน (Task structure) (3) อำนาจของตำแหน่ง (Position power) ดังนี้

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงาน (Leader – member relations) หมายถึง บรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของพนักงานในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและการยอมรับผู้นำ คือ เมื่อลูกน้องเกิดความไว้วางใจ (Trust) การเคารพนับถือ (Respect) และความมั่นใจในผู้นำ

(Confidence) จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและพนักงานในทางที่ดี (Good) ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ในการกลับกันถ้าพนักงานไม่มีความไว้วางใจ (Distrust) ขาดความเคารพนับถือ (Do not respect) และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำน้อย (Little confidence in the leader) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกก็จะไม่ดี (Poor) ซึ่งจะทำให้ความร่วมมือในการทำงานน้อยลงด้วย

2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ขอบเขตของงานซึ่งกระทำโดยกลุ่ม มีการกำหนดงาน วิธีการทำงานโดยเฉพาะ มีการอธิบาย และกำหนดเป้าหมายของงานที่ทำเป็นประจำอย่างชัดเจน เช่น งานในสายการประกอบชิ้นส่วนจะมีระดับโครงสร้างของงานสูง (High degree of task structure) ส่วนงานที่มีงานต่ำ (Low degree of task structure) เมื่อระดับโครงสร้างของงานสูง สถานการณ์จะพิจารณาว่าผู้นำเป็นที่พอใจแต่ถ้าระดับโครงสร้างของงานต่ำ สถานการณ์จะไม่เป็นที่น่าพอใจ

2.3 อำนาจตามตำแหน่ง (Position power) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำมีอำนาจหน้าที่ (Authority) อย่างเป็นทางการเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา อำนาจตามตำแหน่งจะสูงเมื่อผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สามารถกำหนดงานและประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนมีอำนาจในการให้รางวัลและลงโทษ อำนาจตามตำแหน่งจะต่ำเมื่อผู้นำมีอำนาจหน้าที่น้อย และไม่สามารถวัดงานหรือให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เมื่ออำนาจตามตำแหน่งสูงจะพิจารณาได้ว่าผู้นำเป็นที่พึงพอใจ (Favorable) แต่เมื่ออำนาจตามตำแหน่งต่ำผู้นำจะไม่เป็นที่พึงพอใจ (Unfavorable) ลักษณะสถานการณ์ทั้ง 3 ประการ สามารถนำมากำหนดเป็นสถานการณ์ผู้นำได้ 8 สถานการณ์

สถานการณ์ I , II เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – member relations) ดี , โครงสร้างของงาน (Task structure) สูง และอำนาจตามตำแหน่ง (Position power) มีสูง

สถานการณ์ III , IV , V , VI เป็นสถานการณ์ที่มีความพึงพอใจปานกลาง

สถานการณ์ VII , VIII เป็นสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำที่ไม่พอใจอย่างมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกต่ำ (Poor) โครงสร้างของงานต่ำ (Low) และอำนาจตามตำแหน่งต่ำ (Weak)

	พอใจมาก (Very favorable)		ปานกลาง (IntermediateA)				ไม่พอใจมาก (Very unfavorable)	
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member relations)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ดี (Good)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)	ไม่ดี (Poor)
โครงสร้างของงาน (Task structure)	สูง (High)		ต่ำ (ต่ำ)		สูง (High)		ต่ำ (ต่ำ)	
อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Leader-position power)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)	มาก (Strong)	น้อย (Weak)
สถานการณ์ (Situations)	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII

ภาพประกอบ 4 แสดงการจำแนกสถานการณ์ที่เป็นที่พอใจและไม่พอใจของ Fiedler (Fiedler's classification of situation favorableness)

(Daft. 1999 : 96)

3. การประเมินทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Evaluation of Fiedler's contingency theory) Fiedler ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของความเป็นผู้นำกับสถานการณ์ที่สามารถทำให้เป็นที่พอใจและมีผลการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง จากรูปที่ 12.6 แสดงรูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนี้

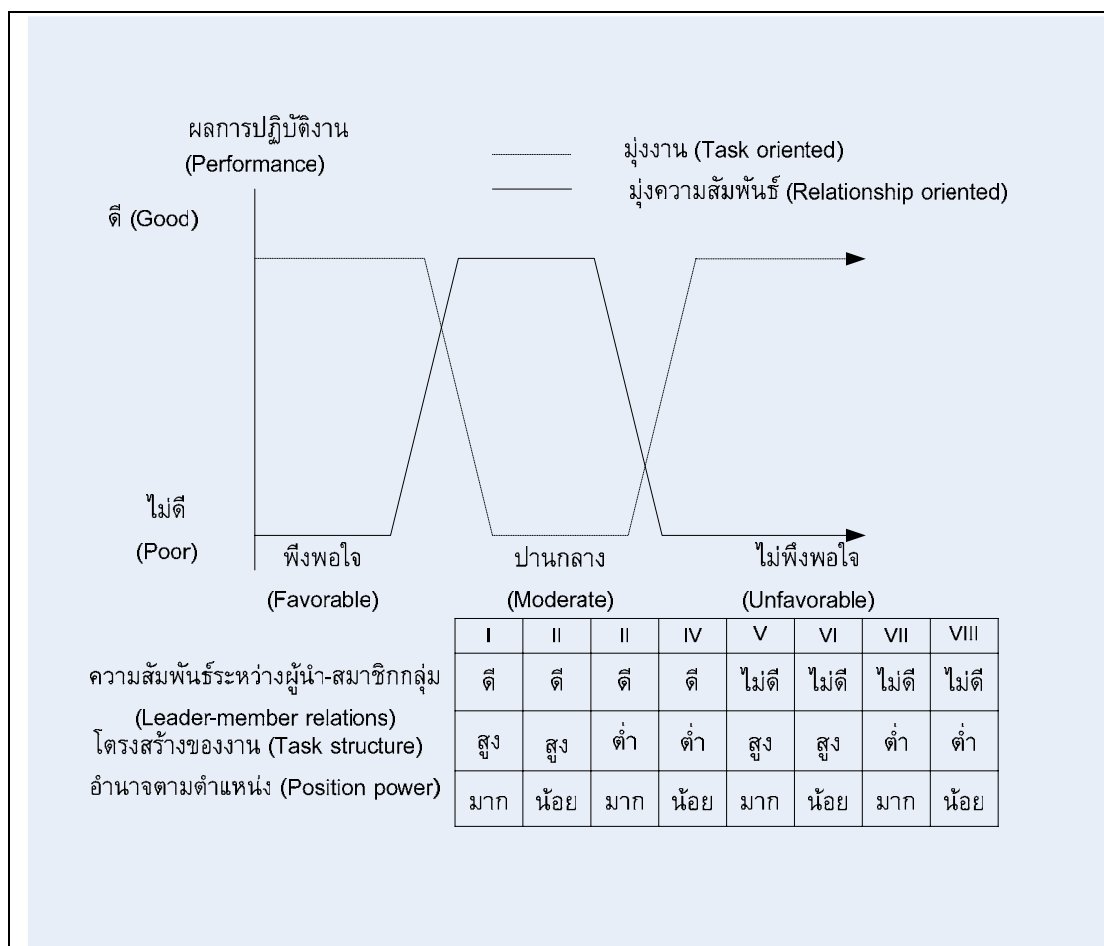
3.1 ผู้นำที่มุ่งงาน จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่ I , II , III คือเป็นที่พึงพอใจมาก (Highly favorable) และสถานการณ์ที่ไม่เป็นที่พึงพอใจมาก (Highly unfavorable) คือสถานการณ์ที่ VII , VIII

3.2 ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ จะมีประสิทธิผลมากกว่าในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลาง (Moderate favorability) คือ สถานการณ์ที่ IV , V , VI

ผู้นำที่มุ่งงานจะเหมาะสมมากในสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจ เพราะทุกคนจะต้องทำงานไปพร้อมกัน จึงทำให้ได้งานชัดเจน และผู้นำมีอำนาจในการปฏิบัติหน้าที่และมีการจัดทิศทางการทำงาน ในทำนองเดียวกันถ้าสถานการณ์ที่มีต่อผู้นำไม่เป็นที่พึงพอใจสูงผู้นำจะมีความต้องการการจัดโครงสร้างของงานและมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่รัดกุม เนื่องจากต้องการผู้นำที่เข้มแข็งเพื่อกำหนดโครงสร้างของงาน และสามารถสร้างอำนาจหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (พนักงาน) ไม่ดี จึงต้องมีการมุ่งงานอย่างมาก (Strong task orientation) เพื่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น

ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะสร้างสถานการณ์ที่เป็นที่พึงพอใจปานกลางได้ดีกว่า เพราะทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผล ในสถานการณ์เช่นนี้ผู้นำอาจ

ปฏิบัติงานได้ดีระดับปานกลางด้วย การมีอำนาจบางอย่าง ถ้าการแนะนำงานมีความคลุมเครือบางประการ ผู้นำที่มีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในกลุ่มให้เป็นบวก เป็นผลให้เกิดความสัมพันธ์ ทำให้โครงสร้างของงานชัดเจน และสร้างอำนาจตามตำแหน่งได้



ภาพประกอบ 5 แสดงรูปแบบความเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (How leader style fits the situation)

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจ และสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน ทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มาร์ติน จี. อีวานส์ (Martin G. Evans), โรเบิร์ต เจ. เฮาส์ (Robert J. House) และบุคคลอื่น ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy theory motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายเสนอแนะว่า หน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำ

พนักงานใหม่ให้ผ่านเส้นทางสู่การแสวงหารางวัลซึ่งเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์.2542:445)

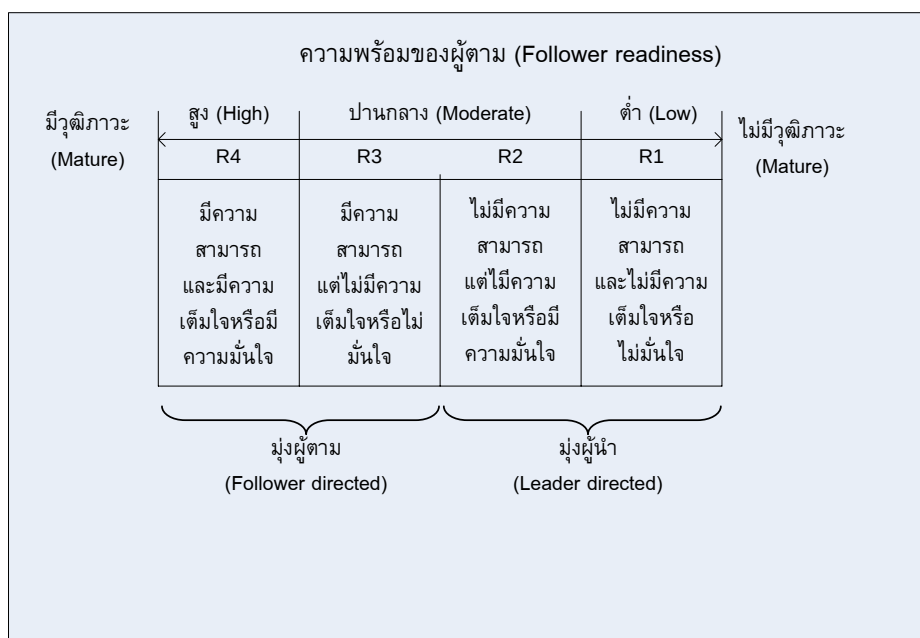
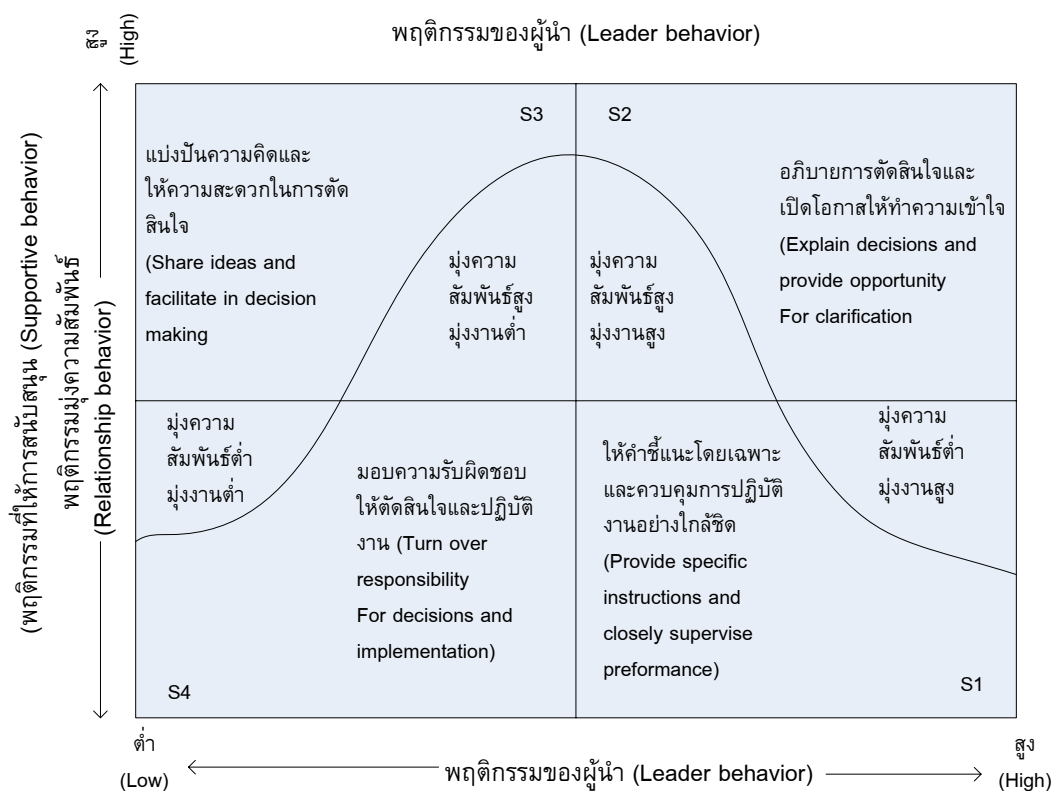
พฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) การขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำจะยอมรับพฤติกรรมผู้นำ 4 ประการดังนี้

1. ผู้นำแบบบงการ (Directive leadership) เป็นการบอกพนักงานถึงวิธีที่ควรทำ โดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงานกำหนดมาตรฐานการทำงานเฉพาะเอาไว้พฤติกรรมนี้คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มต้นจากตัวเองเป็นหลัก (Initiating structure) และการมุ่งทำงาน
2. ผู้นำที่ให้การสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของพนักงานและความเป็นอยู่ที่ดีให้กับพนักงาน รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่น (Consideration behavior) และการมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship orientation) มีการฝึกอบรมเป็นผู้นำ โดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับพนักงานการค้นหาคำคิด และการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement – oriented leadership) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและท้าทายสำหรับพนักงาน ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่สร้างความเชื่อมั่นว่า พนักงานสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard

ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของเฮร์เซย์ – บลานชาร์ด (Hersey-Blanchard) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยพอลล์ เฮร์เซย์ (Paul Hersey) และ เคนเนธ เอช. บลานชาร์ด (Kenneth H. Blanchard) โดยทฤษฎีนี้จะมุ่งที่ลักษณะของผู้ตาม (Followers) ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญของสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่ตัดสินพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยกล่าวว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) จะมีระดับความพร้อม (Readiness) ที่แตกต่างกัน พนักงานจะมีความพร้อมในงานใน 2 ลักษณะ คือ (1) มีความสามารถ (Ability) ที่ได้รับการฝึกอบรม และมีทักษะ (2) มีความเต็มใจในการทำงาน (Willingness) ได้แก่ มีความมั่นใจและเต็มใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 245-247)

ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) และความพร้อม (Readiness) ของผู้ตาม จะสรุปในภาพประกอบ 6 ส่วนบนของรูปชี้ให้เห็นรูปแบบภาวะของผู้นำซึ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์และมุ่งงาน เส้นกราฟรูปประฆัง เรียกว่า เส้นกราฟการวางเงื่อนไข (Prescriptive cure) เป็นการแสดงให้เห็นรูปแบบที่ผู้นำใช้ซึ่งมีอยู่ 4 แบบ คือ (1) การบอกกล่าว [Telling (S1)] (2) การขายความคิด [Selling (S2)] (3) การมีส่วนร่วม [Participating (S3)] (4) การมอบหมายงาน [Delegating (S4)]



ภาพประกอบ 6 แสดงทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำของเฮร์เชย์-บลานชาร์ด (Hersey-Blanchard)

1. การบอกกล่าว [Telling (S1)] เป็นรูปแบบผู้นำที่มีความสัมพันธ์ต่ำมุ่งงานสูงจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่บ่งการอย่างมากจะรวมถึงการแสดงออกอย่างชัดเจนถึงการกำหนดทิศทางเกี่ยวกับวิธีการที่พนักงานควรจะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2. การขายความคิด (Selling (S2)) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานสูง มีการกำหนดทิศทางการทำงานสนับสนุนความต้องการของพนักงาน แต่จะมีการชักจูงพนักงานด้วยการขายความคิดให้พนักงานปฏิบัติตาม รวมถึงแสวงหาข้อมูลจากแหล่งอื่นๆ ก่อนการตัดสินใจ

3. การมีส่วนร่วม [Participating (S3)] เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ มุ่งสนับสนุนการเติบโตและการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ด้วยการพัฒนาทักษะ การแนะแนวและการปฏิบัติงาน เช่น การใช้ทรัพยากรร่วมกับพนักงานมีการใช้ข้อมูล และมีการใช้การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

4. การมอบหมายงาน (Delegation (S4)) เป็นรูปแบบผู้นำซึ่งมุ่งความสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ ดังนั้นภาวะของผู้นำที่ใช้คือ ช่วยกำหนดทิศทางและสนับสนุนการทำงานเพียงเล็กน้อย แต่จะมอบความรับผิดชอบงานให้พนักงานไปทำภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ พนักงานจะรับผิดชอบงานและความสำเร็จขององค์กร

รูปแบบที่เหมาะสมจะขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือความพร้อมของผู้ตาม ซึ่งจะชี้ให้เห็นในส่วนล่างของภาพประกอบ 6 โดย R1 แทนความพร้อมของพนักงานต่ำ และ R4 แทนความพร้อมของพนักงานสูง ซึ่งจะทำให้ได้ความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับงาน ดังนี้ (1) ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) จะเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมต่ำ เพราะว่าพนักงานไม่มีความสามารถ (Unable) หรือไม่ตั้งใจ (Unwilling) ที่จะรับผิดชอบในงานของตน (2) ผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) และแบบการมีส่วนร่วม (Participating) จะทำงานกับผู้ตามที่มีความพร้อมปานกลาง (3) ผู้นำที่มีการมอบหมายงาน (Delegating) จะเหมาะสมกับพนักงานหรือผู้ตามที่มีความพร้อมสูง

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ : โมเดลของ Vroom-Yetton-Jago

โมเดล Vroom-Yetton-Jago เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ซึ่งสำรวจถึงโมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่างวิธีการที่ปัจจัยเชิงสถานการณ์มีผลกระทบต่อระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการตัดสินใจ ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative decision model) หรือโมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative leadership model)

เพื่อให้เกิดพิจารณารูปแบบมีประสิทธิผลสูงสุด ผู้บริหารจะใช้หลักทางเลือกการตัดสินใจ (Decision tree) ซึ่งแนะนำโดยใช้คำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจดังรูป 17.7 ซึ่ง Vroom และ Jago ได้พัฒนาทางเลือกการตัดสินใจเพื่อช่วยผู้บริหารพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้นคำถามในทางเลือกการตัดสินใจได้สำรวจปัจจัยสถานการณ์ 4 แบบ ซึ่งมีผลกระทบการตัดสินใจ คือ (1) คุณภาพการตัดสินใจ (2) การยอมรับการตัดสินใจ (3)ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาพนักงาน (4) ความเกี่ยวข้องกับเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้

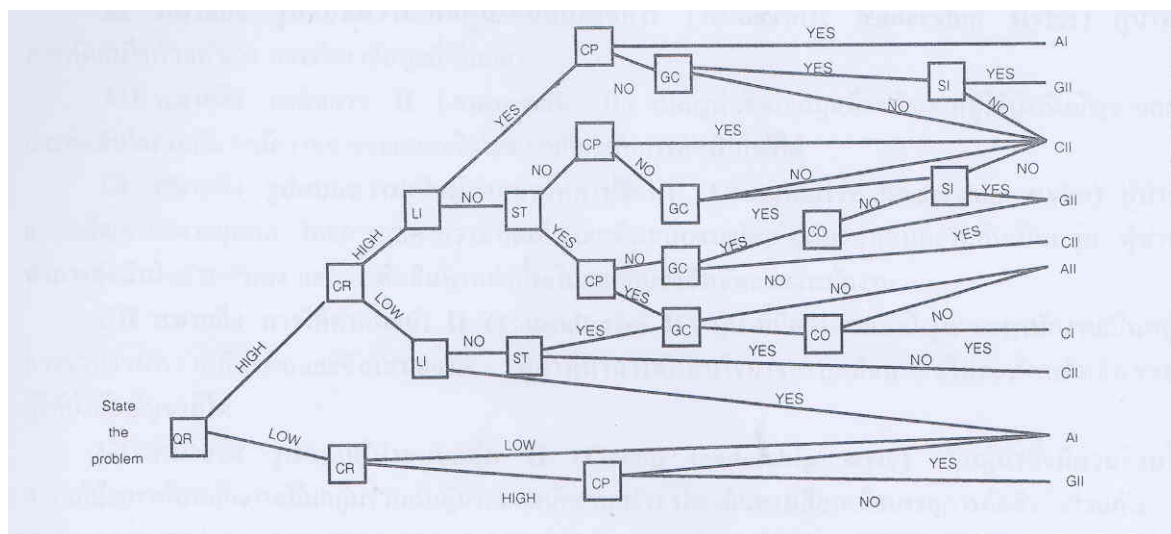
1. คุณภาพการตัดสินใจ (Decision quality) จากการคำนึงถึงคุณภาพด้านเทคนิคในการตัดสินใจซึ่งอาจจะสำคัญหรือไม่สำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ถ้าผลลัพธ์เป็นไปได้สำหรับปัญหาเกี่ยวกับความเท่าเทียมกันในเรื่องความสามารถจะนำไปสู่ความใกล้ชิดกับเป้าหมาย คุณภาพการตัดสินใจไม่ใช่ปัจจัยในสถานการณ์นั้น อย่างไรก็ตามเมื่อพนักงานมีข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับปัญหาในการตัดสินใจและมีเป้าหมายกับผู้บริหาร

2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) จะเกี่ยวข้องกับความน่าจะเป็นซึ่งพนักงานจะยอมรับการตัดสินใจและยอมรับการปฏิบัติการ พนักงานโดยทั่วไปจะยอมรับการตัดสินใจ และการปฏิบัติการเมื่ออยู่ในสภาพพร้อมที่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

3. ความเกี่ยวข้องกับการพัฒนา (Concern for employee development) หมายถึง ความสนใจของผู้บริหารในการช่วยปรับปรุงพนักงานในเทคนิคและทักษะการตัดสินใจ เป็นการให้โอกาสพนักงานหลายคนที่จะเรียนรู้ทักษะใหม่ทำให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น โดยเกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำในกระบวนการตัดสินใจ

4. ความเกี่ยวข้องกับเวลา (Concern for time) เป็นปัจจัยสถานการณ์ซึ่งเกิดขึ้นเกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร บางครั้งจะมีข้อขัดแย้งด้านเวลาเกี่ยวกับการพัฒนาด้านเวลาและผู้บริหารต้องแก้ปัญหาเมื่อสถานการณ์เกี่ยวข้องกับการกำหนดการที่สำคัญ ถ้าเป้าหมายสามารถบรรลุผู้บริหารเพื่อใช้ระบบเผด็จการหรือรูปแบบให้คำแนะนำเพื่อการตัดสินใจที่เร็วขึ้น แม้ว่าพนักงานจะสูญเสียโอกาสในการปฏิบัติเพื่อปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้นก็ตาม

ผู้บริหารจะใช้เส้นทางการตัดสินใจเพื่อค้นหาข้อเสนอแนะซึ่งอาจเป็นเผด็จการแต่ให้คำแนะนำหรือรูปแบบผู้นำกลุ่ม ในโมเดลของ Fiedler ซึ่งสมมติว่าผู้บริหารไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบ โมเดล Vroom-Yetton-Jago จะช่วยผู้บริหารเปลี่ยนแปลงรูปแบบเมื่อเหมาะสมอย่างไรก็ตามโมเดล Vroom-Yetton-Jago ได้วิเคราะห์ปัจจัยเชิงสถานการณ์ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบผู้นำและโมเดลผู้นำซึ่งเป็นสิ่งสลับซับซ้อนที่ผู้บริหารพบว่าเป็นการลำบากและใช้เวลามากในการใช้โปรแกรมนี้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว โปรแกรมจะแนะนำผู้บริหารโดยใช้คำถามในการตัดสินใจในทางเลือกและพิจารณารูปแบบผู้นำที่เหมาะสมโดยอัตโนมัติ



ภาพประกอบ 7 แสดงรูปแบบความเป็นผู้นำ The Vroom-Yetton-Jago model (Leader style in the Vroom-Yetton-Jago model) (Bovee and others. 1993:486)

รูปแบบความเป็นผู้นำของโมเดล โมเดล Vroom-Yetton-Jago (Vroom-Yetton-Jago model) ประกอบด้วยคำถาม เกี่ยวกับการตัดสินใจซึ่งช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกการตัดสินใจ (Decision tree) เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมที่สุดของรูปแบบ 5 ประการของความร่วมมือ ระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์กรในการตัดสินใจ AI และ AII เป็นรูปแบบของเผด็จการ CI และ CII เป็นรูปแบบของการให้คำแนะนำ GII เป็นรูปแบบของกลุ่ม ทางเลือกการตัดสินใจจะแสดงโดยปัญหากลุ่มที่ใช้เวลา เป็นปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ

QR หมายถึง ความต้องการด้านคุณภาพ (Quality requirement) แสดงถึงการตัดสินใจด้านเทคนิคที่สำคัญว่ามีความสำคัญอย่างไร

CR หมายถึง ความต้องการเงื่อนไขต่าง ๆ (Commitment requirement) ความสำคัญของเงื่อนไขของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

LI หมายถึง ข้อมูลของผู้นำ (Leader's information) ท่านมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

ST หมายถึง โครงสร้างปัญหา (Problem structure) ท่านมีปัญหาที่มีโครงสร้างหรือไม่

CP หมายถึง ความน่าจะเป็นของเงื่อนไข (Commitment probability) ท่านมีการตัดสินใจด้วยตนเองอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมรับการตัดสินใจหรือไม่

GC หมายถึง ความเหมาะสมของเป้าหมาย (Goal congruence) ผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายองค์การร่วมกันที่สามารถแก้ปัญหาได้หรือไม่

CO หมายถึง ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate conflict) มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาหรือไม่

SI หมายถึง ข้อมูลสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate information) ผู้ใต้บังคับบัญชามีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจที่มีคุณภาพหรือไม่

AI หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership styles) ผู้นำที่มีการตัดสินใจด้วยตัวเอง การจัดหาข้อมูลที่ทันเวลา

AII หมายถึง เผด็จการ II (Autocratic II) เป็นผู้นำซึ่งมีข้อมูลที่สำคัญจากผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการตัดสินใจร่วมกันพนักงานอาจจะบอกหรือไม่บอกเกี่ยวกับการตัดสินใจก็ได้

CI หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำแบบให้คำปรึกษา (Consultative leadership styles) ผู้นำจะแสดงปัญหาเฉพาะบุคคล โดยการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะโดยไม่ต้องนำเสนอร่วมกันเป็นกลุ่ม ผู้นำจะทำการตัดสินใจด้วยตัวเอง และการตัดสินใจเหล่านี้จะไม่สะท้อนถึงอิทธิพลของพนักงาน

CII หมายถึง การให้คำแนะนำ II (Consultative II) ผู้นำที่มีส่วนร่วมในปัญหาของพนักงาน เป็นกลุ่ม การรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ผู้นำที่ทำการตัดสินใจอาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนอิทธิพลของผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

GII หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบกลุ่ม II (Group leadership style) เป็นผู้นำซึ่งมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาทั้งกับพนักงานเป็นกลุ่มร่วมกับผู้นำและพนักงานสร้าง ประเมินทางเลือกเพื่อบรรลุการตัดสินใจร่วมกัน

รูปแบบความเป็นผู้นำของโมเดล Vroom-Yetton-Jago ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับการตัดสินใจซึ่งช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจโดยใช้ทางเลือกการตัดสินใจ (Decision tree) เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมที่สุดของรูปแบบ 5 ประการของความมีส่วนร่วม ระหว่างผู้นำและพนักงานในองค์การในการตัดสินใจ AI และ AII เป็นรูปแบบของเผด็จการ CI และ CII เป็นรูปแบบของการให้คำแนะนำ GII เป็นรูปแบบของกลุ่ม ทางเลือกการตัดสินใจจะแสดงโดยปัญหากลุ่มที่ใช้เวลาเป็นปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรม

ค่านิยม หมายถึง ความเชื่อ แนวความคิดของบุคคลที่เกิดการยอมรับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเหตุผลหรือสภาพพฤติกรรมกระทำใด ๆ ที่บุคคลหรือสังคมนิยมชมชอบ และเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ควรแก่การประพฤติปฏิบัติ จึงยอมรับนับถือมาเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ อาจจะถาวรตลอดไป หรือชั่วระยะเวลาหนึ่ง เพื่อจะได้บรรลุถึงจุดหมายหมายของตนเองหรือองค์การ (ยงยุทธ เกษสาคร 2544:117)

ค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural value) ดูบริน (DuBrin. 1998 : 365-367) ได้แบ่งขอบเขตการพิจารณาค่านิยมทางวัฒนธรรมไว้ดังนี้

1. การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เปรียบเทียบกับการมุ่งความสำคัญที่ส่วนรวมนิยม (Collectivism) ใน 2 ประเด็นนี้มีลักษณะแตกต่างกันดังนี้

1.1 การมุ่งความสำคัญที่ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) เป็นลัทธิเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคลย่อมมีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนรวม กลุ่มประชากรส่วนใหญ่ที่เป็นปัจเจกชนนิยมจึงมีความสามารถในการหาเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้สูง ซึ่งบุคคลจะรู้สึกเป็นอิสระที่จะเคลื่อนย้ายแรงงานจากนายจ้างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง และเชื่อว่าแต่ละบุคคลมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง และมีสวัสดิภาพในการตัดสินใจหาเลี้ยงตัวเองได้

1.2 การมุ่งความสำคัญที่ส่วนรวมนิยม (Collectivism) เป็นการให้ความสำคัญที่ผลประโยชน์ของส่วนรวม (กลุ่มหรือสังคม) ซึ่งต้องมีความสำคัญมากกว่าผลประโยชน์ส่วนบุคคล ดังนั้นจึงมุ่งที่ลักษณะการให้ความร่วมมือของกลุ่ม (Group cooperation) ความภักดีกลุ่ม (Group loyalty) และการขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น (Dependence on others) สังคมดังกล่าวนี้จะต้องมีการพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ มีการฝึกอบรมและการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน

2. ขอบเขตของอำนาจ (Power distance) หมายถึง ขอบเขตซึ่งพนักงานยอมรับความคิดที่ว่าบุคคลในองค์กรมีระดับของอำนาจที่แตกต่างกัน (Power distance) ซึ่งผู้บริหาร (ผู้นำ) สามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับรองลงไป เป็นขอบเขตซึ่งบุคคลในสังคมยอมรับการกระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน ขอบเขตของอำนาจมี 2 แบบดังนี้

2.1 ผู้บริหารที่มุ่งขอบเขตของอำนาจสูง (High power distance) เป็นการมุ่งที่การยึดอำนาจเหนือพนักงาน และควบคุมพนักงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งความคิดนี้เป็นที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติภายในหน่วยงาน

2.2 ผู้บริหารที่มุ่งขอบเขตของอำนาจต่ำ (Low power distance) เป็นการมุ่งที่การให้อำนาจพนักงานในทุกระดับชั้นจะมีเสรีภาพที่จะโต้ตอบซึ่งกันและกัน ผู้บริหารในสังคมเหล่านี้จะให้ความร่วมมือกับพนักงาน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ

3. การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty avoidance) หมายถึง ขอบเขตซึ่งบุคคลยอมรับวัฒนธรรมหรือหลีกเลี่ยงความรู้สึกของความไม่แน่นอน ในการวิเคราะห์สังคมซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตที่สมาชิกในสังคมรู้สึกไม่สบายใจ และพยายามที่จะหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน หรือไม่สามาถคาดคะเนได้ เป็นระดับที่บุคคลรู้สึกว่ามีอุปสรรคเมื่อเผชิญกับความคลุมเครือหรือความไม่แน่นอน การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนมี 2 กรณีดังนี้

3.1 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับสูง (High uncertainty avoidance) เป็นกลุ่มที่จะพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่มี ความแน่นอน คลุมเครือ หรือมีความไม่ชัดเจนของงาน ผู้บริหารที่มีพนักงานลักษณะนี้จะต้องมีการมอบหมายงาน โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจนหรือเจาะจงว่างานนี้จะต้องทำอะไรเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3.2 การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนในระดับต่ำ (Low uncertainty avoidance) เป็นกลุ่มที่กล้าเผชิญกับความไม่แน่นอน ความคลุมเครือของสถานการณ์ หรือความไม่ชัดเจนของงาน ผู้บริหารจึงสามารถมอบหมายงานที่เป็นลักษณะกว้าง ๆ หรืองานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของ

พนักงานเอง โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องไปชี้แจงการทำงานทุกขั้นตอน แต่ให้พนักงานไปคิดเองว่าควรจะทำปฏิบัติอย่างไร

4. ภาวะความเป็นเพศชาย/เพศหญิง (Masculinity / femininity) ตามแนวคิดของฮอฟสเต็ด (Hofstede) ซึ่งวิเคราะห์แนวทางของวัฒนธรรมการบริหารมุ่งเน้นความเป็นเพศชาย (Masculine society) และความเป็นเพศหญิง (Feminine society) โดยมีลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนี้

4.1 การมุ่งเน้นความเป็นเพศชาย (Masculine society) เป็นแนวความคิดที่มุ่งคำนึงด้านวัตถุนิยม (Quantity of life) เช่น ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ความร่วมแรงร่วมใจ ความอดทน และความนิ่งเฉย เป็นต้น

4.2 การมุ่งเน้นความเป็นเพศหญิง (Feminine society) เป็นแนวความคิดที่มุ่งคำนึงด้านคุณภาพชีวิต (Quality of life) เช่น ความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ ความร่วมแรงร่วมใจ ความอดทน และความนิ่งเฉย เป็นต้น

5. การปรับตัวระยะยาวกับการปรับตัวระยะสั้น (Long-term / short-term orientation) มีลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

5.1 การปรับตัวระยะยาว (Long-term orientation) เป็นการปรับตัวแบบค่อยเป็นค่อยไป เป็นผู้ที่มาจากวัฒนธรรมแบบค่อยเป็นค่อยไป มีความมั่งคั่งและไม่ต้องการผลตอบแทนที่รวดเร็ว

5.2 การปรับตัวระยะสั้น (Short-term orientation) เป็นการปรับตัวแบบรวดเร็วให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาอันสั้น เป็นผู้ที่ต้องการเห็นผลงานที่รวดเร็ว และมักมีแนวโน้มที่จะได้รับความเสี่ยงภัย ไม่ปลอดภัย

6. การปรับตัวแบบเป็นทางการ (Formality) และแบบไม่เป็นทางการ (Informality) มีลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

6.1 การปรับตัวแบบเป็นทางการ (Formality) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความเป็นทางการ เช่น การยึดถือขนบประเพณี พิธีกรรม กฎเกณฑ์ของสังคม และการถือยศศักดิ์

6.2 การปรับตัวแบบไม่เป็นทางการ (Informality) เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ ไม่เน้นกฎเกณฑ์ ระเบียบต่าง ๆ ของสังคม

7. การปรับตัวแบบแข่งกับเวลา (Urgent time orientation) และการปรับตัวแบบตามสบายไม่รีบร้อน (Casual time orientation) มีลักษณะที่แตกต่างกันดังนี้

7.1 การปรับตัวแบบแข่งกับเวลา (Urgent time orientation) เป็นทัศนคติของการทำงานแข่งกับเวลา โดยจะมองว่าตนเองมีเวลาจำกัด และเห็นเวลาเป็นสิ่งที่หายาก ดังนั้นเวลาทำงานจะทำงานอย่างจริงจัง (Get down to business) และใช้เวลาให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด

7.2 การปรับตัวแบบตามสบายไม่รีบร้อน (Casual time orientation) เป็นทัศนคติของการทำงานแบบไม่เร่งรีบ โดยจะมองว่าตนเองมีเวลามากมาย ดำเนินชีวิตไปเรื่อย ๆ ใช้เวลาในการติดต่อหรือเจรจาธุรกิจนาน มีความอดทนสูง

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หมายถึง ข้อสมมติ (Assumptions) ค่านิยม (Values) ประเพณี (Traditions) และพฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ ประสิทธิภาพขององค์การหนึ่งได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อหน้าที่การจัดการในการวางแผนการจัดการองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการควบคุม

ตาราง 3 แสดงวัฒนธรรมองค์การและการปฏิบัติการในการจัดการ (Illustrations of organization culture and management practice) (Weirich and Koontz. 1993:334)

สิ่งแวดล้อม A	สิ่งแวดล้อม B
การวางแผน (Planning)	
1. เป้าหมายกำหนดโดยลักษณะเผด็จการ	1. เป้าหมายกำหนดจากการมีส่วนร่วม
2. การตัดสินใจเป็นแบบรวมอำนาจ	2. การตัดสินใจเป็นแบบกระจายอำนาจ
การจัดองค์การ (Organizing)	
1. อำนาจหน้าที่เป็นแบบรวมอำนาจ	1. อำนาจหน้าที่เป็นแบบกระจายอำนาจ
2. อำนาจหน้าที่กำหนดไว้อย่างกว้าง	2. อำนาจหน้าที่กำหนดไว้อย่างแคบ
การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)	
1. บุคคลได้รับเลือกโดยเลือกเกณฑ์ความเป็นมิตร	1. บุคคลได้รับเลือกโดยถือเกณฑ์การทำงาน
2. การฝึกอบรมมีการกำหนดอย่างเจาะจงแบบแคบ	2. การฝึกอบรมมีในหลายหน้าที่
การชักนำ (Leading)	
1. ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำแบบบงการ	1. ทักษะผู้บริหารเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม
2. เส้นทางติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง	2. เส้นทางติดต่อสื่อสารจากระดับบนสู่ระดับล่างจากระดับล่างสู่ระดับบนในระดับเดียวกันและเป็นเส้นทแยงมุม (เส้นขนานหลายเส้น)
การควบคุม (Controlling)	
1. ผู้ที่เหนือกว่ามีการควบคุมอย่างเข้มข้น	1. แต่ละบุคคลมีการควบคุมตนเอง
2. มุ่งที่เกณฑ์การเงิน	2. มุ่งที่หลากหลายเกณฑ์

วัฒนธรรมองค์การซึ่งแสดงทางเลือกของพนักงานส่วนใหญ่ที่พอใจการทำงานในองค์การ เช่น ในสิ่งแวดล้อม B ซึ่งมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การประเมินโดยถือเป็นการทำงานมากกว่ากฎเกณฑ์ความเป็นมิตร ถ้าบุคคลใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากทุกทิศทุกทาง และบุคคลมีโอกาที่จะควบคุมตัวเองสูง ในการแสวงหาความเป็นเลิศของบริษัท (Insearch for excellent company)

Thomas Peters และ Robert Waterman นักเขียนหนังสือการจัดการที่ขายดีที่สุดพบว่า มีลักษณะวัฒนธรรมที่มีความร่วมมือกันในองค์กรเหล่านี้

ความสำคัญของความภาคภูมิใจเฉพาะบุคคลและการส่งเสริมซึ่งถือเกณฑ์การทำงาน Pericles ได้ระลึกว่าขึ้นกับค่านิยมเกี่ยวกับค่านิยมเกี่ยวกับความต้องการชัยชนะ ค่านิยมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับพนักงานในบริษัท

1. การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Defining organization culture) วัฒนธรรม (Culture) เป็นรูปแบบของพฤติกรรม ซึ่งกำหนดความเชื่อถือค่านิยมของสมาชิกร่วมกัน วัฒนธรรมจะเกิดจากสิ่งที่บุคคลพูด ทำและคิดภายในองค์กรหนึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การส่งความรู้ ความเชื่อถือ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งหมายความว่าวัฒนธรรมองค์กรจะคงที่และไม่เปลี่ยนแปลงจะกำหนดบริษัทและกำหนดกฎเกณฑ์ที่บุคคลปฏิบัติ สโลแกนจำนวนมากให้ความคิดทั่วไปของสิ่งที่บริษัทมีอยู่ ตัวอย่าง ความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่บริษัทยึดถืออยู่

2. อิทธิพลของผู้นำในวัฒนธรรมองค์กร (The influence of the leader on organization culture) ผู้บริหารโดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงได้สร้างบรรยากาศในองค์กรค่านิยมที่มีต่ออิทธิพลต่อทิศทางของธุรกิจโดยใช้คำว่า ค่านิยม

ค่านิยม (Value) เป็นความเชื่อถือที่ถาวรเกี่ยวกับสิ่งซึ่งเหมาะสม และไม่ใช้สิ่งซึ่งแนะนำ พฤติกรรมของพนักงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ค่านิยมอาจอยู่ในรูปแบบของการกำหนดความคิดเห็น (Ideology) และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

สำหรับการประเมินความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์การประเมินแบบภาวะผู้นำของ อรุณ รักธรรม (สารภี แยมสาย 2538 : 21-22 : อ้างอิงจาก อรุณ รักธรรม. 2532 : 336-352) มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร) มาดัดแปลง ซึ่งเกณฑ์ในการประเมินแบบภาวะผู้นำมีดังนี้

1. การใช้ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา โดยพิจารณาว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความจำเป็นและเหมาะสม และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ก็แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในทำนองเดียวกันหากผู้บังคับบัญชามีได้มีการปฏิบัติในลักษณะนี้ ก็แสดงว่าผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน

2. การจูงใจ ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งงานจะใช้วิธีการลงโทษอันเป็นการจูงใจในทางลบ ส่วนผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์จะใช้วิธีการจูงใจในทางบวก ซึ่งหมายถึงการให้รางวัลเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน

3. การติดต่อสื่อสาร หากระบบการติดต่อสื่อสารมีความคล่องตัวเป็นไปอย่างอิสระทั้งในทางตั้งและทางราบ คือ จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน ข่าวดสารในองค์กรมีความน่าเชื่อถือ มีการเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง จะแสดงให้เห็นถึงผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ในทางกลับกันหากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน การติดต่อสื่อสารก็จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับลักษณะดังกล่าวข้างต้น

4. การตัดสินใจ ในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน การตัดสินใจจะมีลักษณะของการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บังคับบัญชาคนเดียว 5. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจในกันและกันเป็นอันดี มีความใกล้ชิดกัน รู้และเข้าใจในปัญหาของแต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ไม่มีความเข้าใจในกันและกันความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการ

6. การควบคุม หากผู้บังคับบัญชากำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกขั้นตอน และคอยติดตามควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีอิสระในการใช้ความคิดหรือแนวทางของตนเอง จะแสดงให้เห็นถึงแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะมุ่งงาน แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติโดยหวังเพียงผลสำเร็จของงานแต่จะไม่เข้าไปก้าวก่ายวิธีปฏิบัติงาน

7. การมีคุณธรรม ผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะเป็นผู้นำที่มีหลักธรรมประจำใจ รู้จักการให้ปัน มีความเมตตา รู้จักการให้อภัย ระมัดระวังการแสดงออก รู้จักควบคุมอารมณ์ และการใช้ถ้อยคำสุภาพสม่ำเสมอ

ประวัติการดำเนินงาน บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

จากวันแรก...จนถึงวันนี้ของ เอไอเอส

เรา “ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ” หรือ เอไอเอส หนึ่งในกลุ่มชินคอร์ปอเรชั่น จากก้าวแรกที่เป็นเพียงผู้ประกอบการในธุรกิจคอมพิวเตอร์ ได้พัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของเทคโนโลยี จนก้าวเข้าสู่ธุรกิจแห่งการสื่อสารไร้สาย โดยการเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในระบบนาลอก เซลลูลาร์ 900 และระบบดิจิตอล จีเอสเอ็ม

ในวันนี้เป็นที่ยอมรับว่าเราคือผู้นำในการให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ของเมืองไทย แต่เราไม่เคยหยุดพัฒนาและคิดค้น เพื่อนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาเติมเต็มความสมบูรณ์แบบให้กับโทรศัพท์เคลื่อนที่ในมือของผู้ใช้บริการทุกท่าน ให้โทรศัพท์เคลื่อนที่สื่อสารถึงกันได้มากกว่าเสียง

เพื่อเชื่อมความรู้สึกดีๆ ของคนไทยให้โยงใยถึงกันได้อย่างไร้ขีดจำกัดไม่ว่าจะที่ไหน เมื่อไหร่ ด้วยระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ดีที่สุดสำหรับวันนี้และอนาคต

➤ มีนาคม 2533 บริษัทฯ ได้รับสัมปทานจากองค์การโทรศัพท์เคลื่อนที่แห่งประเทศไทยให้เป็นผู้ดำเนินโครงการบริการระบบเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ 900 MHz เป็นระยะเวลา 20 ปี

➤ ตุลาคม 2533 เปิดให้บริการระบบเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ 900 MHz ในระบบอนาล็อก NMT 900

➤ พฤศจิกายน 2534 ได้รับอนุญาตให้เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2535

➤ มิถุนายน 2535 เอไอเอส ได้ซื้อบริษัท ชินวัตรดาต้าคอม จำกัด (ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทแอดวานซ์ ดาต้าเน็ตเวิร์ค คอมมิวนิเคชั่นส์ จำกัด) ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานระยะเวลา 10 ปี จากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนมิถุนายน 2532 ในการให้บริการสื่อสารข้อมูล ดาต้าเน็ต และภายหลังได้ดำเนินการแปลงสัญญาสัมปทานของบริษัท ชินวัตรดาต้าคอม จำกัด เป็นสัญญาร่วมทุนกับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) โดย ทศท.เข้ามาถือหุ้นในสัดส่วน 23.5% เมื่อเดือนกันยายน 2540

➤ มิถุนายน 2535 บริษัทฯ ได้ซื้อบริษัท ชินวัตรเพจจิง จำกัด (ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทแอดวานซ์ เพจจิง จำกัด) ซึ่งเป็นบริษัทที่ได้รับสัมปทานระยะเวลา 15 ปี จากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยเมื่อเดือนมิถุนายน 2533 ในการเป็นผู้ให้บริการระบบโทรศัพท์ติดตามตัวภายใต้ชื่อ “โฟนลิงค์” (คืนสัมปทานให้แก่องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยในเดือนกันยายน 2545)

➤ ตุลาคม 2537 เปิดให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิทัล จีเอสเอ็ม (Global System for Mobile Communication)

➤ มกราคม 2538 เอไอเอส เปิดบริการข้ามแดนอัตโนมัติ (Automatic International Roaming) โดยบริการนี้ผู้ใช้บริการสามารถนำโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิทัล จีเอสเอ็ม เครื่องเดิม เบอร์เดิม ไปใช้ในต่างประเทศที่มีข้อตกลงร่วมกันได้โดยเปิดให้บริการกับประเทศฮ่องกงเป็นประเทศแรก ปัจจุบัน เอไอเอส เปิดให้บริการข้ามแดนอัตโนมัติครบทั้ง 6 ทวีปทั่วโลก

- กันยายน 2539 ลงนามสัญญาแก้ไขสัมปทานกับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย โดยได้เพิ่มอายุสัมปทานจาก 20 ปี เป็น 25 ปี โดยองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยสามารถอนุญาตให้มีผู้ประกอบการโทรศัพท์เคลื่อนที่รายใหม่ได้
- กรกฎาคม 2540 เอไอเอส ได้ดำเนินงานขยายเครือข่ายอย่างต่อเนื่องจนมีพื้นที่ให้บริการครอบคลุมครบ 76 จังหวัด ทั้งระบบเซลลูลาร์ 900 และระบบดิจิตอล จีเอสเอ็ม
- ธันวาคม 2541 ลงทุนในบริษัท ชินวัตร ไวร์เลส มาร์เก็ตติ้ง จำกัด ดำเนินธุรกิจทางด้านการตลาดและการขายโทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบเซลลูลาร์ 900 และดิจิตอล จีเอสเอ็ม ให้แก่บริษัท และได้ทำการปรับโครงสร้าง และภายหลังได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท แอดวานซ์ ไวร์เลส มาร์เก็ตติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2542
- กุมภาพันธ์ 2542 เอไอเอส ร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับบริษัท สิงคโปร์ เทเลคอมฯ ประเทศสิงคโปร์ซึ่งดำเนินธุรกิจเทคโนโลยีสื่อสารและโทรคมนาคม
- มิถุนายน 2542 เริ่มต้นโครงการ “ เอไอเอสสนับสนุนสถาบันครอบครัว ” ด้วยภาพยนตร์โฆษณาชุด “ Friday Night ” ซึ่งถือเป็นนโยบายหลักในระยะยาว โดยมีสื่อโฆษณา และกิจกรรมสนับสนุนโครงการอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด
- กรกฎาคม 2542 บริษัทฯ เปิดให้บริการผลิตภัณฑ์ใหม่ ภายใต้ชื่อ “ วัน-ทู-คอล ” โทรศัพท์เคลื่อนที่ระบบดิจิตอล จีเอสเอ็ม แบบชำระค่าบริการล่วงหน้า
- สิงหาคม 2543 เอไอเอส เริ่มเข้าสู่ยุคการให้บริการด้าน Non Voice Application โดยเปิดให้บริการ mobileLIFE ใช้เทคโนโลยี Sim Tool Kit เพื่อให้ผู้ใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่สามารถทำธุรกรรมหลากหลายรูปแบบผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้อย่างง่ายดายและปลอดภัย
- ธันวาคม 2543 เอไอเอส ได้พัฒนาบริการ mobileLIFE ไปอีกขั้นโดยนำเทคโนโลยี Wireless Application Protocol (WAP) มาใช้ในชื่อบริการ mobileLIFE Internet ที่สามารถเชื่อมต่อกับ เครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้อย่างไร้ข้อจำกัด และได้พัฒนาเครือข่ายครอบคลุม 795 อำเภอทั่วไทย
- มีนาคม 2544 เอไอเอส เปิดตัวแคมเปญ “ Care for Excellence ” ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพงานบริการที่เป็นเลิศในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านเครือข่าย การบริการ เทคโนโลยี และบุคลากร

➤ กันยายน 2544 เอไอเอส ตอกย้ำความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีโทรศัพท์เคลื่อนที่ด้วยเทคโนโลยี GPRS (General Packet Radio Service) ซึ่งสามารถรับ-ส่งข้อมูลด้วยความเร็วสูง สามารถ connect สู่โลกอินเทอร์เน็ตได้ตลอดเวลา.

➤ มกราคม 2545 เอไอเอส พัฒนาลำห้ไปอีกขั้นเพื่อที่สุดของเทคโนโลยี ซึ่งพร้อมรองรับบริการยุค 3G โชว์ศักยภาพก้าวแรกด้วยมาตรฐานใหม่ของเครือข่าย เพื่อชีวิตเหนือระดับยิ่งกว่ากับ Advanced In Building Network พร้อมเปิดตัว Logo ใหม่จาก GSM 2 Watts สู่ GSM advance ภายใต้ Concept “ Innovative Brand ”

➤ มกราคม 2545 เอไอเอส สามารถพัฒนาระบบปฏิบัติการด้านบริการครั้งใหญ่ด้วยโครงการ C-CARE เพิ่มความสามารถและความหลากหลายในการให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว ง่าย และตรงใจมากยิ่งขึ้นในทุกด้าน โดยสามารถรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการได้ทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอย่างไร้ขีดจำกัด

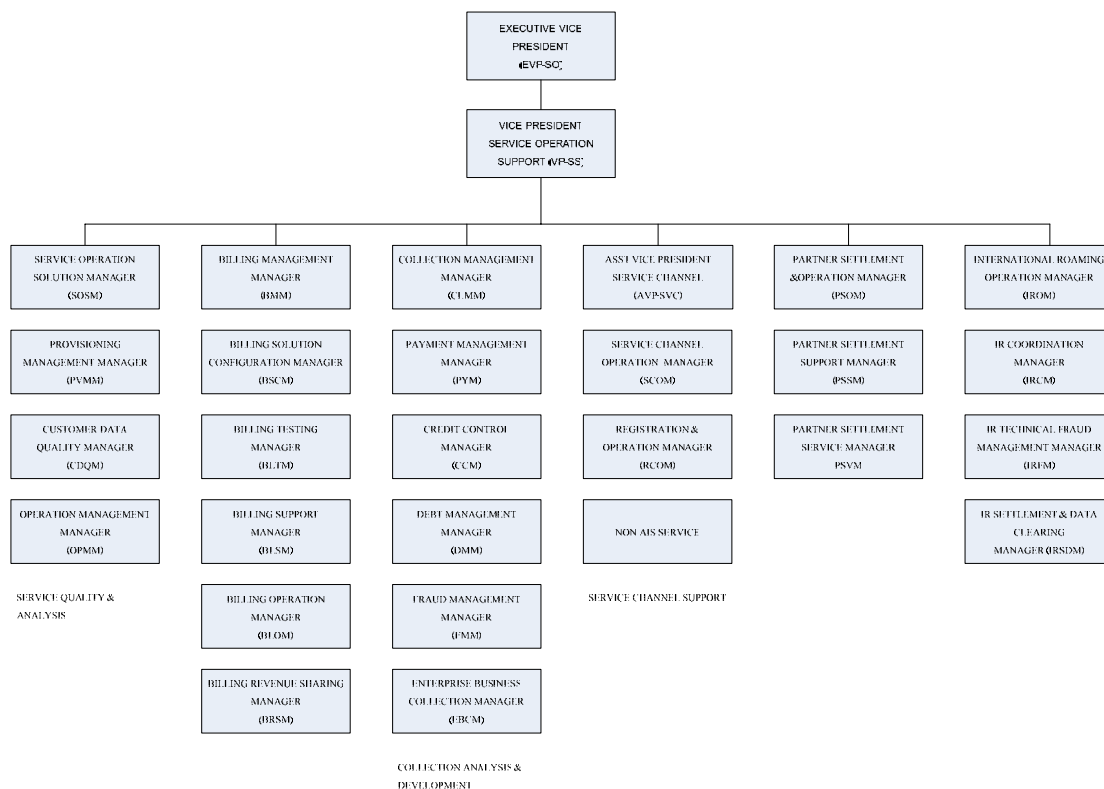
➤ สิงหาคม 2545 เอไอเอส เปิดให้บริการ Multimedia Message หรือ MMS ด้วยแนวคิด “พูดพร้อมภาพ ครบทุกความรู้สึก” ซึ่งเป็นบริการที่สามารถเติมสีสันแห่งการสื่อสารให้แก่ทุก Life Style ได้อย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นภาพ Image, ภาพ Graphic, ภาพเคลื่อนไหว, เสียงและข้อมูล

➤ มีนาคม 2546 เอไอเอส รุกก้าวสำคัญอีกครั้งด้วยการจับมือไมโครซอฟท์ คอร์ปอเรชั่น เปิดตัวการพัฒนานวัตกรรมใหม่ล่าสุดเป็นครั้งแรกในภูมิภาคเอเชียด้วย Smartphone Solution 2003 ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ Windows Powered Smart Solution ภายใต้คำนิยามว่า “ SMART>> ” ที่ทำให้การใช้ชีวิตในวันนี้หลุดพ้นจากทุกขีดจำกัดมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

➤ พฤศจิกายน 2547 จีเอสเอ็ม แอดวานซ์ เปิดตัวสุดยอดนวัตกรรม “ มัลติ ซิม ” ด้วยแนวคิด “ 1 เบอร์ หลายซิม ” ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการที่มีโทรศัพท์เคลื่อนที่หรืออุปกรณ์สื่อสารหลายเครื่อง เพื่อมอบความสะดวกสบายให้คุณทุกที่ทุกเวลา

➤ กรกฎาคม 2548 จีเอสเอ็ม แอดวานซ์ มอบทางเลือกใหม่ในการชำระค่าสินค้า ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ด้วยเอ็มเพย์ ถือเป็นรูปแบบใหม่ของการชำระค่าสินค้าและบริการผ่านมือถือสำหรับลูกค้าเอไอเอส เพื่อมอบความสะดวกสบายแห่งการใช้จ่ายแบบทุกที่ทุกเวลา พร้อมมอบความอุ่นใจด้วย sms แจ้งเตือนเมื่อถึงกำหนดชำระ บริษัทฯเชื่อมั่นสามารถตอบโจทย์การใช้ชีวิตของคนเมืองได้อย่างตรงใจ

โครงสร้างการบริหารงานสายงาน Service Operation



ภาพประกอบ 8 แสดงรูปโครงสร้างการบริหารงานสายงาน Service Operation

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กฤษฎารณ อรุณสุริยศักดิ์ และคณะ (2543 ; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลภาครัฐ พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางและระดับสูงมีความเห็น ว่า ระดับความสำคัญทั้ง 5 ด้าน มีความสำคัญมาก น้อย เรียงตามลำดับคือ บทบาทด้านการเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลงคิดเป็นร้อยละ 69.92 ด้านการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชา ได้ระดับความสำคัญคิดเป็นร้อยละ 66.67 ด้านการส่งเสริมแรงทางบวกและทางลบอย่างเหมาะสม ได้ระดับความสำคัญคิดเป็นร้อยละ 65.18 ด้าน การเป็นผู้นำบารมีได้รับความสำคัญคิดเป็นร้อยละ 64.10 และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ได้รับความ สำคัญคิดเป็นร้อยละ 59.62 ตามลำดับ

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษากรณีบริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วาสนี พุกจินดา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นที่มีต่อคุณสมบัติภาวะผู้นำของปศุสัตว์จังหวัด พบว่า ปศุสัตว์จังหวัดส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณสมบัติภาวะผู้นำทั้ง 10 ด้าน โดยให้ความสำคัญในด้านการให้ความรัก ความเมตตา ความกรุณา อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ การให้ความรู้ ความเข้าใจ วิธีการสอนงาน และด้านความกระตือรือร้นเป็นระดับสุดท้าย การทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุราชการ มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อคุณสมบัติภาวะผู้นำที่ระดับ .05 เพียงด้านเดียว โดยปศุสัตว์จังหวัดที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปีขึ้นไปจะมีความคิดเห็นต่อคุณสมบัติภาวะผู้นำสูงกว่าปศุสัตว์จังหวัดที่มีอายุราชการมากกว่า 10 ปี ทั้งนี้ ปัจจัยด้านระดับการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งปศุสัตว์จังหวัด ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในพื้นที่ปัจจุบัน และสายงานก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อคุณสมบัติภาวะผู้นำ

คติ หงษ์วิไล (2540 ; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชนการให้บริการ เขตการศึกษา 5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่และภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน ในเขตการศึกษา 5 อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ โดยมีภาวะผู้นำด้านทักษะการเป็นผู้นำด้านทักษะการเป็นผู้นำอยู่ในลำดับสูงสุดเช่นเดียวกัน และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจเอกชน โดยภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยมีความแตกต่างกัน 8 องค์ประกอบ คือ ความจำเป็นพื้นฐาน การมองการณ์ไกล มีหลักการทำงานความมุ่งมั่น ประสงค์ การวางแผน การบริหารคน และความรักสถาบัน

สมพล วงศ์วิวัฒน์ (2540 ; บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของ พนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด มีรูปแบบภาวะผู้นำมุ่งสัมพันธ์เป็นส่วนใหญ่ ส่วนความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด โดยศึกษาเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของพนักงานระหว่างช่วงอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไป มีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์ การทำสวนยางจังหวัดสูงกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 40-49 ปี และพนักงานที่ได้รับขึ้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษขึ้นครั้งเกิน 2 ครั้ง มีความพึงพอใจต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด มากกว่าพนักงานที่ได้รับเลื่อนขึ้นเงินเดือน 1-2 ครั้ง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัย ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งได้มีการกำหนดความมุ่งหมายในการวิจัย,ความสำคัญของการวิจัย ขอบเขตในการวิจัย โดยได้กำหนดตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ,อายุ ระดับการศึกษา,ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งมีผลต่อแปรตาม ตามกรอบแนวคิดและสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากนั้นได้ทำการออกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล และนำผลที่ได้มาใช้อภิปรายผลการวิจัย และกำหนดข้อคิดเห็นเพื่อเสนอแนะต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยมีเนื้อหาสาระสำคัญในการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) มีจำนวน 6 ฝ่าย โดยมีพนักงานรวมทั้งหมด 388 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 4 สิงหาคม 2548) โดยแยกตามจำนวนแต่ละฝ่าย ดังนี้

1. SERVICE OPERATION SOLUTION DEPARTMENT (SOSD)	54 คน
2. BILLING MANAGEMENT DEPARTMENT (BMD)	103 คน
3. COLLECTION MANAGEMENT DEPARTMENT (CLMD)	126 คน
4. SERVICE CHANNEL DEPARTMENT (SVCD)	65 คน
5. PARTNER SETTLEMENT&OPERATION DEPARTMENT (PSOD)	13 คน
6. INTERNATIONAL ROAMING OPERATION DEPARTMENT (IROD)	<u>27</u> คน
รวมทั้งหมด	<u>388</u> คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง แบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของ Taro Yamane โดยการใส่สูตร (Taro Yamane : 1967) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 197 ตัวอย่าง คำนวณได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากรซึ่งเท่ากับ 388 คน
 e = ค่าความคลาดเคลื่อนสูงสุดที่ยอมรับได้คือ 5% หรือ 0.05 เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นที่ระดับ 95%

เมื่อแทนค่าในสูตรเท่ากับ

$$\begin{aligned} n &= \frac{388}{1 + [(388) \times (0.05)^2]} \\ &= 196.95 \text{ หรือ } 197 \text{ ตัวอย่าง} \end{aligned}$$

ดังนั้น เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 197 ตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถามเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 40% ได้เท่ากับ 79 คน รวมทั้งหมด 276 กลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 388 คน ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย โดยมีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะเก็บแต่ละฝ่าย} = \frac{\text{ประชากรของแต่ละฝ่าย} \times 276}{\text{ประชากรทั้งหมด}}$$

ตาราง 4 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างแบ่งตามสัดส่วน

	ฝ่าย	จำนวนพนักงาน (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง แบ่งตามสัดส่วน (คน)
1	Service Operation Solution Department	54 คน	38
2	Billing Management Department	103 คน	74
3	Collection Management Department	126 คน	90
4	Service Channel Department	65 คน	46
5	Partner Settlement & Operation Department	13 คน	9
6	International Roaming Operation Department	27 คน	19
	รวมพนักงานทั้งสิ้น	388	276

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละฝ่ายที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 ให้กับพนักงานบมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา งานวิจัยต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended response questions) แบบมี 2 คำตอบ (Dichotomous choice questions) และคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 4 ตำแหน่งงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 5 ประสิทธิภาพการทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ และ ทักษะผู้นำ ของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งมี 11 ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale มี 5 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีมาก
- คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี
- คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดี
- คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีมาก
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดี
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งมี 4 ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale มี 4 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตยอย่างมาก

คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย

คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการ

คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{4 - 1}{4} \\ &= 0.75\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 3.26 – 4.00 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตยอย่างมาก
คะแนน 2.51 – 3.25 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย
คะแนน 1.76 – 2.50 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการ
คะแนน 1.00 – 1.75 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการอย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งมี 7 ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale มี 5 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดีมาก
- คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดี
- คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดี
- คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดีมาก
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดี
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดี
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มี 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. ด้านการจูงใจ 3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 4. ด้านการตัดสินใจ รวม 10 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจอย่างมาก
- คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจ
- คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเฉยๆ
- คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจ
- คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง	พึงพอใจอย่างมาก
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง	พึงพอใจ
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง	เฉยๆ
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง	ไม่พึงพอใจ
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง	ไม่พึงพอใจอย่างมาก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามทั้งหมดมี 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ส่วนที่ 4 วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ

ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์สารนิพนธ์ตรวจสอบ, เสนอแนะ และแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และความถูกต้อง และขอคำแนะนำเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์อีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งค่าแอลฟา (Alpha) ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม โดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ถ้ามีค่าใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นมาก

จากการศึกษาของ Sekaran, Uma ปี ค.ศ. 1992 กล่าวว่า ค่าความเชื่อมั่นต้องมีอย่างน้อย 0.60 ขึ้นไป จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ (ระพีพรรณ ถาวรวันชัย. 2546 : 55)

จากการทดสอบแบบสอบถามปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9686 ดังนั้น ผลการทดสอบแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสูง ซึ่งสามารถแยกออกเป็นรายด้านได้ดังนี้

- ลักษณะผู้นำ	จำนวน 5 ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น =	0.8380
- ทักษะผู้นำ	จำนวน 6 ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น =	0.8812
- ผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์	จำนวน 4 ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น =	0.9006
- วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	จำนวน 12 ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น =	0.9199
- ความพึงพอใจผู้ได้บังคับบัญชา	จำนวน 10 ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น =	0.9546
รวม	จำนวน 37 ข้อ	ค่าความเชื่อมั่น =	0.9686

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถามและรอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองตามพื้นที่ในการวิจัย เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 276 คน

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1.การจัดกระทำข้อมูล

1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแล้ว

1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัสสำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window version 11.0 (Statistical Pack for the Social Science for Windows) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

2.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลเป็นร้อยละ (Percentage)

2.1.2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากแบบสอบถามส่วนที่ 2,3,4 และส่วนที่ 5 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.2.1 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

2.1.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test (Independent t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ

2.1.1.2 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

2.2.2 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

2.2.3 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

2.2.4 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่

1.1 การหาร้อยละ (Percentage) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามตอนที่ 1 โดยใช้สูตรดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด.2538:101)

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ	P	แทน	ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์
	f	แทน	ความถี่ของคะแนน
	n	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.2 การหาค่าเฉลี่ย (Mean : $\bar{X}$) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3, 4 , และ 5 โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์.2541:40)

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ	$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

- 1.2.1 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) เพื่อใช้วิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามส่วนที่ 2, 3 ,4 , และส่วนที่ 5 โดยใช้สูตรดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์.2541:65)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนของกลุ่มตัวอย่าง
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2. สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ได้แก่

ความเชื่อมั่น (Reliability)

การทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach's alpha coefficient) มีสูตรดังนี้ (กัลยา วาณิชยปัญญา.2546 : 449)

$$\alpha = \frac{k \overline{covariance} / \overline{variance}}{1 + (k - 1) \overline{covariance} / \overline{variance}}$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	k	แทน	จำนวนคำถาม
	$\overline{covariance}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ
	$\overline{variance}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของค่าความแปรปรวนของคำถาม

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ดังนี้

3.1 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระกัน โดยใช้ t-test แบบ Independent (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2544:333) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้าน เพศ

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	S_1^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n_1	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

โดยมีค่าความอิสระ (Degree of Freedom : df)

$$df = \frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{\frac{\left[\frac{s_1^2}{n_1} \right]^2}{n_1 - 1} + \frac{\left[\frac{s_2^2}{n_2} \right]^2}{n_2 - 1}}$$

3.2 การทดสอบสมมติฐานทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้ F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance : F-test) (กัลยา วาณิชย์บัญชา.2544:333) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้าน อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานและ ประสบการณ์การทำงาน มีสูตรดังนี้

ตาราง 5 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance)

แหล่งความแปรปรวน		df	SS	MS	F
ระหว่างกลุ่ม		k-1	$SS_{(B)}$	$MS_{(B)} = \frac{SS_{(B)}}{k-1}$	$\frac{MS_{(B)}}{MS_{(W)}}$
ภายในกลุ่ม		n-k	$SS_{(W)}$	$MS_{(W)} = \frac{SS_{(W)}}{n-k}$	
รวม		n-1	$SS_{(T)}$		

เมื่อ	k	แทน	จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
	$SS_{(B)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองระหว่างประชากร (Between sum of square)
	k-1	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระระหว่างประชากร (Between degree of freedom)
	$SS_{(W)}$	แทน	ผลรวมกำลังสองภายในประชากร (Within sum of square)
	n-k	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระภายในประชากร (Within degree of freedom)
	$MS_{(B)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม (Mean square between groups)
	$MS_{(W)}$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม (Mean square within groups)
	F	แทน	ค่าสถิติที่จะใช้เปรียบเทียบกับค่าวิกฤตจากการแจกแจงแบบ F เพื่อทราบนัยสำคัญ

และถ้าผลการทดสอบมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแล้ว ต้องทำการทดสอบเป็นรายคู่ต่อไป เพื่อดูว่ามีคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน โดยใช้วิธี Fisher's least significant difference (LSD) (กัลยา วานิชย์บัญชา.2545 : 332-333) มีสูตรดังนี้

$$LSD = t_{1-\alpha/2; n-k} \sqrt{MSE \left[\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right]}$$

โดยที่ $n_i \neq n_j$
 เมื่อ $t_{1-\alpha/2; n-k}$ แทน ค่าที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-test ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และชั้นแบ่งความเป็นอิสระภายในกลุ่ม = n-k
 MSE แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม (ms_w)
 n_i แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม i
 n_j แทน จำนวนข้อมูลของกลุ่ม j
 α แทน ค่าความคลาดเคลื่อน
 k แทน จำนวนกลุ่มของตัวอย่างที่นำมาทดสอบสมมติฐาน

3.3 สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกัน (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541: 314)) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานสมมติฐานข้อที่ 2, 3 ,และข้อที่ 4 มีสูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ r_{xy} แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
 $\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนน X
 $\sum Y$ แทน ผลรวมของคะแนน Y
 $\sum X^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
 $\sum Y^2$ แทน ผลรวมคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
 $\sum XY$ แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง X และ Y
 N แทน จำนวนคนหรือกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$ ดังนี้

1. ค่า r เป็นลบ แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงข้ามคือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะลด แต่ถ้า X ลด Y จะเพิ่ม
2. ค่า r เป็นบวก แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันคือ ถ้า X เพิ่มขึ้น Y จะเพิ่มด้วย แต่ถ้า X ลด Y จะลดลงด้วย
3. ถ้า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
4. ถ้า r มีค่าใกล้ -1 หมายถึง X และ Y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและความสัมพันธ์กันมาก
5. ถ้า $r = 0$ แสดงว่า X และ Y ไม่มีความสัมพันธ์กันเลย
6. ถ้า r เข้าใกล้ 0 แสดงว่า X และ Y มีความสัมพันธ์กันน้อย

เกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2541 : 316)

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 1 (ประมาณ 0.70 ถึง 0.90) ถือว่ามี ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง (ถ้าสูงกว่า 0.90 ถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก)
2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0.5 (ประมาณ 0.30 ถึง 0.70) ถือว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง
3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เข้าใกล้ 0 (ประมาณ 0.30 และต่ำกว่า) ถือว่ามี ความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ
4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการสื่อความหมายที่ตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา t-distribution
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of squares)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณา F-distribution
α	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนในการทดสอบสมมติฐาน หรือระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนดไว้ (Level of significance) โดยกำหนดไว้ที่ระดับ 0.05
df	แทน	ชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นสำหรับบอกนัยสำคัญทางสถิติ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
H ₀	แทน	Null hypothesis
H ₁	แทน	Alternative hypothesis

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำอธิบาย โดยการแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วน ตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน โดยนำเสนอในรูปแบบการแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ ปรากฏผลดังตาราง 5 ดังนี้

ตาราง 5 แสดงจำนวนความถี่ และค่าร้อยละ ข้อมูลลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	69	25.00
หญิง	207	75.00
รวม	276	100.00

ตาราง 5 (ต่อ)

ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน(คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
21 - 24 ปี	36	13.04
25 - 29 ปี	107	38.77
30 - 34 ปี	73	26.45
ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป	60	21.74
รวม	276	100.00
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าป.ตรี	14	5.1
ป.ตรี	212	76.8
สูงกว่าป.ตรี	50	18.1
รวม	276	100.00
4. ตำแหน่งงาน		
ปฏิบัติการ	234	84.8
ผู้จัดการระดับกลาง	27	9.8
ผู้จัดการระดับสูง	15	5.4
รวม	276	100.00
5. ประสบการณ์การทำงาน		
น้อยกว่า 3 ปี	67	24.3
3-5 ปี	86	31.2
6-8 ปี	44	15.9
8 ปีขึ้นไป	79	28.6
รวม	276	100.00

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 276 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และเพศหญิง มีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 75

อายุ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 25-29 ปี มีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 38.8 รองลงมาคือ อายุ 30-34 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4 ถัดมาอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 และอายุ 21-24 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญา มีจำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 18.1 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 84.4 รองลงมาคือ ผู้จัดการระดับกลาง มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และผู้จัดการระดับสูง มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปี มีจำนวน 86 คนคิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาคือ ระยะเวลาการทำงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ถัดมาระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และระยะเวลาการทำงาน 6-8 มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ (ปรับตัวได้ _____ ปรับตัวไม่ได้)	3.88	0.70	ดี
2. ความสามารถในการประนีประนอม (มาก _____ น้อย)	3.70	0.858	ดี
3. อำนาจของผู้บริหาร (มี _____ ไม่มี)	3.83	0.828	ดี
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง (พึ่งพาได้ _____ พึ่งพาไม่ได้)	3.58	1.0	ดี
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	3.96	0.891	ดี
ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำโดยรวม	3.79	0.668	ดี

จากตาราง 6 พบว่า ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีภาวะผู้นำดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความเชื่อมั่นในตัวเอง การปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ อำนาจของผู้บริหาร ความสามารถในการประนีประนอม และการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 3.88 3.83 3.70 และ 3.58 ตามลำดับ

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6. ทักษะด้านความคิด (มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ _____ ขาดความคิดสร้างสรรค์)	3.85	0.802	ดี
7. ความเฉลียวฉลาด (มาก _____ น้อย)	3.86	0.826	ดี
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง (จูงใจได้ _____ จูงใจไม่ได้)	3.49	1.025	ดี
9. ทักษะทางสังคม (เข้าสังคมได้ดี _____ ต้องปรับปรุง)	3.67	0.905	ดี
10. ความรู้ในการทำงาน (มีความรู้ _____ ขาดความรู้)	3.95	0.893	ดี
11. ทักษะในการจัดการ (เป็นระบบที่ดี _____ ขาดระบบ)	3.69	0.940	ดี
ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำโดยรวม	3.75	0.746	ดี

จากตาราง 7 พบว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีภาวะผู้นำดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความรู้ในการทำงาน ความเฉลียวฉลาด ทักษะด้านความคิด ทักษะในการจัดการ ทักษะทางสังคม และทักษะในการจูงใจของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 3.86 3.85 3.69 3.67 และ 3.49 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เปรียบเทียบ/ ประชาธิปไตย

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เปรียบเทียบ/ ประชาธิปไตย ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 7 ดังนี้

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์
เผด็จการ/ประชาธิปไตย

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ประชาธิปไตย		ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การตัดสินใจ (เปิดโอกาสให้ลูกน้อง _____ ตัดสินใจคนเดียว)		3.11	2.135	ผู้นำเป็น ประชาธิปไตย
2. การแก้ไขปัญหา (ลูกน้องมีส่วนช่วยแก้ปัญหา _____ ลำพังคนเดียว)		3.04	0.727	ผู้นำเป็น ประชาธิปไตย
3. การบริหารงาน (กระจายอำนาจ _____ รวมอำนาจ)		2.93	0.810	ผู้นำเป็น ประชาธิปไตย
4.การกำหนดเป้าหมาย (ลูกน้องมีส่วนร่วม _____ กำหนดโดยหัวหน้า)		2.87	0.800	ผู้นำเป็น ประชาธิปไตย
ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์เผด็จการ/ ประชาธิปไตย		2.98	0.814	เป็น ประชาธิปไตย

จากตาราง 8 พบว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ประชาธิปไตย โดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การบริหารงาน และการกำหนดเป้าหมายของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 3.04 2.93 และ 2.87 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 9 ดังนี้

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของ
ผู้นำ

ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.วัฒนธรรมการบริหารงาน			
1.1. ค่านิยมในการบริหารงาน (มุ่งที่ส่วนรวม _____ มุ่งที่ตนเอง)	3.70	0.883	วัฒนธรรมที่ดี
1.2 อำนาจในการบริหารงาน (กระจายอำนาจ _____ การรวมอำนาจ)	3.52	0.896	วัฒนธรรมที่ดี
2. การวางแผน			
2.1 การกำหนดเป้าหมาย (มีส่วนร่วม _____ เผด็จการ)	3.58	0.897	วัฒนธรรมที่ดี
2.2 การตัดสินใจ (กระจายอำนาจ _____ การรวมอำนาจ)	3.51	0.896	วัฒนธรรมที่ดี
3. การจัดองค์กร			
3.1 อำนาจหน้าที่ (กระจายอำนาจ _____ การรวมอำนาจ)	3.49	0.888	วัฒนธรรมที่ดี
3.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ (กำหนดอย่างกว้าง _____ กำหนดอย่างแคบ)	3.54	0.858	วัฒนธรรมที่ดี
4.การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			วัฒนธรรมที่
4.1 การคัดเลือก (ถือเกณฑ์ความสามารถ _____ ถือเกณฑ์ความเป็นมิตร)	3.37	0.939	ปานกลาง
4.2 การฝึกอบรม (มีหลายหน้าที่ _____ เจาะจงอย่างแคบ)	3.39	0.865	วัฒนธรรมที่ ปานกลาง

ตาราง 9 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. การชักนำ			วัฒนธรรมที่
5.1 ภาวะการเป็นผู้นำ (แบบมีส่วนร่วม _____ แบบเผด็จการ)	3.38	0.960	ปานกลาง
6. การติดต่อสื่อสาร	3.37	0.999	วัฒนธรรมที่ ปานกลาง
(จากบนลงล่างและจากล่างสู่บน _____ จากบนลงล่าง)			
7. การควบคุม			วัฒนธรรมที่
7.1 การควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่า (แต่ละคนควบคุมตัวเอง _____ หัวหน้าควบคุมอย่างเข้มข้น)	3.40	0.882	ปานกลาง
7.2 เกณฑ์การวัด (มุ่งหลายเกณฑ์ร่วมกัน _____ มุ่งเกณฑ์การเงินเท่านั้น)	3.50	0.820	วัฒนธรรมที่ดี
ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	3.48	0.708	ดี

จากตาราง 9 พบว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวข้อวัฒนธรรมการบริหาร ค่านิยมการบริหารงาน หัวข้อการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย หัวข้อการจัดการองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ หัวข้อวัฒนธรรมการบริหาร อำนาจในการบริหารงาน หัวข้อการวางแผน การตัดสินใจ และหัวข้อการควบคุม เกณฑ์การวัด ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 3.58 3.54 3.52 3.51 และ 3.50 ตามลำดับ

หัวข้อการควบคุม การควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่า หัวข้อการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม การชักนำ ภาวะการเป็นผู้นำ หัวข้อการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และ การติดต่อสื่อสาร ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 3.39 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ

ส่วนที่ 5 การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยนำเสนอในรูปแบบค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 10 ดังนี้

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.76	0.646	พึงพอใจ
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆตามความเหมาะสม	3.69	0.722	พึงพอใจ
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	3.66	0.734	พึงพอใจ
ด้านการจูงใจ			
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	3.53	0.755	พึงพอใจ
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	3.46	0.759	พึงพอใจ
ด้านการติดต่อสื่อสาร			
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	3.61	0.757	พึงพอใจ
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส	3.75	0.831	พึงพอใจ
ด้านการตัดสินใจ			
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	3.73	0.818	พึงพอใจ
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	3.63	0.900	พึงพอใจ
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ	3.66	0.796	พึงพอใจ
ความพึงพอใจโดยรวม	3.65	0.619	พึงพอใจ

จากตาราง 10 พบว่า ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 3.69 และ 3.66 ตามลำดับ

ด้านการจูงใจ ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ 3.46 ตามลำดับ

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยไมهن้ายิ้ม และ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ 3.61 ตามลำดับ

ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ และผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.66 และ 3.63 ตามลำดับ

ส่วนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

เพศ

H_0 : เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศแตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติ t-test แบบ Independent (Independent t-test) ใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ 2-tailed Prob. (p) มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัดตามเพศ

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ		t-test for equality of means				
	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในกาปฏิบัติงาน	ชาย	3.71	0.688	-0.699	274	0.485
	หญิง	3.77	0.632			
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม	ชาย	3.65	0.744	-0.481	274	0.631
	หญิง	3.70	0.715			
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	ชาย	3.75	0.736	1.233	274	0.219
	หญิง	3.63	0.732			
ด้านการจูงใจ						
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	ชาย	3.62	0.709	1.152	274	0.250
	หญิง	3.50	0.769			
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	ชาย	3.55	0.738	1.145	274	0.253
	หญิง	3.43	0.766			
ด้านการติดต่อสื่อสาร						
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	ชาย	3.58	0.695	-0.413	274	0.680
	หญิง	3.62	0.778			
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส	ชาย	3.81	0.879	0.711	274	0.478
	หญิง	3.73	0.815			

ตาราง 11 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ		t-test for equality of means				
	เพศ	$\bar{X}$	S.D.	t	df	p
ด้านการตัดสินใจ						
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	ชาย	3.84	0.834	1.275	274	0.203
	หญิง	3.70	0.812			
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจาก ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	ชาย	3.75	0.946	1.354	274	0.177
	หญิง	3.58	0.882			
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ	ชาย	3.75	0.793	1.179	274	0.239
	หญิง	3.62	0.796			

จากตาราง 11 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเพศของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ 2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม ข้อ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.485 0.631 และ 0.219 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.250 และ 0.253 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ และข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.680 และ 0.478 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการตัดสินใจ

ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ เมื่อใช้สถิติ t-test ในการทดสอบพบว่า มีค่าความน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.203 และ 0.177 และ 0.239 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

อายุ

H_0 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกัน

H_1 : อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance : One-Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ F-Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 12

ตาราง 12 แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัดตามอายุ

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.523	3	1.508	3.721*	0.012
	ภายในกลุ่ม	110.213	272	0.405		
	รวม	114.736	275			
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	3.963	3	1.321	2.581	0.054
	ภายในกลุ่ม	139.239	272	0.512		
	รวม	143.203	275			
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	7.190	3	2.397	4.630*	0.004
	ภายในกลุ่ม	140.795	272	0.518		
	รวม	147.986	275			
ด้านการจูงใจ						
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.192	3	0.397	0.695	0.556
	ภายในกลุ่ม	155.514	272	0.572		
	รวม	156.707	275			
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2.117	3	0.706	1.227	0.300
	ภายในกลุ่ม	156.444	272	0.575		
	รวม	158.562	275			
ด้านการติดต่อสื่อสาร						
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	ระหว่างกลุ่ม	0.895	3	0.298	0.518	0.670
	ภายในกลุ่ม	156.623	272	0.576		
	รวม	157.518	275			
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส	ระหว่างกลุ่ม	0.584	3	0.195	0.280	0.840
	ภายในกลุ่ม	189.166	272	0.695		
	รวม	189.159	275			

ตาราง 12 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการตัดสินใจ						
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	1.432	3	0.477	0.711	0.546
	ภายในกลุ่ม	182.727	272	0.672		
	รวม	184.159	275			
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	3.444	3	1.148	1.425	0.236
	ภายในกลุ่ม	219.118	272	0.806		
	รวม	222.562	275			
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	1.353	3	0.451	0.709	0.547
	ภายในกลุ่ม	172.948	272	0.636		
	รวม	174.301	275			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.012 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.054 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก

(H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.556 และ 0.300 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ และข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.670 และ 0.840 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการตัดสินใจ

ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.546 0.236 และ 0.547 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงผลดังตาราง 13

ตาราง 13 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามอายุ

อายุ		21-24 ปี	25-29 ปี	30-34 ปี	ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.53	3.69	3.82	3.93
21-24 ปี	3.53	-	-0.16 (0.183)	-0.29* (0.024)	-0.41** (0.003)
25-29 ปี	3.69		-	-0.13 (0.179)	-0.24* (0.019)
30-34 ปี	3.82			-	-0.11 (0.316)
ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป	3.3				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามอายุ ได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี กับพนักงานที่มีอายุ 30-34 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.024 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 30-34 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-34 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.29

2. พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34

ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.41

3. พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.019 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.24

ตาราง 14 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามอายุ

อายุ		21-24 ปี	25-29 ปี	30-34 ปี	ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.50	3.52	3.73	3.92
21-24 ปี	3.50	-	-0.02 (0.866)	-0.23 (0.124)	-0.42* (0.006)
25-29 ปี	3.52		-	-0.20 (0.065)	-0.39* (0.001)
30-34 ปี	3.73			-	-0.19 (0.130)
ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป	3.92				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายค่าของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามอายุ

1. พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 34 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.42

2. พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี กับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างจากพนักงานที่มีอายุ 34 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุ ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.39

ระดับการศึกษา

H_0 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance : One-Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ F-Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 15

ตาราง 15 แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัดตามระดับการศึกษา

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.447	2	0.723	1.743	0.177
	ภายในกลุ่ม	113.289	272	0.415		
	รวม	114.736	275			
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆตามความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	0.140	2	0.070	0.134	0.875
	ภายในกลุ่ม	143.063	273	0.524		
	รวม	143.203	275			
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	0.239	2	0.119	0.220	0.802
	ภายในกลุ่ม	147.747	273	0.541		
	รวม	147.986	275			
ด้านการจูงใจ						
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	ระหว่างกลุ่ม	1.075	2	0.538	0.943	0.391
	ภายในกลุ่ม	155.631	273	0.570		
	รวม	156.707	275			
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	1.543	2	0.771	1.341	0.263
	ภายในกลุ่ม	157.019	273	0.575		
	รวม	158.562	275			
ด้านการติดต่อสื่อสาร						
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	ระหว่างกลุ่ม	0.396	2	0.198	0.344	0.709
	ภายในกลุ่ม	157.122	273	0.576		
	รวม	157.518	275			
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส	ระหว่างกลุ่ม	0.470	2	0.235	0.339	0.713
	ภายในกลุ่ม	189.280	273	0.693		
	รวม	189.750	275			

ตาราง 15 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการตัดสินใจ						
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	0.537	2	0.268	0.399	0.671
	ภายในกลุ่ม	183.622	273	0.673		
	รวม	184.159	275			
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	0.910	2	0.455	0.561	0.572
	ภายในกลุ่ม	221.651	273	0.812		
	รวม	222.562	275			
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ	ระหว่างกลุ่ม	0.377	2	0.188	0.296	0.744
	ภายในกลุ่ม	173.924	273	0.637		
	รวม	174.301	275			

จากตาราง 15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม และข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.177 0.875 และ 0.802 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.391 และ 0.263 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ และข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.709 และ 0.713 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการตัดสินใจ

ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.671 0.572 และ 0.744 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ตำแหน่งงาน

H_0 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance : One-Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ F-Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบกับเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 16

ตาราง 16 แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัดตามตำแหน่งงาน

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.543	2	0.772	1.861	0.157
	ภายในกลุ่ม	113.192	272	0.415		
	รวม	114.736	275			
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆตามความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	5.764	2	2.882	5.724**	0.004
	ภายในกลุ่ม	137.439	273	0.503		
	รวม	143.203	275			
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	9.388	2	4.694	9.245**	0.000
	ภายในกลุ่ม	138.598	273	0.508		
	รวม	147.986	275			
ด้านการจูงใจ						
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	ระหว่างกลุ่ม	0.994	2	0.497	0.871	0.420
	ภายในกลุ่ม	155.713	273	0.570		
	รวม	156.707	275			
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	0.905	2	0.452	0.783	0.458
	ภายในกลุ่ม	157.657	273	0.577		
	รวม	158.562	275			
ด้านการติดต่อสื่อสาร						
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	ระหว่างกลุ่ม	1.820	2	0.910	1.596	0.205
	ภายในกลุ่ม	155.698	273	0.570		
	รวม	157.518	275			
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส	ระหว่างกลุ่ม	1.580	2	0.790	1.146	0.319
	ภายในกลุ่ม	188.170	273	0.689		
	รวม	189.750	275			

ตาราง 16 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการตัดสินใจ						
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	4.502 179.658 184.159	2 273 275	0.251 0.658	3.420*	0.034
9. ผู้บริหารมักจะขอความ ร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	4.511 218.050 222.562	2 273 275	2.256 0.799	2.824	0.061
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้มีส่วนร่วมใน การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ	ระหว่างกลุ่ม ภายในกลุ่ม รวม	2.010 172.290 174.301	2 273 275	1.005 0.631	1.593	0.205

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบตำแหน่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของบริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.157 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม และข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.004 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.420 และ 0.458 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ และข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.205 และ 0.319 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการตัดสินใจ

ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.034 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ F-Prob เท่ากับ 0.034 0.061 และ 0.205 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงผลดังตาราง 17

ตาราง 17 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน		ปฏิบัติการ	ผู้จัดการ ระดับกลาง	ผู้จัดการ ระดับสูง
	$\bar{X}$	3.63	4.07	3.93
ปฏิบัติการ	3.63	-	-0.45** (0.002)	-0.31 (0.108)
ผู้จัดการ ระดับกลาง	4.07		-	0.14 (0.538)
ผู้จัดการระดับสูง	3.69			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับกลางจากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ พนักงานที่มีตำแหน่งปฏิบัติการผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆตามความเหมาะสมน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับกลาง โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45

ตาราง 18 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน		ปฏิบัติการ	ผู้จัดการ ระดับกลาง	ผู้จัดการ ระดับสูง
	$\bar{X}$	3.59	4.19	3.87
ปฏิบัติการ	3.59	-	-0.60** (0.000)	-0.28 (0.140)
ผู้จัดการ ระดับกลาง	4.19		-	0.32 (0.166)
ผู้จัดการระดับสูง	3.87			-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ กับพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับกลางจากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร แตกต่างจากพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือพนักงานที่มีตำแหน่งปฏิบัติการผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับกลาง โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.60*

ตาราง 19 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ จำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน		ปฏิบัติการ	ผู้จัดการ ระดับกลาง	ผู้จัดการ ระดับสูง
	$\bar{X}$	3.68	3.96	4.13
ปฏิบัติการ	3.68	-	-0.28 (0.087)	-0.45* (0.037)
ผู้จัดการ ระดับกลาง	3.96		-	-0.17 (0.515)
ผู้จัดการระดับสูง	4.13			-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนก
ตามตำแหน่งงาน ได้ดังนี้

พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการกับพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับสูงจากการ
วิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.037 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงาน
ปฏิบัติการ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แตกต่างจาก
พนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงาน
ที่มีตำแหน่งปฏิบัติการผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ
น้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับสูง โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.45

ประสบการณ์การทำงาน

H_0 : ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกัน

H_1 : ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติ F-test แบบวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance : One-Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ F-Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้าสมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกัน จะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตาราง 20

ตาราง 20 แสดงผลการทดสอบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	5.085	3	1.695	4.204**	0.006
	ภายในกลุ่ม	109.651	272	0.403		
	รวม	114.736	275			
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม	ระหว่างกลุ่ม	3.280	3	1.093	2.125	0.097
	ภายในกลุ่ม	139.923	272	0.514		
	รวม	143.203	275			
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	ระหว่างกลุ่ม	5.892	3	1.964	3.760*	0.011
	ภายในกลุ่ม	142.093	272	0.522		
	รวม	147.986	275			

ตาราง 20 (ต่อ)

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F-Ratio	F-Prob.
ด้านการจูงใจ						
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	ระหว่างกลุ่ม	2.729	3	0.910	1.607	0.188
	ภายในกลุ่ม	153.978	272	0.566		
	รวม	156.707	275			
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	3.486	3	1.162	2.038	0.109
	ภายในกลุ่ม	155.076	272	0.570		
	รวม	158.562	275			
ด้านการติดต่อสื่อสาร						
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	ระหว่างกลุ่ม	2.349	3	0.783	1.373	0.251
	ภายในกลุ่ม	155.169	272	0.570		
	รวม	157.518	275			
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส	ระหว่างกลุ่ม	2.579	3	0.860	1.249	0.292
	ภายในกลุ่ม	187.171	272	0.688		
	รวม	189.750	275			
ด้านการตัดสินใจ						
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	ระหว่างกลุ่ม	2.868	3	0.956	1.434	0.233
	ภายในกลุ่ม	181.292	272	0.667		
	รวม	184.159	275			
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	1.170	3	0.390	0.479	0.697
	ภายในกลุ่ม	221.392	272	0.814		
	รวม	222.562	275			
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆเสมอ	ระหว่างกลุ่ม	2.844	3	0.948	1.504	0.214
	ภายในกลุ่ม	171.457	272	0.630		
	รวม	174.301	275			

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของบริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.097 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.011 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.188 และ 0.109 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการติดต่อสื่อสาร

ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ และข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.251 และ 0.292 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง(H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ด้านการตัดสินใจ

ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ เมื่อใช้สถิติ F-test ในการทดสอบพบว่าค่า F-Prob เท่ากับ 0.233 0.697 และ 0.214 ตามลำดับ ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เพื่อให้ทราบว่า ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least significant difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 แสดงผลดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.63	3.80	3.57	3.92
น้อยกว่า 3 ปี	3.63	-	-0.18 (0.091)	0.06 (0.634)	-0.30** (0.005)
3-5 ปี	3.80		-	0.23* (0.048)	-0.12 (0.220)
6-8 ปี	3.57			-	-0.36** (0.003)
8 ปีขึ้นไป	3.92				-

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

1. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.30

2. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.048 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.23

3. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.36

ตาราง 22 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติงาน ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์การทำงาน		น้อยกว่า 3 ปี	3-5 ปี	6-8 ปี	8 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	3.57	3.76	3.39	3.78
น้อยกว่า 3 ปี	3.57	-	-0.19 (0.110)	0.18 (0.198)	-0.22 (0.071)
3-5 ปี	3.76		-	-0.37** (0.006)	-0.03 (0.797)
6-8 ปี	3.39			-	-0.40** (0.004)
8 ปีขึ้นไป	3.78				-

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 22 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารปฏิบัติงาน ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ดังนี้

1. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 3-5 ปี กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3-5 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 3-5 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานอายุ 6-8 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.37

2. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี กับพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 6-8 ปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงาน 8 ปีขึ้นไป โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ -0.40

สมมติฐานข้อที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

H_1 : ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำด้านลักษณะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง 23-42

ตาราง 23 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะ ผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.326**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.306**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.325**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.370**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.179**	0.003	ต่ำ
รวม	0.387**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 23 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.326 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.306 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.325 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.370 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.179 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 24 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.347**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.369**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.345**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.453**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.201**	0.001	ต่ำ
รวม	0.443**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 24 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ

ตามความเหมาะสม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.347 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.369 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.345 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมี ความพึง

พอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.453 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.201 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 25 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.370**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.366**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.331**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.429**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.185**	0.002	ต่ำ
รวม	0.432**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 25 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.370 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มี

ค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.366 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.331 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.429 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.185 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 26 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.295**	0.000	ต่ำ
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.307**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.306**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.317**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.167**	0.005	ต่ำ
รวม	0.356**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 26 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.295 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมากกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับต่ำ

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.307 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมากกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.306 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.317 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.167 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.331**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.344**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.319**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.356**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.172**	0.004	ต่ำ
รวม	0.390**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 27 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ

สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.356 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.172 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 28 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.279**	0.000	ต่ำ
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.338**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.222**	0.000	ต่ำ
4. การเป็นที่พึงพาของลูกน้อง	0.322**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.117	0.052	ไม่มีความสัมพันธ์
รวม	0.328	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 28 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.279 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับต่ำ

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.338 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.222 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็น

ต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับต่ำ

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.322 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.052 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตาราง 29 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig.(2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.389**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.454**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.299**	0.000	ต่ำ
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.389**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.168**	0.005	ต่ำ
รวม	0.434	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 29 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.389 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการความสามารถในการ

ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย ใบนายยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 30 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.442**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.463**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.369**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.470**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.279**	0.000	ต่ำ
รวม	0.519**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 30 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.442 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของใ้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า

Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.279 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 31 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.427**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.493**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.346**	0.000	ปานกลาง
4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง	0.451**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.190**	0.002	ต่ำ
รวม	0.488**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 31 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ

พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.427 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.493 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.346 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึ่งพา

ของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.451 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.190 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 32 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอ

ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์	0.385**	0.000	ปานกลาง
2. ความสามารถในการประนีประนอม	0.421**	0.000	ปานกลาง
3. อำนาจของผู้บริหาร	0.288**	0.000	ต่ำ
4. การเป็นที่พึงพาของลูกน้อง	0.429**	0.000	ปานกลาง
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง	0.180**	0.003	ต่ำ
รวม	0.437**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 32 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.385 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.421 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความสามารถในการประนีประนอมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.288 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็น

ต่อลักษณะผู้นำในข้ออำนาจของผู้บริหารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับต่ำ

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.429 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อการเป็นที่พึงพาของลูกน้องมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ ข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.180 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำในข้อความเชื่อมั่นในตัวเองมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 33 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะ ผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.309**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.351**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.433**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.433**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.351**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.386**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.458**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 33 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.309 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลี่ยผลาดด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลี่ยผลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.351 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในความเฉลี่ยผลาดมาก ก็จะมีการมีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือว่าไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.433 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน
ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-
tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติ
ฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของ
พนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัว
ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่ง
สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.433 แสดงว่าตัว
แปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็น
ต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจ
ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความ

พึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.351 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.386 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 34 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.404**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.426**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.521**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.453**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.416**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.448**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.742**	0.000	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 34 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.404 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลียวฉลาดด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.426 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในความเฉลียวฉลาดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.521 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง

ก็จะมีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.453 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็จะมีมีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.416 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็จะมีมีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.448 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็จะมีมีความพึง

พอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 35 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.365**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.353**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.445**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.343**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.307**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.338**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.654**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 35 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.365 แสดงว่าตัวแปรทั้งสอง

ข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลี่ยขงลาดด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลี่ยขงลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.353 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในความเฉลี่ยขงลาดมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.445 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.343 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.307 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.338 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 36 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.341**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.331**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.386**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.341**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.272**	0.000	ต่ำ
11. ทักษะในการจัดการ	0.309**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.572**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 36 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.341 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลียวฉลาดด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อ

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน
ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ
0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1)
หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน
บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมี
ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.341 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปใน
ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคม
มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วย
ในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.272 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้

ในการทำงานมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับต่ำ

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.309 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 37 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.304**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.295**	0.000	ต่ำ
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.448**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.372**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.335**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.362**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.570**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 37 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.304 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลียวฉลาดด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.295 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในความเฉลียวฉลาดมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับต่ำ

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.448 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.372 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.335 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.362 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 38 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.258**	0.000	ต่ำ
7. ความเฉลียวฉลาด	0.273**	0.000	ต่ำ
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.348**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.304**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.283**	0.000	ต่ำ
11. ทักษะในการจัดการ	0.358**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.499**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 38 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.258 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับต่ำ

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และ

ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.283 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับต่ำ

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.358 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็มีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 39 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.304**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.341**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.409**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.440**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.390**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.427**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.591**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 39 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.304 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลียวฉลาดด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.341 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในความเฉลียวฉลาดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.409 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะ

ผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.440 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.390 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.427 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 40 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.399**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.407**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.486**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.458**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.414**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.427**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.613**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 40 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.399 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลี่ยขาลาดด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลี่ยขาลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.407 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลี่ยขาลาดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.486 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน
ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า Sig.(2-
tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติ
ฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของ
พนักงาน บมจ. แอควาเนซ อินโฟร เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของ
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่ง
สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.458 แสดงว่าตัว
แปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็น
ต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็น
ของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความ

พึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.414 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.427 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 41 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.371**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.394**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.494**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.521**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.420**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.427**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.632**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 41 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.371 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลียวฉลาดด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลียวฉลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.394 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในความเฉลียวฉลาดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.494 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.521 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.420 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.427 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 42 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
6. ทักษะด้านความคิด	0.375**	0.000	ปานกลาง
7. ความเฉลียวฉลาด	0.397**	0.000	ปานกลาง
8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง	0.474**	0.000	ปานกลาง
9. ทักษะทางสังคม	0.395**	0.000	ปานกลาง
10. ความรู้ในการทำงาน	0.333**	0.000	ปานกลาง
11. ทักษะในการจัดการ	0.373**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.458**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 42 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เสมอพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0)และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.375 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะด้านความคิดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความเฉลี่ยขงผลาดด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความเฉลี่ยขงผลาดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับ สมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.397 แสดงว่าตัวแปรทั้งสอง ข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะ ผู้นำในความเฉลี่ยขงผลาดมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจูงใจลูกน้องกับความพึงพอใจของ พนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และ ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจ ลูกน้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่า เท่ากับ 0.474 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจูงใจลูกน้อง ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้าน ผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปาน กลาง

4. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะทางสังคมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับ สมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมกับความพึง พพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.395 แสดงว่าตัว แปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็น ต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะทางสังคมมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของ พนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และ

ยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.333 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อความรู้ในการทำงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ทักษะผู้นำ ข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอพบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.373 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำในข้อทักษะในการจัดการมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 3 ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

H_1 : ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง 43-52

ตาราง 43 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เติ็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.179**	0.003	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.377**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.411**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.408**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.402**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 43 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.179 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับต่ำ

ตาราง 44 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.205**	0.001	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.442**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.428**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.412**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.742**	0.000	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 44 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.205 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้าน

ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มากด้วยในระดับต่ำ

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.442 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.428 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ

0.412 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 45 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.183**	0.002	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.472**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.405**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.449**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.654**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 45 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.183 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับต่ำ

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.472 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.405 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.449 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมี

ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 46 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	Sig.		ระดับความสัมพันธ์
	r	(2tailed))	
1. การตัดสินใจ	0.103	0.088	ไม่มีความสัมพันธ์
2. การแก้ไขปัญหา	0.461**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.390**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.390**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.572**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 46 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.088 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.461 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.390 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.390 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 47 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.098	0.105	ไม่มีความสัมพันธ์
2. การแก้ไขปัญหา	0.416**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.391**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.371**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.570**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 47 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหรมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหรมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.105 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหรมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหาด้วยความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหรมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์

เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.416 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.391 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.371 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 48 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เติ้งการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.093	0.124	ไม่มีความสัมพันธ์
2. การแก้ไขปัญหา	0.468**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.381**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.382**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.499**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 48 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตยด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.124 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0)และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธ

สมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.468 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.381 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.382 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 49 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.183**	0.002	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.436**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.432**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.404**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.591**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 49 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.183 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับต่ำ

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.436 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.432 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.404 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 50 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เผด็จการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.156**	0.010	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.469**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.503**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.523**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.613**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 50 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.156 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับต่ำ

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.523 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เผด็จการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 51 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เติ้งการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.140*	0.020	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.427**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.452**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.456**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.632**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 51 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหรมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหรมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.020 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหรมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.140 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหรมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับต่ำ

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.456 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจ

ด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 52 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ

เสมอ

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เติ้งการ/ ประชาธิปไตย	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
1. การตัดสินใจ	0.199**	0.001	ต่ำ
2. การแก้ไขปัญหา	0.539**	0.000	ปานกลาง
3. การบริหารงาน	0.423**	0.000	ปานกลาง
4. การกำหนดเป้าหมาย	0.487**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.615**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 52 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตยด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติ้งการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.199 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมี

ความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมาด้วยในระดับต่ำ

2. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ข้อการแก้ไขปัญหากับคามพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหากับคามพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.539 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการแก้ไขปัญหามาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมาด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ข้อการบริหารงานกับคามพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานกับคามพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.423 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการบริหารงานมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมาด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ข้อการกำหนดเป้าหมายกับคามพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับคามพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้อง

กับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.487 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ เติบโตการ/ ประชาธิปไตย ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมาด้วยในระดับปานกลาง

สมมติฐานข้อที่ 4 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

H_0 : ความคิดเห็นต่อลักษณะวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

H_1 : ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) และการทดสอบสมมติฐานใช้ความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า Sig.(2-tailed) น้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังตาราง 53-62

ตาราง 53 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของ
ผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน
ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. คำนึงมในการบริหารงาน	0.501**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.425**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.408**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.435**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.456**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.572**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.376**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.413**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.474**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.428**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง	0.502**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.472**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.559**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 53 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร

ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.501 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหารข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.425 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อิน

โพร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.408 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อกำหนดเป้าหมายมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.435 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.456 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน

บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.572 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดองค์การ** ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.376 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.413 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.474 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.428 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.502 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ามาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน

ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.472 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 54 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.495**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.425**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.412**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.500**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.518**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.593**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.428**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.454**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.499**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.464**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.453**	0.000	ปานกลาง

ตาราง 54 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
12. เกณฑ์การวัด	0.472**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.742**	0.000	สูง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 54 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.495 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมปฏิบัติงานมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

(r) มีค่าเท่ากับ 0.425 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.412 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.500 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดองค์การ** ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดองค์การ** ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตาม

ความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.518 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในการใช้อำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.593 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.428 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในการคัดเลือกมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01

นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.454 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.499 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมี ความพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.464 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ข้อการควบคุมจากผู้เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

ในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.453 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาก ก็จะมี ความพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.472 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 55 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของ
ผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig.(2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. คำนิยมในการบริหารงาน	0.479**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.452**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.449**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.503**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.504**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.539**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.405**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.339**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.455**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.487**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.463**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.401**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.654**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 55 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.479 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.452 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.449 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารพบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.503 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.504 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.539 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.405 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.339 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.455 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.487 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ**ในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.463 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.401 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 56 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.413**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.434**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.390**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.397**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.437**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.380**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.352**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.395**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.359**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.382**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.384**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.399**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.572**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 56 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร

ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.413 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจ ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหารข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหรมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหรมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.434 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ วัฒนธรรมการบริหาร ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหรมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหรมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ การใช้อำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ การใช้อำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.437 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ การใช้อำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ การข้อกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอตวันซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.380 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.352 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในข้อการคัดเลือกมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.395 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดบุคลากรเข้าทำงาน ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.359

แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.382 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.384 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ามาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.399 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้า

วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้าน
ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 57 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของ
ผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน
ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.459**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.439**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.371**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.417**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.487**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.802**	0.000	สูง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.373**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.409**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.385**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.377*	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.371**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.426**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.570**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 57 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.459 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจ ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.439 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์

เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.371 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.417 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.487 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจ

ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.802 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำการจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับสูง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.373 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.409 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ด้าน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.385 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.377 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อการควบคุมจากผู้เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.371 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้เหนือกว่ามาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน

ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.426 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 58 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ

ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.416**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.420**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.382**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.368**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.383**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.477**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.295**	0.000	ต่ำ
8. การฝึกอบรม	0.368**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.386**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.380*	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.477**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.427**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.499*	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 58 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.416 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจ ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.420 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.

แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.382 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.368 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดการ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดการ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.383 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดการ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดการ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อ

วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดองค์การ** ในข้อกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.477 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดองค์การ** ในข้อกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็มีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.295 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็มีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับต่ำ

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.368 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็น

ทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.386 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.380 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.477 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.427 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 59 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของ
ผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน
ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.471**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.414**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.404**	0.000	ปานกลาง
4. การตัดสินใจ	0.451**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.463**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.538**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.338**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.396**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.431**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.419**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.394**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.458**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.591**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 59 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส โดยใช้สถิติ

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.471 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.414 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.404 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทาง

เดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.451 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.463 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.538 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดองค์การใน

ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.338 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.396 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.431 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมีคามพึง

พอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.419 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.394 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า ก็จะมีค่าความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.458 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้า

วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้าน ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 60 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของ ผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.576**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.493**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.523**	0.000	ปานกลาง
4.การตัดสินใจ	0.534**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.558**	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.562**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.432**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.397**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.548**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.545**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.506**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.538**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.613**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 60 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.576 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจ ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.493 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อิน

โพร์ เชอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.523 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อกำหนดเป้าหมายมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.534 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ การใช้อำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.558 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการในการใช้อำนาจหน้าที่มาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ การข้อกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน

บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.562 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำการจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.432 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.397 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์

เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.548 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.545 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.506 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ามาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน

ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.538 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 61 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.539**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.480**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.456**	0.000	ปานกลาง
4. การตัดสินใจ	0.503**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.531*	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.556**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.418**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.447**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.520**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.511**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.467**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.502**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.632**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 61 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ โดยใช้

สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.539 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจ ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.480 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.456 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.503 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.531 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การจัดการ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

ที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.556 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำการจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็มีความพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.418 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็มีความพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.447 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็มีความพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.520 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำ ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.511 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การชักนำในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมีคามพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.467 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เกี่ยวข้องมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.502 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็มีความพึงพอใจผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ มากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 62 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ เสมอ

ความคิดเห็นต่อ วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ	ความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
วัฒนธรรมการบริหาร			
1. ค่านิยมในการบริหารงาน	0.533**	0.000	ปานกลาง
2. อำนาจในการบริหารงาน	0.470**	0.000	ปานกลาง
การวางแผน			
3. การกำหนดเป้าหมาย	0.487**	0.000	ปานกลาง
4. การตัดสินใจ	0.533**	0.000	ปานกลาง
การจัดองค์การ			
5. อำนาจหน้าที่	0.529*	0.000	ปานกลาง
6. การกำหนดอำนาจหน้าที่	0.560**	0.000	ปานกลาง
การจัดบุคลากรเข้าทำงาน			
7. การคัดเลือก	0.458**	0.000	ปานกลาง
8. การฝึกอบรม	0.377**	0.000	ปานกลาง
การชักนำ			
9. ภาวะการเป็นผู้นำ	0.497**	0.000	ปานกลาง
10. การติดต่อสื่อสาร	0.519**	0.000	ปานกลาง
การควบคุม			
11. การควบคุมจากผู้เหนือกว่า	0.527**	0.000	ปานกลาง
12. เกณฑ์การวัด	0.528**	0.000	ปานกลาง
รวม	0.615**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 62 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) สามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

1. ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อผู้นำวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.533 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้อค่านิยมในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจ ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มากด้วยในระดับปานกลาง

2. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ข้อการอำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.470 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **วัฒนธรรมการบริหาร** ในข้ออำนาจในการบริหารงานมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มากด้วยในระดับปานกลาง

3. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การวางแผน** ในข้อการกำหนดเป้าหมายกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.

แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.487 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อการกำหนดเป้าหมายมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อการตัดสินใจกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.533 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การวางแผน ในข้อการตัดสินใจมาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

5. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดองค์การ ข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดองค์การ ในข้ออำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.529 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดองค์การ ในข้อการอำนาจหน้าที่มาก ก็จะมีคามพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

6. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดองค์การ ข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่ามีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร การจัดองค์การ ในข้อการกำหนดอำนาจหน้าที่กับความพึงพอใจ

ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.560 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดองค์การ** ในข้อกำหนดอำนาจหน้าที่มาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

7. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.458 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการคัดเลือกมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

8. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.377 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การจัดบุคลากรเข้าทำงาน** ในข้อการฝึกอบรมมาก ก็มีความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

9. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ

เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.497 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อภาวะการเป็นผู้นำมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

10. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.519 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การชักนำ** ในข้อการติดต่อสื่อสารมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

11. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ากับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.527 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ **การควบคุม** ในข้อการควบคุมจากผู้ที่เหนือกว่ามาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

12. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ พบว่า มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดกับความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.528 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองข้างต้นมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ ถ้าวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ การควบคุม ในข้อเกณฑ์การวัดมาก ก็จะมี ความพึงพอใจด้านผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอมากด้วยในระดับปานกลาง

ตาราง 63 แสดงการวิเคราะห์ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำโดยรวม	ระดับความพึงพอใจของพนักงาน		
	r	Sig. (2tailed)	ระดับความสัมพันธ์
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร			
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	0.800**	0.000	สูง
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม	0.742**	0.000	สูง
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร	0.654**	0.000	ปานกลาง
ด้านการจูงใจ			
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี	0.572**	0.000	ปานกลาง
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ	0.570**	0.000	ปานกลาง
ด้านการติดต่อสื่อสาร			
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ	0.499**	0.000	ปานกลาง
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้าที่ยิ้มแย้มแจ่มใส	0.591**	0.000	ปานกลาง
ด้านการตัดสินใจ			
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ	0.613**	0.000	ปานกลาง
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ	0.632**	0.000	ปานกลาง
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ	0.615**	0.000	ปานกลาง

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 63 แสดงผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในด้าน ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และ ด้านการตัดสินใจ

1. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในข้อ ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.800 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในข้อผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในระดับสูง

2. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.742 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมในระดับสูง

3. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในข้อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.654 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวมด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในข้อ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารในระดับปานกลาง

4. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการจูงใจ ในข้อ ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.572 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม ด้านการจูงใจ ในข้อ ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดีในระดับปานกลาง

5. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการจูงใจ ในข้อ ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.570 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม ด้านการจูงใจ ในข้อ ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอในระดับปานกลาง

6. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอควาเน็กซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส **ด้านการติดต่อสื่อสาร** ในข้อ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.499 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม **ด้านการติดต่อสื่อสาร** ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการในระดับปานกลาง

7. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอควาเน็กซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส **ด้านการติดต่อสื่อสาร** ในข้อ ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.591 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม **ด้านการติดต่อสื่อสาร** ในข้อผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสในระดับปานกลาง

8. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอควาเน็กซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส **ด้านการตัดสินใจ** ในข้อ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.613 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม **ด้านการตัดสินใจ** ในข้อ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง

9. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอควาเน็กซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส **ด้านการตัดสินใจ** ในข้อ ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.632 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม **ด้านการตัดสินใจ** ในข้อ ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการในระดับปานกลาง

10. ความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอควาเน็กซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส **ด้านการตัดสินใจ** ในข้อ ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการต่างๆ เสมอมีค่า Sig.(2-tailed) เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเท่ากับ 0.615 แสดงว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจโดยรวม **ด้านการตัดสินใจ** ในข้อ ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการต่างๆ เสมอในระดับปานกลาง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ตาราง 64 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อ 1	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติ
1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ,อายุ ระดับการศึกษา,ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน		
1.1 เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน	t-test
1.2 อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน	สอดคล้องตามสมมติฐาน : เนื่องจากความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส ในข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และข้อ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นไม่แตกต่างกัน	One way ANOVA
1.3 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน	ไม่สอดคล้องตามสมมติฐาน	One way ANOVA

1.4 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน	สอดคล้องตามสมมติฐาน : เนื่องจากความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส ในข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม ข้อ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นไม่แตกต่างกัน	One way ANOVA
1.5 ประสิทธิภาพการทำงานที่แตกต่างกันมีผลต่อที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน	สอดคล้องตามสมมติฐาน : เนื่องจากความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์อินโฟร์เซอร์วิส ในข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และข้อ 3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารแตกต่างกัน ส่วนข้ออื่นไม่แตกต่างกัน	One way ANOVA
สมมติฐานข้อ 2	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
2.ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส	สอดคล้องตามสมมติฐาน: ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้าน การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ข้อ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานส่วนข้ออื่นมีความสัมพันธ์กัน	Pearson's correlation

สมมติฐานข้อ 3	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
3.ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส	สอดคล้องตามสมมติฐาน: ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ และด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ข้อ การตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานส่วนข้ออื่นมีความสัมพันธ์กัน	Pearson's correlation
สมมติฐานข้อที่ 4	ผลการทดสอบสมมติฐาน	สถิติที่ใช้
4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส	สอดคล้องตามสมมติฐาน : ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ มีสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส	Pearson's correlation

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำผลการวิจัยที่ได้ในครั้งนี้ไปใช้ในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ์ในการบริหารงานต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานที่มีผลกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
4. เพื่อศึกษาความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ความสำคัญของการวิจัย

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา
2. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร การจัดการเพื่อสร้างความพึงพอใจโดยรวมและปรับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของบริษัท

ขอบเขตการวิจัย

โครงการวิจัยนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) มีจำนวน 6 ฝ่าย โดยมีพนักงานรวมทั้งหมด 388 คน (ที่มา : ข้อมูลจากฝ่ายทรัพยากรบุคคล 2548 ข้อมูล ณ วันที่ 4 สิงหาคม 2548)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของ บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงใช้การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง แบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากร โดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้ขนาดตัวอย่าง 197 ตัวอย่าง และผู้วิจัยได้ทำการสำรวจแบบสอบถามเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามจำนวน 40% ได้เท่ากับ 79 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 276 กลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 388 คน ขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random sampling) แบบกำหนดสัดส่วน (Proportionate) ของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย

ขั้นที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความสะดวก (Convenience sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถามตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละฝ่ายที่กำหนดไว้ในขั้นที่ 1 ให้กับพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ที่อยู่ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการทำวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา งานวิจัยต่างๆ โดยแบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน โดยเป็นแบบสอบถามแบบปลายปิด (Close-ended response questions) แบบมี 2 คำตอบ (Dichotomous choice questions) และคำถามที่มีหลายคำตอบให้เลือก (Multiple choice questions) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

ข้อที่ 1 เพศ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale)

ข้อที่ 2 อายุ เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 4 ตำแหน่งงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ข้อที่ 5 ประสบการณ์การทำงาน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ ของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งมี 11 ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale มี 5 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีมาก

คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี

คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดี

คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วาณิชยปัญญา.2544:29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีมาก
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดี
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งมี 4 ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale มี 4 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตยอย่างมาก
- คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย
- คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการ
- คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}
 \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{4 - 1}{4} \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 3.26 – 4.00 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตยอย่างมาก
คะแนน 2.51 – 3.25 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย
คะแนน 1.76 – 2.50 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการ
คะแนน 1.00 – 1.75 หมายถึง	ผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเผด็จการอย่างมาก

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ซึ่งมี 7 ข้อ ลักษณะคำถามจะเป็นคำถามแบบ Semantic Differential Scale มี 5 ระดับ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) โดยมีหลักเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดีมาก

คะแนน 4 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดี

คะแนน 3 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดี

คะแนน 1 หมายถึง ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดีมาก
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดี
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดี
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง	ผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ไม่ดีอย่างมาก

ส่วนที่ 5 เป็นแบบสอบถามวัดความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส มี 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. ด้านการจูงใจ 3. ด้านการติดต่อสื่อสาร 4. ด้านการตัดสินใจ รวม 10 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale) โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจอย่างมาก

คะแนน 4 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามพึงพอใจ

คะแนน 3 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเฉยๆ

คะแนน 2 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจ

คะแนน 1 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามไม่พึงพอใจอย่างมาก

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำผลคะแนนจากการกำหนดดังกล่าวมาประเมินค่าเพื่อหาความหมายค่าคะแนนเฉลี่ย โดยใช้สูตร (กัลยา วานิชย์บัญชา.2544:29)

$$\begin{aligned}\text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
คะแนน 4.21 – 5.00 หมายถึง	พึงพอใจอย่างมาก
คะแนน 3.41 – 4.20 หมายถึง	พึงพอใจ
คะแนน 2.61 – 3.40 หมายถึง	เฉยๆ
คะแนน 1.81 – 2.60 หมายถึง	ไม่พึงพอใจ
คะแนน 1.00 – 1.80 หมายถึง	ไม่พึงพอใจอย่างมาก

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ตำรา งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรในการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบสอบถาม

2. แบบสอบถามทั้งหมดมี 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์

ส่วนที่ 4 วัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ

ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

3. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้อาจารย์สารนิพนธ์ตรวจสอบ, เสนอแนะ และแก้ไข

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content validity) และความถูกต้อง และขอคำแนะนำเพิ่มเติม หลังจากนั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์อีกครั้งเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง

5. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่าง จำนวน 40 ชุด เพื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งค่าแอลฟา (Alpha) ที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถามโดยมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ถ้ามีค่าใกล้เคียงกับ 1 มากแสดงว่ามีความเชื่อมั่นมาก

จากการศึกษาของ Sekaran, Uma ปี ค.ศ.1992 กล่าวว่า ค่าความเชื่อมั่นต้องมีอย่างน้อย 0.60 ขึ้นไป จึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้ (ระพีพรรณ ถาวรวันชัย. 2546 : 55)

เพื่อให้แบบสอบถามมีความเที่ยงตรงและมีความสมบูรณ์ในเรื่องของการใช้ภาษา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เมื่อนำแบบสอบถามที่ทดสอบแล้วไปคำนวณหาความเชื่อมั่นรวมทั้งฉบับ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ผลปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9686

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้กับผู้ตอบแบบสอบถาม และรอเก็บแบบสอบถามด้วยตนเองตามพื้นที่ในการวิจัย เป็นจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 276 คน

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

1.การจัดกระทำข้อมูล

1.1 ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้ทำการเก็บข้อมูลแล้ว

1.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบความถูกต้องแล้วมาลงรหัส (Coding) ในแบบลงรหัส สำหรับประมวลผลข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์

1.3 นำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์ในการคำนวณค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window version 11.0 (Statistical Pack for the Social Science for Windows) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูล

2.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน จากแบบสอบถามส่วนที่ 1 นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) และแสดงผลเป็นร้อยละ (Percentage)

2.1.2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ, ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์, ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ, ความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากแบบสอบถามส่วนที่ 2,3,4 และส่วนที่ 5 ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.2.1 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

2.1.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ t-test (Independent t-test) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่มที่เป็นอิสระต่อกัน ได้แก่ เพศ

2.1.1.2 การวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ F-test แบบการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่มากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์การทำงาน

2.2.2 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ลักษณะผู้นำ และทักษะผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

2.2.3 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 ความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

2.2.4 ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 4 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

การวิเคราะห์ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน

สรุปผลการวิจัยค้นคว้า

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และเพศหญิง มีจำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 75

อายุ พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 25-29 ปี มีจำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 38.77 รองลงมาคือ อายุ 30-34 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 26.45 ถัดมาอายุตั้งแต่ 34 ปี ขึ้นไป มีจำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 21.74 และอายุ 21-24 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญา มีจำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 76.8 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 50 คน คิด

เป็นร้อยละ 18.1 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ตามลำดับ

ตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ มีจำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 84.4 รองลงมาคือ ผู้จัดการระดับกลาง มีจำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.8 และผู้จัดการระดับสูง มีจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 3-5 ปี มีจำนวน 86 คนคิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาคือ ระยะเวลาการทำงาน 8 ปีขึ้นไป จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 28.6 ถัดมาระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า 3 ปี มีจำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และระยะเวลาการทำงาน 6-8 มีจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ

ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีภาวะผู้นำดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความเชื่อมั่นในตัวเอง การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ อำนาจของผู้บริหาร ความสามารถในการประนีประนอม และการเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 3.88 3.83 3.70 และ 3.58 ตามลำดับ

ความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีภาวะผู้นำดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ความรู้ในการทำงาน ความเฉลียวฉลาด ทักษะด้านความคิด ทักษะในการจัดการ ทักษะทางสังคม และทักษะในการจูงใจของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับความคิดเห็นต่อทักษะผู้นำที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 3.86 3.85 3.69 3.67 และ 3.49 ตามลำดับ

3.การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เเผด็จการ/ประชาธิปไตย

ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ : เเผด็จการ/ประชาธิปไตยโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การบริหารงาน และการกำหนดเป้าหมายของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้บริหารมีลักษณะผู้นำเป็นประชาธิปไตย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 3.04 2.93 และ 2.87 ตามลำดับ

4.การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำ

ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า หัวข้อวัฒนธรรมการบริหาร ค่านิยมการบริหารงาน หัวข้อการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย หัวข้อการจัดการองค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ หัวข้อวัฒนธรรมการบริหาร อำนาจในการบริหารงาน หัวข้อการวางแผน การตัดสินใจ และหัวข้อการควบคุม เกณฑ์การวัด ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 3.58 3.54 3.52 3.51 และ 3.50 ตามลำดับ

หัวข้อการควบคุม การควบคุมจากผู้เหนือกว่า หัวข้อการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การฝึกอบรม การชักนำ ภาวะการเป็นผู้นำ หัวข้อการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การคัดเลือก และ การติดต่อสื่อสาร ของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับผู้บริหารมีวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำที่ปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 3.39 3.38 และ 3.37 ตามลำดับ

5.การวิเคราะห์ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำ

ความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ในระดับความพึงพอใจดี โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 3.69 และ 3.66 ตามลำดับ

ด้านการจูงใจ ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี และผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.53 และ 3.46 ตามลำดับ

ด้านการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้ม และ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ 3.61 ตามลำดับ

ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับปัญหาต่างๆ เสมอ และผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 3.66 และ 3.63 ตามลำดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน

ด้านเพศ

เพศ ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

อายุ ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แต่พบว่าด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และ ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน

ตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการจูงใจ และด้านการติดต่อสื่อสาร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แต่พบว่าด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม และ ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และด้านการตัดสินใจ ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ประสบการณ์การทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน แต่พบว่าด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และ ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร แตกต่างกันในระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สรุปได้ดังนี้

ด้านลักษณะผู้นำ ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และ ข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

ด้านทักษะผู้นำ

ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 3 ความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส สรุปได้ดังนี้

ข้อ 2 ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

ข้อ 1 ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ข้อ 4 ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ข้อ 5 ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ข้อ 6 การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ข้อ 7 ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ข้อ 8 ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 4 ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

ข้อ 2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

ข้อ 1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ข้อ 3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ข้อ 4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ข้อ 5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ข้อ 6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ ข้อ 7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส ข้อ 8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ข้อ 9 ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ และข้อ 10 ผู้บริหารจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

ต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐาน

อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส ในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย โดยการศึกษาตัวแปรต่างๆ ดังต่อไปนี้ ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ ลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ วัฒนธรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยพิจารณาว่าตัวแปรต่างๆ มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส หรือไม่ จากผลจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อที่แตกต่างมีผลต่อความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส แตกต่างกัน โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และ ด้านการตัดสินใจ ดังนี้

จากผลการวิจัย พบว่า เพศ และ ระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่าง

1.1 เพศของพนักงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสที่ไม่แตกต่างซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานในสายงานในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย ทุกด้านพบว่า พนักงานเพศชายและพนักงานเพศหญิงมีลักษณะการทำงานคล้ายคลึงกันหรือทำงานเหมือนกัน จึงทำให้พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความพึงพอใจต่อภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เพราะผู้นำแต่ละคนในฝ่ายได้รับการฝึกอบรมในด้านลักษณะผู้นำไปในทิศทางเดียวกันไม่ว่าจะลักษณะการมอบหมายงาน การช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงทำให้พนักงานทุกคนไม่ว่าเพศชายหรือหญิงมีความเห็นต่อผู้นำของตนไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดุษฎี บวรสันติสุข (2547) ซึ่งได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชา บริษัท กระจกไทยอาชาสี จำกัด พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อลักษณะผู้นำของผู้บังคับบัญชาไม่แตกต่างกัน

1.2 ระดับการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ. แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสที่ไม่แตกต่างซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานในสายงานในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย ทุกด้านพบว่า ระดับการศึกษาส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ซึ่งทำให้ความคิดเห็นของพนักงานต่อภาวะผู้นำของเขาไม่แตกต่างกันมากนักเพราะเขามีพื้นฐานของความคิดและความรู้ในมุมมองของตนเองใกล้เคียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฐณา อินทรวงศ์ (2538) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดตามความคิดเห็นของพัฒนาการอำเภอ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นพัฒนาการอำเภอที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิจัย พบว่า อายุ ตำแหน่งงาน และ ประสบการณ์ทำงาน ที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำแตกต่างกัน

1.3 อายุของพนักงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานในสายงานในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย รายงาน พบว่า ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุ 30-34 ปี พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป

ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีอายุ 21-24 ปี แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีอายุ 25-29 ปี แตกต่างกับพนักงานที่มีอายุตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป

เนื่องจากอายุของพนักงานที่แตกต่างกันย่อมมีมุมมองทางความคิด วุฒิภาวะ ประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการแก้ไขปัญหาต่างๆ แตกต่างกัน ทำให้มองภาวะผู้นำในด้านความพึงพอใจแตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุน้อยจะมีวุฒิภาวะและประสบการณ์น้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า ดังนั้นจึงทำให้มีความแตกต่างในด้านความพอใจต่อภาวะผู้นำต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยของสมพล วงศ์วิวัฒน์ (2541 : 75) พบว่าอายุของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

1.4 ตำแหน่งงานพนักงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานในสายงานในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย รายงาน พบว่า ด้านผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ แตกต่างกับ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการระดับกลาง

ด้านผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ แตกต่างกับ พนักงานที่มีตำแหน่งงานผู้จัดการระดับสูง ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการ แตกต่างกับ พนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการระดับกลาง พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งสูง คือผู้ที่มีการประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานมาก จึงได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากกว่า จึงมีความพอใจที่มากด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณิชฐา อินทวงศ์ (2538:150-151) ผลการวิจัยพบว่า พัฒนาการอำเภอที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของพัฒนาการจังหวัดแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

1.5 ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิสที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานในสายงานในสายงานปฏิบัติการด้านบริการ (Service Operation) จำนวน 6 ฝ่าย รายงาน พบว่า ด้านผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงานน้อยกว่า 3 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 8 ปีขึ้นไป พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 3-5 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 6-8 ปี และ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 6-8 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 8 ปีขึ้นไป

ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร โดยนำมาทดสอบเป็นรายคู่ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 3-5 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 6-8 ปี พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 6-8 ปี แตกต่างกับ พนักงานที่มีประสิทธิภาพการทำงาน 8 ปีขึ้นไป

เนื่องจากพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานมานานย่อมเจอผู้นำในลักษณะหลายๆแบบมาแล้ว ไม่ว่าจากองค์กรเดียวกันหรือต่างองค์กร เขาย่อมมีทัศนคติที่มองผู้นำในหลายมุมมองมากกว่าพนักงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงานแค่ไม่กี่ปี ทำให้ความพึงพอใจของเขาต่อผู้นำย่อมแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของสายฝน วิเชียร (2545 : 85) ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงาน กรณีศึกษา บริษัทพร้อม เทคโนโลยี เซอร์วิส จำกัด พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นต่อคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สำคัญของหัวหน้างานต่างกัน

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ในด้านลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลของความพึงพอใจของพนักงานด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ **ลักษณะผู้นำโดยรวม** มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 **ทักษะผู้นำโดยรวม** มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจของพนักงานด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อมูผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูงกับความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 สอดคล้องกับแนวคิดของ Schermerhorn, Hunt and Osborn ที่ว่าผู้นำที่มุ่งคนหรือคำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก เป็นลักษณะผู้นำที่

มุ่งความสำคัญที่ความรู้สึกของพนักงาน และพยายามที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ หรือเป็นลักษณะผู้นำที่มีการแสดงออกในพฤติกรรมที่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือในความคิด ทำให้มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน มีความห่วงใยและเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวมีท่าทีของความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ตลอดเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นลักษณะความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลของความพึงพอใจของพนักงานด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำในด้านความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ โดยรวมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันแบบเป็นประชาธิปไตยกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูงกับความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กล่าวคือ ถ้าผู้นำมีพฤติกรรมตัดสินใจเป็นแบบปรึกษาหารือ ขอความคิดเห็น หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน ซึ่งการตัดสินใจนั้นผู้บริหารอาจต้องขอความคิดเห็นจากพนักงานและเปิดโอกาสในพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะว่าพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งอาจทำให้ผู้บริหารได้รับแนวคิดและมุมมองการทำงานที่แปลกๆ ใหม่ ๆ เพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีในการทำงานร่วมกันทำให้งานมีประสิทธิภาพและพนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของลาวัญญ์ คุณากรมงคล (2546 : 71) ได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำผู้จัดการธนาคารกรุงไทย ในสำนักงานเขตนครหลวง 5 พบว่าทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำโดยรวม เป็นแบบปรึกษาหารือ

4. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส โดยมีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลของความพึงพอใจของพนักงานด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำโดยรวมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับความพึงพอใจของพนักงาน ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านการจูงใจ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการตัดสินใจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อ ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความ

ความเหมาะสมมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับสูงกับความพึงพอใจของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อผู้บริหารมีค่านิยมทางวัฒนธรรมในด้านวัฒนธรรมการบริหาร การวางแผน การจัดองค์กร การจัดบุคลากรเข้าทำงาน การชักนำ การติดต่อสื่อสาร และการควบคุม ซึ่งผู้บริหารไม่ว่าระดับใดจะต้องค้นหาวิธีที่ดีที่สุดในการที่จะได้รับประโยชน์จากวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งภายในองค์กร โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงาน และให้อำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีค่านิยมทางวัฒนธรรมที่ดีจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความร่วมมืออันดีของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ซึ่งศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 69) กล่าวว่า วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อความคิดหรือทัศนคติของบุคคลในองค์กร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในสังคมซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้ถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์กร และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรนั้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

จากผลการศึกษาวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้รับในครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. พนักงานที่มีอายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกันมีความพึงพอใจของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์อินโฟร์ เซอร์วิส ที่แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรพิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจของพนักงานด้วย โดยการพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้

พนักงานที่มีอายุน้อยผู้บริหารจะให้ความเชื่อถือไว้วางใจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า เนื่องจากพนักงานที่มีอายุน้อยอาจจะมีประสบการณ์น้อย อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ควรจะให้โอกาสพนักงานเหล่านี้ได้มีโอกาสแสวงหาประสบการณ์การทำงานใหม่ๆ เพื่อจะได้พัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้เกิดขึ้นเพื่อที่จะได้นำมาพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน และควรตระหนักถึงความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ คอยให้คำปรึกษาแนะนำเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาหรือได้รับความเดือดร้อนในเรื่องต่างๆ เนื่องจากจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยดี

พนักงานที่มีตำแหน่งงานปฏิบัติการผู้บริหารให้ความสนับสนุนด้านต่างๆ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งผู้จัดการระดับกลาง เนื่องจากสายการบังคับบัญชาของบริษัท พนักงานปฏิบัติการกับผู้จัดการระดับกลางจะมีความใกล้ชิดและสามารถเข้าถึงกันได้ง่ายกว่าผู้จัดการระดับสูง เนื่องจากเป็นสายบังคับบัญชาโดยตรง แต่อย่างไรก็ดี ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญของพนักงานระดับปฏิบัติการด้วย ควรที่จะลงมาดูแลสร้างความเป็นกันเองกับพนักงานปฏิบัติการ เพื่อลดระยะห่างในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรให้โอกาสพนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในการทำงาน เพราะคนที่รู้รายละเอียดของงานมากที่สุดก็คือพนักงานที่เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานนั้น

พนักงานที่มีน้อยประสบการณ์ทำงานน้อยผู้บริหารจะให้ความเชื่อถือไว้วางใจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารน้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า เนื่องจากผู้บริหารอาจจะคำนึงถึงประสบการณ์การทำงานเป็นสำคัญจึงให้ความสำคัญกับผู้ที่ประสบการณ์มากกว่า ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยได้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ และให้ความไว้วางใจ เพราะพนักงานที่เคยทำงานในบทบาทเดิมนานๆ อาจใช้การตัดสินใจแก้ปัญหาจากประสบการณ์เดิมๆ โดยไม่มองว่าปัจจุบันสถานการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอาจจะมีความคิดเห็นที่แปลกใหม่ และสร้างสรรค์ และจากวัฒนธรรมการ

บริหารงานของ AIS บริษัทเน้นให้ทุกคนทำงานเป็นทีมมีการฝึกกำลังในการประสานร่วมมือกัน ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงค่าวัฒนธรรมองค์กรในข้อนี้และนำมาปรับใช้ในการทำงานด้วย

2. ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำโดยรวม ได้แก่ ลักษณะผู้นำ ทักษะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานในระดับปานกลาง ซึ่ง**ลักษณะผู้นำ**ในเรื่อง การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ความสามารถในการประนีประนอม อำนาจของผู้บริหาร การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง ความเชื่อมั่นในตัวเอง ปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมี และผู้บริหารควรประพฤติให้เป็น Role Model เช่นนี้ตลอดไป เพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้บริหารรุ่นใหม่ที่จะเติบโตเข้ามาในองค์กร

ส่วน **ทักษะผู้นำ** ในด้านความคิด ความเฉลียวฉลาด ทักษะในการจูงใจลูกน้อง ทักษะทางสังคม ความรู้ในการทำงาน ทักษะในการจัดการ ทักษะต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่พนักงานต้องการให้ผู้บริหารมี ดังนั้นผู้บริหารควรจะรักษาสິงต่างๆ เหล่านี้ไว้ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้มากขึ้นโดยการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการเข้าร่วมอบรม สัมมนา เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กร และทีมงานของตนเองให้ประสบความสำเร็จต่อไป

3. ความคิดเห็นต่อผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์โดยรวม จากผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ผู้บริหารมีพฤติกรรมการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การบริหารงาน และการกำหนดเป้าหมาย เป็นไปแบบเป็นประชาธิปไตยแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ทุกคนมีส่วนร่วมบริหารงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ซึ่งตรงกับวัฒนธรรมองค์กรของ AIS ซึ่งต้องการให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่าเสมอ (Guard against irrationality)

4. ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการบริหารของผู้นำโดยรวม จากผลการวิจัย พบว่ามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงาน ในเรื่องวัฒนธรรมการบริหารงาน การวางแผน การจัดการ มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในระดับปานกลาง แสดงว่าพนักงานมีความเห็นว่าผู้บริหารมีค่านิยมทางวัฒนธรรมที่มุ่งส่วนรวม มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของงาน แต่ยังไม่เห็นเด่นชัดนัก ซึ่งผู้บริหารควรปรับวัฒนธรรมการบริหารให้มีมากขึ้นก็จะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย ด้านการจัดบุคลากรเข้าทำงาน การชักนำ การติดต่อสื่อสาร การควบคุม มีผลต่อความพึงพอใจพนักงานที่ดีมาก แสดงว่าผู้บริหารมีการคัดเลือกคนตามความสามารถ มีภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการวัดแบบหลายเกณฑ์ร่วมกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรรักษาวัฒนธรรมการบริหารงานที่ดีอย่างนี้ตลอดไป และควรเพิ่มระดับให้สูงขึ้นอีกเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจมากขึ้นและมีความตั้งใจในการทำงานเพิ่มขึ้นซึ่งจะส่งผลสำเร็จให้แก่องค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารฝ่ายงานต่าง ๆ ในบริษัทเดียวกันเพื่อนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบว่าจะให้ผลแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกัน
2. ควรศึกษาเพิ่มเติมในด้านอื่นๆ ของภาวะผู้นำ เช่น ความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กฤษฎา ไวยากรณ. (2542). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ตามทัศนะของครู โรงเรียนเอกชน จังหวัดสระบุรี*. ปริญญาโท ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- กฤษฎารณ อรุณสุริยศักดิ์ และคณะ. (2543). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลในโรงพยาบาลภาครัฐ*. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กัลยา วาณิชย์บัญชา.(2544). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ*. พิมพ์ครั้งที่5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- คติ หงส์วิไล. (2540). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและผู้บริหารองค์การธุรกิจ เอกชนการให้บริการ เขตการศึกษา 5*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- ชูศรี วงศ์รัตน. (2541). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองใบ สุดชาติ.(2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
- นราศรี ไวนิชกุล และ ชูศักดิ์ อุดรศรี.(2548). *ระเบียบการวิจัยธุรกิจ*. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2534). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สุภา
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.
- พวงทิพย์ นวลขาว. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานคุมประพฤติ กรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม*. วิทยานิพนธ์ ศส.ม.(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- เย็นใจ ศรีวรรณบุญ. (2541, มิถุนายน-กรกฎาคม). "ผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำอย่างไร.". *วารสาร เพิ่มผลผลิต*. (37(3) : หน้า 62-63.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ:บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
พานิช.
- วาสินี พุกจินดา. (2543). **ความคิดเห็นที่มีต่อคุณสมบัติภาวะผู้นำของปศุสัตว์จังหวัด**.
วิทยานิพนธ์ วท.ม. (ส่งเสริมการเกษตร). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ. (2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา ฉบับสมบูรณ์**.
กรุงเทพฯ : วีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- _____. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ:บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- _____. (2542). **องค์การและการจัดการ**. ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่) กรุงเทพฯ : ม.ป.พ.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2513). **การบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.
- สมพล วงศ์วิวัฒน์. (2541). **รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะ
ผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด. ภาคนิพนธ์**
พศ.ม. (พัฒนาศักดิ์). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- สมยศ นาวิการ.(2540). **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ตะวันออก.
- สารภี แยมสาย. **รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อภาวะผู้นำของผู้จัดการ
: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานออมสิน สาขาในภาค 2. ภาคนิพนธ์ พศ.ม. (พัฒนา**
สังคม). กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร
- อรุณ รัชธรรม. (2538). **ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
ม.ป.พ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2538). **การบริหาร ทักษะ และการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
สำนักพิมพ์สุขภาพใจ.
- Coulter,Mary. (2002). **Strategic Management in Action**. New Jersey : Prentice Hall.
- Daft, Richard L.(1999). **Leadership Theory and practice**. New York : The Dryden Press.
- DuBrin, Andrew J. (1998). **Leadership Research Finding : Practice and Skills**. New York
: Houghton Mifflin Company.
- Fiedler, Fred E. (1974). **A Theory of Leadership and Effectiveness**. New York : McGraw-
Hill, Inc.
- Fiedler, Fred E. and Martin M. Chemers. (1974). **Leadership and Effective Management**.
Illinois : Scott Foresment.

Shermerhorn, John R., James G. Hunt and Richard N. Osbon. (2000). **Organizational Behavior**. 7th ed. USA : John Wiley & Sons, Inc.

Taylor, J.D. and Klafehm K. (1995, February). "Identifying the Best in Nurse Executive Leadership,". *JONA*. 26(6) : 68-70.

Yamane, Taro. (1973). **Statistics : An Introductory Analysis**. Tokyo : Harper.

Yukl, Gary. (1998). **Leadership in Organizations**. 4th ed. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร

บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

แบบสอบถาม

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

- คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้
- ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ
- ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทักษะผู้นำ
- ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์: เผด็จการ/ประชาธิปไตย
- ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมผู้นำ
- ส่วนที่ 6 แบบสอบถามความพึงพอใจ

ส่วนที่ : 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. เพศ
() ชาย () หญิง
2. อายุ
() 21 ปี – 24 ปี () 25 ปี – 29 ปี
() 30 ปี – 34 ปี () ตั้งแต่ 34 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด
() ต่ำกว่าปริญญาตรี
() ปริญญาตรี
() สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่งงาน
() พนักงานปฏิบัติการ
() ผู้จัดการระดับกลาง
() ผู้จัดการระดับสูง
5. อายุงาน
() น้อยกว่า 3 ปี () 3 – 5 ปี
() 6-8 ปี () 8 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 : ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ ลักษณะผู้นำ, ทักษะผู้นำ

ลักษณะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

“ผู้นำของท่านมีคุณลักษณะต่างๆ อย่างไร”

- | | | | |
|----------------------------------|------------|-------------------------|---------------|
| 1. การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ | ปรับตัวได้ | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | ปรับตัวไม่ได้ |
| 2. ความสามารถในการประนีประนอม | มาก | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | น้อย |
| 3. อำนาจของผู้บริหาร | มี | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | ไม่มี |
| 4. การเป็นที่พึ่งพาของลูกน้อง | พึ่งพาได้ | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | พึ่งพาไม่ได้ |
| 5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง | สูง | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | ต่ำ |

ทักษะผู้นำ

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

“ผู้นำของท่านมีทักษะอย่างไร”

- | | | | |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------|----------------------|
| 6. ทักษะด้านความคิด | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | ขาดความคิดสร้างสรรค์ |
| 7. ความเฉลียวฉลาด | มาก | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | น้อย |
| 8. ทักษะในการจูงใจลูกน้อง | จูงใจได้ | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | จูงใจไม่ได้ |
| 9. ทักษะทางสังคม | เข้าสังคมได้ดี | 5 4 3 2 1
::_:_:_: | ต้องปรับปรุง |

3. การจัดองค์กร

3.1 อำนาจหน้าที่

5 4 3 2 1

กระจายอำนาจ ____:____:____:____: รวมอำนาจ

3.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่

5 4 3 2 1

กำหนดอย่างกว้าง ____:____:____:____: กำหนดอย่างแคบ

4. การจัดบุคลากรเข้าทำงาน

4.1 การคัดเลือก

ถือเกณฑ์ความสามารถ

5 4 3 2 1

____:____:____:____: ถือเกณฑ์ความเป็นมิตร

4.2 การฝึกอบรม

มีหลายหน้าที่

5 4 3 2 1

____:____:____:____: เจาะจงอย่างแคบ

5. การชักนำ

5.1 ภาวะ การเป็นผู้นำ

แบบมีส่วนร่วม

5 4 3 2 1

____:____:____:____: แบบเผด็จการ

6. การติดต่อสื่อสาร

จากบนลงล่างและจากล่างสู่บน

5 4 3 2 1

____:____:____:____: จากบนลงล่าง

7. การควบคุม

7.1 การควบคุมจากผู้เหนือกว่า

แต่ละคนควบคุมตัวเอง

5 4 3 2 1

____:____:____:____: หัวหน้าควบคุมอย่างเข้มข้น

7.2 เกณฑ์การวัด

มุ่งหลายเกณฑ์ร่วมกัน

5 4 3 2 1

____:____:____:____: มุ่งเกณฑ์การเงินเท่านั้น

ส่วนที่ 5 ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในข้อที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร AIS	ระดับความพึงพอใจ				
	พึงพอใจอย่างมาก	พึงพอใจ	เฉยๆ	ไม่พึงพอใจ	ไม่พึงพอใจอย่างมาก
ด้านการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร					
1. ผู้บริหารให้ความเชื่อถือไว้วางใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
2. ผู้บริหารให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในด้านต่างๆ ตามความเหมาะสม					
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหาร					
ด้านการจูงใจ					
4. ผู้บริหารมักกล่าวชมเชยเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี					
5. ผู้บริหารมักพูดให้กำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ					
ด้านการติดต่อสื่อสาร					
6. การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชามีลักษณะไม่เป็นทางการ					
7. ผู้บริหารจะพูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส					
ด้านการตัดสินใจ					
8. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ					
9. ผู้บริหารมักจะขอความร่วมมือจากผู้ได้บังคับบัญชามากกว่าใช้อำนาจสั่งการ					
10. ผู้บริหารจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ เสมอ					

ภาคผนวก ข

หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญและรายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รองศาสตราจารย์ ศิริวรรณ เสรีรัตน์	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรบริหารธุรกิจ ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.รักษพงศ์ วงศาโรจน์	กรรมการบริหารหลักสูตร ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวทัศนีย์ ยูวะนิยม
วันเดือนปีเกิด	25 พฤศจิกายน 2515
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 4 ถนนบริพัตร แขวงบ้านบาตร เขตป้อมปราบ กรุงเทพมหานคร 10100
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	Senior Admin support officer
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บมจ.แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2534	มัธยมศึกษาตอนปลาย วค.เพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ. 2536	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2549	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร