



บทที่ 4

## การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมาย จะกระทำตามลำดับขั้นดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะการบริหารของแต่ละแบบ แยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร
2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร และขนาดของธนาคาร
3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษาต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร ความสัมพันธ์ของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร และความสัมพันธ์ของขนาดธนาคารและระดับผู้บริหารต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร

### 4. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ ปรากฏดังนี้

1. การวิเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะการบริหารของแต่ละระบบแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร

## ตารางที่ 4.1

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	เพศ				z	α
	ชาย		หญิง			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	231	4.04	71	5.57	-0.55	-
2	1,040	18.21	272	21.33	-1.17	-
3	2,946	51.58	687	53.88	-1.08	-
4	1,495	26.17	245	19.22	2.33	.05
รวม	5,712	100.00	1,275	100.00		

จากตารางที่ 4.1 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศชายกับผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศหญิงในระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 3 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศชายและเพศหญิง เห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 3 เป็นอัตราส่วนหรือร้อยละที่เท่ากัน แต่ในระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศชายกับผู้บริหารธนาคารที่เป็นเพศหญิง มีความแตกต่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยผู้บริหารที่เป็นเพศชายจะเห็นด้วยกับระบบนี้เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

## ตารางที่ 4.2

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับ 31 - 40 ปี ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	อายุ				z	α
	ต่ำกว่า 31 ปี		31 - 40 ปี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	65	6.71	100	4.46	0.63	*
2	317	32.71	380	16.93	4.85	.01
3	446	46.03	1,163	51.83	-2.09	.05
4	141	14.55	601	26.78	-3.04	.01
รวม	969	100.00	2,244	100.00		

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี ในระบบ 1 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เนื่องจากค่า z ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.63 ซึ่งน้อยกว่า 1.96 แต่ในระบบ 2 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 หรือที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี เห็นด้วยกับระบบ 2 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า และเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า สำหรับระบบ 3 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หรือที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี จะเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

## ตารางที่ 4.3

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี กับ 41 - 50 ปี ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	อายุ				z	α
	31 - 40 ปี		41 - 50 ปี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	100	4.46	70	3.27	0.51	-
2	380	16.93	394	18.39	-0.53	-
3	1,163	51.83	1,092	50.98	0.40	-
4	601	26.78	586	27.36	-0.22	-
รวม	2,244	100.00	2,142	100.00		

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าอัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ  
31 - 40 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 - 50 ปี ในทุกระบบบริหารไม่มีความแตก  
ต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% นั่นคืออัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี  
กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 - 50 ปี จะเห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 และ  
ระบบ 3 และระบบ 4 เป็นจำนวนเท่ากัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.4

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 - 50 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	อายุ				z	R
	41 - 50 ปี		51 ปีขึ้นไป			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	70	3.27	64	3.92	-0.20	-
2	394	18.39	224	13.72	1.50	-
3	1,092	50.98	923	56.56	-2.50	.05
4	586	27.36	421	25.80	0.55	-
รวม	2,142	100.00	1,632	100.00		

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 - 50 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ในระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 4 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% มีเพียงระบบเดียวคือระบบ 3 ที่อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 - 50 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เนื่องจากค่า z ที่คำนวณได้เท่ากับ -2.50 มากกว่า 1.96 แต่ไม่ถึง 2.58 โดยผู้บริหารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

## ตารางที่ 4.5

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับ 41 - 50 ปี ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	อายุ				Z	P
	ต่ำกว่า 31 ปี		41 - 50 ปี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	65	6.71	70	3.27	0.92	-
2	317	32.71	394	18.39	4.39	.01
3	446	46.03	1,092	50.98	-1.76	-
4	141	14.55	586	27.36	-3.16	.01
รวม	969	100.00	2,142	100.00		

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ  
ต่ำกว่า 31 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 - 50 ปี สำหรับระบบ 1 และระบบ 3  
ไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในระบบ 2 และระบบ 4  
อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 41 -  
50 ปี มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า  
31 ปี เห็นด้วยกับระบบ 2 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า และเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็น  
อัตราส่วนที่น้อยกว่า

## ตารางที่ 4.6

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	อายุ				z	x
	ต่ำกว่า 31 ปี		51 ปีขึ้นไป			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	65	6.71	64	3.92	0.73	—
2	317	32.71	224	13.72	5.04	.01
3	446	46.03	923	56.56	-3.66	.01
4	141	14.55	421	25.80	-2.75	.01
รวม	969	100.00	1,632	100.00		

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่า ในระบบ 1 อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปีกับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ไม่มีความแตกต่าง  
กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% เนื่องจากค่า z ที่คำนวณได้เท่ากับ 0.73 ซึ่งน้อยกว่า 1.96  
แต่ในระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี  
กับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01  
โดยผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยกับระบบ 3 และระบบ 4 เป็นอัตราส่วน  
ที่มากกว่า ส่วนในระบบ 2 ผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี จะเห็นด้วยกับระบบ  
นี้เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

## ตารางที่ 4.7

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31 - 40 ปี กับ 51 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	อายุ				z	α
	31-40 ปี		51 ปีขึ้นไป			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	100	4.46	64	3.92	0.17	-
2	380	16.93	224	13.72	1.04	-
3	1,163	51.83	923	56.56	-2.16	.05
4	601	26.78	421	25.80	0.35	-
รวม	2,244	100.00	1,632	100.00		

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 31-40 ปีกับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป สำหรับระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 4 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในระบบที่ 3 อัตราส่วนของผู้บริหารที่มีอายุ 31-40 ปีกับผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้บริหารธนาคารที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป เห็นด้วยเป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 4.8

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับปริญญาตรีต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ระดับการศึกษา				z	α
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	60	3.57	194	5.01	-0.46	-
2	284	16.87	757	19.53	-0.98	-
3	910	54.07	1,997	51.52	1.28	-
4	429	25.49	929	23.94	0.62	-
รวม	1,683	100.00	3,876	100.00		

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีระดับ  
การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับผู้บริหารธนาคารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ในทุกระบบ  
บริหาร ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% นั่นคือ อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับผู้บริหารธนาคารที่มีการศึกษาระดับปริญญ  
ตรี จะเห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 เป็นจำนวนเท่ากัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.9

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรีต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ระดับการศึกษา				Z	α
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	194	5.01	43	3.01	0.56	-
2	757	19.53	276	19.33	0.07	-
3	1,997	51.52	717	50.21	0.60	-
4	928	23.94	392	27.45	-1.34	-
รวม	3,876	100.00	1,428	100.00		

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีกับผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีในทุกระบบบริหาร ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% นั่นคือ อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีกับผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะเห็นด้วยกับระบบ 1, ระบบ 2, ระบบ 3 และระบบ 4 เป็นจำนวนเท่ากัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.10

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับสูงกว่าปริญญาตรีต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ระดับการศึกษา				z	α
	ต่ำกว่าปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	60	3.57	43	3.01	0.15	-
2	284	16.87	276	19.33	-0.76	-
3	910	54.07	717	50.21	1.55	-
4	429	25.49	392	27.45	-0.64	-
รวม	1,683	100.00	1,428	100.00		

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีระดับ  
การศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีในทุก  
ระบบบริหาร ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% นั่นคือ อัตราส่วนของผู้  
บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีกับผู้บริหารธนาคารที่มีระดับการศึกษา  
สูงกว่าปริญญาตรี จะเห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 เป็นจำนวน  
เท่ากัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.11

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 - 10 ปี กับ 11 - 20 ปี ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ประสบการณ์ในการทำงาน				z	α
	1-10 ปี		11-20 ปี			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	148	5.92	59	2.89	0.90	-
2	578	23.13	376	18.43	1.73	-
3	1,313	52.54	970	47.55	2.35	.05
4	460	18.41	635	31.13	-4.75	.01
รวม	2,499	100.00	2,040	100.00		

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปีกับ 11-20 ปี สำหรับระบบ 1 และระบบ 2 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในระบบ 3 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปีกับ 11-20 ปี มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ โดยผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จะเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า แต่จะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า

ตารางที่ 4.12

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี  
กับ 21 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ประสบการณ์ในการทำงาน				$\bar{z}$	$\alpha$
	1-10 ปี		21 ปีขึ้นไป			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	148	5.92	90	3.68	0.76	-
2	578	23.13	363	14.83	3.52	.01
3	1,313	52.54	1,347	55.02	-1.28	-
4	460	18.41	648	26.47	-3.14	.01
รวม	2,499	100.00	2,448	100.00		

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปีกับ 21 ปีขึ้นไป สำหรับระบบ 1 และระบบ 3 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% คือเห็นด้วยกับระบบ 1 และระบบ 3 เป็นจำนวนเท่ากัน แต่ในระบบ 2 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปีกับ 21 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี จะเห็นด้วยกับระบบ 2 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าแต่จะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า



## ตารางที่ 4.13

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 - 20 ปี  
กับ 21 ปีขึ้นไป ต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ประสบการณ์ในการทำงาน				z	α
	11-20 ปี		21 ปีขึ้นไป			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	59	2.89	90	3.68	-0.26	-
2	376	18.43	363	14.83	1.31	-
3	970	47.55	1,347	55.02	-3.56	.01
4	635	31.13	648	26.47	1.84	-
รวม	2,040	100.00	2,448	100.00		

จากตาราง 4.13 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์  
ในการทำงาน 11-20 ปีกับ 21 ปีขึ้นไป สำหรับระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 4 ไม่มีความ  
แตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในระบบ 3 อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 11-20 ปีกับ 21 ปีขึ้นไป มีความแตกต่างกันทาง  
สถิติมีนัยสำคัญ .01 โดยผู้บริหารธนาคารที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จะ  
เห็นควยกับระบบนี้เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

## ตารางที่ 4.14

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				Z	P
	ใหญ่		กลาง			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	75	3.27	124	5.79	-0.80	-
2	387	16.36	472	22.04	-1.90	-
3	1,263	55.03	949	44.30	4.99	.01
4	570	24.84	597	27.87	-1.17	-
รวม	2,295	100.00	2,142	100.00		

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารธนาคารขนาดกลาง สำหรับระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 4 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในระบบ 3 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารธนาคารขนาดกลาง มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่ จะเห็นด้วยกับระบบนี้เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.15

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	p
	กลาง		เล็ก			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	124	5.79	95	3.72	0.70	-
2	472	22.04	461	18.08	1.51	-
3	949	44.30	1,414	55.45	-5.32	.01
4	597	27.87	580	22.75	2.01	.05
รวม	2,142	100.00	2,550	100.00		

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารธนาคารขนาดเล็กสำหรับระบบ 1 และระบบ 2 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่ในระบบ 3 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารธนาคารขนาดเล็ก มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05 ตามลำดับ โดยผู้บริหารธนาคารขนาดเล็กเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า และเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ 4.16

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	p
	ใหญ่		เล็ก			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	75	3.27	95	3.27	-0.16	-
2	337	16.86	461	18.08	-0.46	-
3	1,263	55.03	1,414	55.45	-0.22	-
4	570	24.84	580	22.75	0.83	-
รวม	2,295	100.00	2,550	100.00		

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารธนาคารขนาดเล็กในระบบบริหารทุกระบบ ไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารธนาคารขนาดเล็ก ที่เห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 มีจำนวนเท่ากัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.17

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบบริหาร

ระดับผู้บริหาร	ระบบบริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	α
		ใหญ่		กลาง			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
สูง	1	7	2.75	2	1.31	0.13	-
	2	14	5.49	15	9.80	-0.43	-
	3	103	40.39	90	58.82	-2.55	.05
	4	131	51.37	46	30.07	2.50	.05
รวม		255	100.00	153	100.00		

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร  
ใหญ่กับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดกลาง สำหรับระบบ 1 และระบบ 2 ไม่มีความ  
แตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในระบบ 3 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดกลาง มีความแตกต่าง  
กันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดกลางจะเห็นด้วยกับ  
ระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า แต่จะเห็นด้วยกับ ระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า

## ตารางที่ 4.18

แสดงการทดสอบความป็นัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหาร ระดับสูงของธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กในระบบบริหาร

ระดับบริหาร	ระบบบริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	α
		กลาง		เล็ก			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
สูง	1	2	1.31	-	-	0.16	-
	2	15	9.80	20	13.07	-0.29	-
	3	90	58.82	109	71.24	-1.84	-
	4	46	30.07	24	15.69	1.32	-
รวม		153	100.00	153	100.00		

จากตารางที่ 4.18 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงของ  
ธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดเล็กในระบบบริหารทุกระบบ  
ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แสดงว่าอัตราส่วนของผู้บริหารระดับ  
สูงของธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดเล็ก ที่เห็นด้วยกับระบบ  
1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 มีจำนวนเท่ากัน

ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.19

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระดับผู้บริหาร	ระบบบริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	$\alpha$
		ใหญ่		เล็ก			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
สูง	1	7	2.75	-	-	0.44	-
	2	14	5.49	20	13.07	-0.73	-
	3	103	40.39	109	71.24	-4.52	.01
	4	131	51.37	24	15.69	3.23	.01
รวม		255	100.00	153	100.00		

จากตารางที่ 4.19 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดเล็ก สำหรับระบบ 1 และระบบ 2 ไม่มี ความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่ในระบบ 3 และระบบ 4 อัตราส่วน ของผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดเล็ก มี ความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารระดับสูงของธนาคารขนาดเล็ก จะเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า แต่จะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วน ที่น้อยกว่า

## ตารางที่ 4.20

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบบริหาร

ระดับผู้บริหาร	ระบบบริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	$\alpha$
		ใหญ่		กลาง			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
กลาง	1	26	2.22	62	6.40	-0.81	-
	2	174	14.83	163	16.82	-0.50	-
	3	670	57.12	406	41.90	4.84	.01
	4	303	25.83	338	34.88	-2.48	.05
รวม		1,173	100.00	969	100.00		

จากตารางที่ 4.20 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดกลาง สำหรับระบบ 1 และระบบ 2 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในระบบ 3 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดกลาง มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05 ตามลำดับ โดยผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่ จะเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า แต่จะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า

## ตารางที่ 4.21

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	$\alpha$
		กลาง		เล็ก			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
กลาง	1	62	6.40	33	2.94	0.72	-
	2	163	16.82	179	15.95	0.22	-
	3	406	41.90	620	55.26	-4.19	.01
	4	338	34.88	290	25.85	2.45	.05
รวม		969	100.00	1,122	100.00		

จากตารางที่ 4.21 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับกลางของ  
ธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดเล็ก สำหรับระบบ 1 และ  
ระบบ 2 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 แต่ในระบบ 3 และ  
ระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารระดับกลาง  
ของธนาคารขนาดเล็ก มีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 และ .05  
ตามลำดับ โดยผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดเล็ก จะเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็น  
อัตราส่วนที่มากกว่า แต่จะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า

ตารางที่ 4.22

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	α
		ใหญ่		เล็ก			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
กลาง	1	26	2.22	33	2.94	-0.17	-
	2	174	14.83	179	15.95	0.29	-
	3	670	57.12	620	55.26	0.40	-
	4	303	25.83	290	25.85	-0.01	-
รวม		1,173	100.00	1,122	100.00		

จากตารางที่ 4.22 แสดงให้เห็นว่า ในทุกระบบบริหาร อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ระดับกลางของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดเล็ก ไม่มีความ  
แตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ อัตราส่วนของผู้บริหารระดับกลางของ  
ธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับกลางของธนาคารขนาดเล็ก ที่เห็นด้วยกับระบบ 1  
ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 มีจำนวนเท่ากัน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.23

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดกลางต่อระบบบริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	$\alpha$
		ใหญ่		กลาง			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
ต่ำ	1	42	4.84	60	5.88	-0.23	-
	2	199	22.95	294	28.82	-1.45	-
	3	490	56.52	453	44.41	3.73	.01
	4	136	15.69	213	20.89	-1.21	-
รวม		867	100.00	1,020	100.00		

จากตารางที่ 4.23 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลาง ในระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 4 ไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% แต่ในระบบ 3 อัตราส่วนของผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลาง มีความแตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .01 โดยผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่ จะเห็นได้ว่ากับระบบนี้ เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า



## ตารางที่ 4.24

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลางกับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	$\alpha$
		กลาง		เล็ก			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
ต่ำ	1	60	5.88	62	4.36	0.25	-
	2	294	28.82	262	20.55	2.25	.05
	3	453	44.41	685	53.73	-3.07	.01
	4	213	20.89	266	20.36	0.00	-
รวม		1,020	100.00	1,275	100.00		

จากตารางที่ 4.24 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดเล็ก สำหรับระบบ 1 และระบบ 4 ไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในระบบ 2 และระบบ 3 อัตราส่วนของผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลางกับผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดเล็กมีความแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และ .01 ตามลำดับ โดยผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดกลางจะเห็นด้วยกับระบบ 2 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า แต่จะเห็นด้วยกับระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า

## ตารางที่ 4.25

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับธนาคารขนาดเล็กต่อระบบบริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	ระบบ บริหาร	ขนาดของธนาคาร				z	$\alpha$
		ใหญ่		เล็ก			
		ความถี่	ร้อยละ	-ความถี่	ร้อยละ		
ต่ำ	1	42	4.84	62	4.86	-0.00	-
	2	199	22.95	262	20.55	0.62	-
	3	490	56.52	685	53.73	0.95	-
	4	136	15.69	266	20.86	-1.25	-
รวม		867	100.00	1275	100.00		

จากตารางที่ 4.25 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดเล็ก ในทุกระบบบริหารไม่มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% นั่นคือ อัตราส่วนของผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดใหญ่กับผู้บริหารระดับต่ำของธนาคารขนาดเล็กที่เห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 มีจำนวนเท่ากัน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตารางที่ 4.26

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารระดับสูงกับผู้บริหารธนาคารระดับกลาง  
ของทุกขนาดธนาคารต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ระดับผู้บริหาร				z	α
	สูง		กลาง			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	9	1.60	121	3.71	-0.33	-
2	49	3.73	516	15.81	1.32	-
3	302	53.83	1,696	51.96	0.60	-
4	201	35.84	931	28.52	2.06	.05
รวม	561	100.00	3,264	100.00		

จากตารางที่ 4.26 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับสูง  
กับผู้บริหารธนาคารระดับกลาง สำหรับระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 3 ไม่มีความ  
แตกต่างกัน โดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ผู้บริหารธนาคารระดับสูงกับผู้บริหาร  
ธนาคารระดับกลาง เห็นด้วยกับระบบ 1 ระบบ 2 และระบบ 3 เป็นอัตราส่วนที่  
เท่ากัน แต่ในระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับสูงกับผู้บริหารธนาคารระดับ  
กลาง มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยผู้บริหารธนาคารระดับสูง เห็น  
ด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าผู้บริหารธนาคารระดับกลาง

## ตารางที่ 4.27

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารระดับกลางกับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ  
ของทุกขนาดธนาคารต่อระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ระดับผู้บริหาร				z	α
	กลาง		ต่ำ			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	121	3.71	164	5.18	-0.60	-
2	516	15.81	755	23.88	-3.49	.01
3	1,696	51.96	1,628	51.49	0.27	-
4	931	28.52	615	19.45	4.03	.01
รวม	3,264	100.00	3,162	100.00		

จากตารางที่ 4.27 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับ  
กลางกับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ สำหรับระบบ 1 และระบบ 3 ไม่มีความแตกต่างกัน  
โดยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในระบบ 2 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ธนาคารระดับกลางกับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น  
99% โดยผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ จะเห็นด้วยกับระบบ 2 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า  
และจะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่าผู้บริหารธนาคารระดับกลาง

## ตารางที่ 4.28

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของผู้บริหารธนาคารระดับสูง กับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ  
ของทุกธนาคารที่ถูกระบบบริหาร

ระบบ บริหาร	ระดับผู้บริหาร				z	α
	สูง		ต่ำ			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1	9	1.60	164	5.18	-0.48	-
2	49	8.73	755	23.38	-2.44	.01
3	302	53.83	1,628	51.49	0.75	-
4	201	35.84	615	19.45	4.76	.01
รวม	561	100.00	3,162	100.00		

จากตารางที่ 4.28 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของผู้บริหารธนาคารระดับสูง  
กับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ สำหรับระบบ 1 และระบบ 3 ไม่มีความแตกต่างกันโดย  
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในระบบ 2 และระบบ 4 อัตราส่วนของผู้บริหาร  
ธนาคารระดับสูงกับผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น  
99% โดยผู้บริหารธนาคารระดับต่ำ จะเห็นด้วยกับระบบ 2 เป็นอัตราส่วนที่มากกว่า  
แต่จะเห็นด้วยกับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่น้อยกว่า ผู้บริหารธนาคารระดับสูง

2. การวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย โดย  
แยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหารและ  
ขนาดของธนาคาร

## ตารางที่ 4.29

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอิตาลีกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไป  
ทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคารทั้งหมด

จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง	ระบบบริหาร				z	$\alpha$
	ที่โน้มเอียงไปทางอิตาลี		ที่โน้มเอียงไปทาง ประชาธิปไตย			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
ผู้บริหารธนาคาร ทั้งหมด	1,614	23.10	5,373	76.90	-39.62	.01

จากตารางที่ 4.29 แสดงให้เห็นว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคาร  
ทั้งหมด จะเห็นด้วยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เป็นอัตราส่วนที่มาก  
กว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอิตาลี โดยมีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อ-  
มั่น 99% นั่นคือ ผู้บริหารธนาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์  
ไทยมีแนวโน้มการจัดระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.30

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไป  
ทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามลักษณะเพศของผู้บริหารธนาคาร

เพศ	ระบบบริหาร				z	$\alpha$
	ที่โน้มเอียงไปทาง อัคราธิปไตย		ที่โน้มเอียงไปทาง ประชาธิปไตย			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
ชาย	1,271	22.25	4,441	77.75	-36.75	.01
หญิง	343	26.90	932	73.10	-11.75	.01

จากตารางที่ 4.30 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เมื่อพิจารณาตามลักษณะเพศของผู้บริหารธนาคาร มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารธนาคารทั้งสองเพศต่างมีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตยเป็นอัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.31

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทาง  
ประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามอายุของผู้บริหารธนาคาร

อายุ	ระบบบริหาร				z	α
	ที่โน้มเอียงไปทาง อัคราธิปไตย		ที่โน้มเอียงไปทาง ประชาธิปไตย			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
ต่ำกว่า 31 ปี	382	39.42	537	60.58	-6.44	.01
31-40 ปี	480	21.39	1,764	73.61	-23.53	.01
41-50 ปี	464	21.66	1,678	78.34	-22.83	.01
51 ปีขึ้นไป	288	17.65	1,344	82.35	-21.93	.01

จากตารางที่ 4.31 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เมื่อพิจารณาตามอายุของผู้บริหารธนาคาร มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี อายุ 31 - 40 ปี อายุ 41 - 50 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตย



ตารางที่ 4.32

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไป  
ทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามระดับการศึกษาของผู้บริหารธนาคาร

ระดับ การศึกษา	ระบบบริหาร				z	$\alpha$
	ที่โน้มเอียง ไปทางอัคราธิปไตย		ที่โน้มเอียง ไปทางประชาธิปไตย			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	344	20.44	1,339	79.56	-20.89	.01
ปริญญาตรี	951	24.54	2,925	75.46	-28.29	.01
สูงกว่า ปริญญาตรี	319	22.34	1,109	77.66	-18.29	.01

จากตารางที่ 4.32 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียง  
ไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เมื่อพิจารณาตามระดับ  
การศึกษาของผู้บริหารธนาคาร มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหาร  
ธนาคารที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความเห็น  
ว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เป็นอัตราส่วนที่  
มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.33

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไป  
ทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาความประสมการณ์ในการทำงานของผู้บริหารธนาคาร

ประสมการณ์ ในการทำงาน	ระบบบริหาร				z	$\alpha$
	ที่โน้มเอียง ไปทางอัคราธิปไตย		ที่โน้มเอียง ไปทางประชาธิปไตย			
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
1-10 ปี	726	29.05	1,773	70.95	-19.32	.01
11-20 ปี	435	21.32	1,605	78.68	-22.43	.01
21 ปีขึ้นไป	453	18.50	1,995	81.50	-26.36	.01

จากตารางที่ 4.33 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของระบบบริหารที่โน้มเอียง  
ไปทางอัคราธิปไตยกับระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เมื่อพิจารณาตาม  
ประสมการณ์ในการทำงานของผู้บริหารธนาคาร มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99%  
โดยผู้บริหารธนาคารที่มีประสมการณ์ในการทำงาน 1-10 ปี, 11-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป  
มีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย เป็น  
อัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอัคราธิปไตย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.34

แสดงการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน  
ของระบบบริหารที่โนมเอียงไปทางอิตาลีกับระบบบริหารที่โนมเอียงไป  
ทางประชาธิปไตย โดยพิจารณาตามระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร

ระดับ ผู้บริหาร	ขนาด ของธนาคาร	ระบบบริหาร				z	α
		ที่โนมเอียงไปทาง อิตาลี		ที่โนมเอียงไปทาง ประชาธิปไตย			
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ		
สูง	ใหญ่	21	8.24	234	91.76	-7.34	.01
	กลาง	17	11.11	136	88.89	-7.60	.01
	เล็ก	20	13.07	133	86.93	-7.35	.01
รวม		58	10.34	503	89.66	-14.74	.01
กลาง	ใหญ่	200	17.05	973	82.95	-18.72	.01
	กลาง	225	23.22	744	76.78	-14.40	.01
	เล็ก	212	18.89	910	81.11	-17.70	.01
รวม		637	19.52	2,627	80.48	-29.75	.01
ต่ำ	ใหญ่	241	27.79	626	72.21	-11.95	.01
	กลาง	354	34.71	666	65.29	-9.34	.01
	เล็ก	324	25.41	951	74.59	-15.76	.01
รวม		919	29.06	2,243	70.94	-21.73	.01

จากตารางที่ 4.34 แสดงให้เห็นว่า อัตราส่วนของระบบบริหารที่โนมเอียงไปทางอิตาลีกับระบบบริหารที่โนมเอียงไปทางประชาธิปไตย เมื่อพิจารณาตามระดับผู้บริหารและขนาดธนาคาร มีความแตกต่างกันที่ระดับความเชื่อมั่น 99% โดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ของธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก มี

ความเห็นว่ ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่ใหม่เอียงไปทางประชาธิปไตย เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่ใหม่เอียงไปทางอิตาเลียน

3. การวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษาต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหารความสัมพันธ์ของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร ความสัมพันธ์ของขนาดธนาคารและระดับผู้บริหารต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร

ตารางที่ 4.35

แสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษา  
ต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร

แหล่งความผันแปร (SOV)	องศาความเป็นอิสระ (df)	ผลรวมกำลังสอง (SS)	กำลังสองเฉลี่ย (MS)	อัตราส่วน F F-ratio
อายุ	3	22.24	7.413	7.00**
ระดับการศึกษา	2	1.48	0.74	0.698
ผลรวม	6	19.44	3.24	3.059**
ความคลาดเคลื่อน	125	132.44	1.059	
รวม	136	175.60		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.35 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของอายุและระดับการศึกษาของผู้บริหารธนาคาร ต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร และผลรวมระหว่างอายุกับระดับการศึกษาของผู้บริหารธนาคารต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร

จะเห็นว่า ผลกระทบของอายุและผลกระทบของผลรวมระหว่างอายุกับระดับการศึกษาของผู้บริหารธนาคาร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 7.00$  ที่องศาความเป็นอิสระ 3/125;  $F = 3.059$  ที่องศาความเป็นอิสระ 6/125 ตามลำดับ) นั่นคือผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่างกันจะมีความเห็นต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหารที่ต่างกัน สำหรับผลกระทบของระดับการศึกษาไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ถึงแม้อายุผู้บริหารธนาคารจะมีระดับการศึกษาที่ต่างกัน แต่ก็มีความคิดเห็นต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหารที่คล้ายคลึงกัน

จากการที่ผลกระทบของผลรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทำให้ทราบว่า การที่ผลกระทบของอายุมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้น ไม่ได้เป็นเพราะผลกระทบของอายุแต่เพียงอย่างเดียว แต่เนื่องมาจาก ผลรวมระหว่างอายุกับระดับการศึกษาด้วย

#### ตารางที่ 4.36

แสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร

แหล่งความผันแปร (SOV)	องศาความเป็นอิสระ (df)	ผลรวมกำลังสอง (SS)	กำลังสองเฉลี่ย (MS)	อัตราส่วน F F-ratio
ระดับการศึกษา	2	1.44	0.72	0.639
ประสบการณ์ในการทำงาน	2	13.71	6.85	6.083
ผลรวม	4	16.27	4.067	3.611
ความคลาดเคลื่อน	128	144.18	1.126	
รวม	136	175.60		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.36 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารชั้นกลาง ต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร และผลรวมระหว่างระดับการศึกษากับประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหารชั้นกลางต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร

จะเห็นได้ว่า ผลกระทบของประสบการณ์ในการทำงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 99% ( $F = 6.083$  ที่องศาความเป็นอิสระ 2/128) นั่นคือ ผู้บริหารชั้นกลางที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดองค์การบริหารที่ไม่เหมือนกัน ในทางตรงข้าม ผลกระทบของระดับการศึกษาไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $F = 0.639$  ที่องศาความเป็นอิสระ 2/128) นั่นคือ ผู้บริหารชั้นกลางที่มีระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดองค์การบริหารที่คล้ายคลึงกัน

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลกระทบของผลรวมระหว่างระดับการศึกษากับประสบการณ์ในการทำงานต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 3.611$  ที่องศาความเป็นอิสระ 4/128) แสดงว่าการที่ผลกระทบของประสบการณ์ในการทำงานมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั้น ไม่ได้เป็นเพราะความผันแปรของประสบการณ์ในการทำงานเท่านั้น แต่อาจจะเป็นเพราะผลรวมระหว่างระดับการศึกษากับประสบการณ์ในการทำงานจึงทำให้เป็นเช่นนั้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ 4.37

แสดงการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของขนาดธนาคารและระดับผู้บริหารธนาคาร  
ต่อสภาพการจ้างองค์การบริหาร

แหล่งความผันแปร (SOV)	องศาความเป็นอิสระ (df)	ผลรวมกำลัง สอง (SS)	กำลังสองเฉลี่ย (MS)	อัตราส่วน F F-ratio
ขนาดของธนาคาร	2	2.00	1.00	0.854
ระดับผู้บริหารธนาคาร	2	19.66	9.83	8.40**
ผลรวม	4	4.12	1.03	0.88
ความคลาดเคลื่อน	128	149.82	1.17	
รวม	136	175.60		

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.37 แสดงการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบของขนาดธนาคารและระดับผู้บริหารธนาคารต่อสภาพการจ้างองค์การบริหาร และผลรวมระหว่างขนาดของธนาคารกับระดับผู้บริหารธนาคารต่อสภาพการจ้างองค์การบริหาร

จะเห็นว่า ผลกระทบของระดับผู้บริหารธนาคาร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 8.40$  ที่องศาความเป็นอิสระ 2/128) นั่นคือ ระดับผู้บริหารธนาคารที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการจ้างองค์การบริหารแตกต่างกัน ในทางตรงข้าม ผลกระทบของขนาดธนาคารและผลกระทบของผลรวมระหว่างขนาดของธนาคารกับระดับผู้บริหารธนาคาร ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นั่นคือ ผู้บริหารธนาคารไม่ว่าจะอยู่ในธนาคารขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการจ้างองค์การบริหารที่ไม่ต่างกัน และไม่มีผลรวมระหว่างขนาดของธนาคารกับระดับผู้บริหารธนาคาร

## ต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหาร

### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ต่อลักษณะการบริหารของแต่ละระบบ โดยแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร และขนาดของธนาคาร ปรากฏว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร ขนาดของธนาคาร และผลรวมระหว่างระดับผู้บริหารกับขนาดของธนาคาร มีแนวโน้มที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นในการเลือกระบบการจัดสภาพองค์การบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยไม่ว่าจะมีเพศ มีอายุ มีระดับการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน และเป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่างกัน หรือเป็นผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีขนาดต่างกันก็ตาม ก็จะมีความคิดเห็นต่อระบบการจัดสภาพองค์การบริหารในแต่ละระบบเป็นอัตราส่วนที่เท่ากัน

2. จากผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยแยกพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับผู้บริหาร และขนาดของธนาคาร เพื่อแสดงให้เห็นว่ามีผลกระทบต่อการเลือกระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอิตาลีไทยหรือประชาธิปไตย ปรากฏว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยที่ต่างเพศกัน มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน เป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่างกันหรือทำงานอยู่ในธนาคารที่มีขนาดต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อการจัดสภาพองค์การบริหารของธนาคารพาณิชย์ที่ต่างกัน โดยมีอัตราส่วนที่ให้ความคิดเห็นว่ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประชาธิปไตย (ระบบ 3 และระบบ 4) มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอิตาลีไทย (ระบบ 1 และระบบ 2) ดังที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4.30 - 4.34 โดยการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของแนวโน้มไปทางอิตาลีไทยหรือประชาธิปไตย มีค่า 2 หลังพบ 16 จาก 25 มีค่า 2.52 พหุคูณ 2.02 หรือค่า 0.01



ค่า Z ที่คำนวณได้ทุกค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. จากผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษาต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร ความสัมพันธ์ของระดับการศึกษาและประสิทธิภาพในการทำงานต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร และความสัมพันธ์ของขนาดธนาคารและระดับผู้บริหารต่อสภาพการจัดองค์การบริหาร ประเด็นที่สนใจของผลการคำนวณสถิติค่า F แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารธนาคารที่มีอายุต่างกัน หรือประสิทธิภาพในการทำงานต่างกัน หรืออยู่ในระดับบริหารที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดองค์การบริหารที่ต่างกัน

หากพิจารณาแล้ว จะเห็นว่าผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางสอดคล้องกับการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย แต่ไม่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย ต่อลักษณะการบริหารแต่ละระบบ โดยพิจารณาแยกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสิทธิภาพในการทำงาน ระดับผู้บริหารและขนาดของธนาคาร เหตุผลที่ทำให้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางแตกต่างจากการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของระบบต่าง ๆ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นส่วนมากเห็นด้วยกับระบบ 1 และระบบ 2 เป็นจำนวนใกล้เคียงกัน เป็นผลให้การวิเคราะห์การทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนของระบบต่าง ๆ ส่วนมากแล้วไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาถึงการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวโน้มระบบบริหารธนาคารพาณิชย์ไทย โดยการรวมระบบ 1 เข้ากับระบบ 2 และรวมระบบ 3 เข้ากับระบบ 4 แล้ว จะให้ผลตรงกับผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน เป็นเพราะผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยเลือกระบบ 3 กับระบบ 4 เป็นอัตราส่วนที่รวมกันมากกว่าเลือกระบบ 1 กับระบบ 2

สำหรับเหตุผลอีกประการหนึ่งก็คือ สถิติเกี่ยวกับการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนนั้น ใช้พื้นฐานของความถี่ (Frequency) แต่การวิเคราะห์ความแปรปรวนใช้คะแนนรวมทั้งหมด (Total Scores) โดยผู้บริหาร

ธนาคารอาจจะเลือกช่องใดก็ได้ใน 5 ช่องของแต่ละระบบ ก็ถือว่าผู้บริหารคนนั้นเลือกระบบบริหารอันเดียวกันนั้น แต่ถ้ามองเป็นคะแนนแล้ว การที่ผู้บริหารเลือกช่องต่างกันก็จะ เป็นผลทำให้คะแนนต่างกัน

อย่างไรก็ดี ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนมีผลที่ตรงกับการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนข้อสังเกตการบริหาร ว่ามีแนวโน้มไปทางใด ในแง่รวม

4. จากผลการวิเคราะห์ความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน ลักษณะการบริหารธนาคารว่ามีแนวโน้มไปทางอิตาลีไทยหรือประเทศไทย ของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยในการศึกษาคั้งนี้ ปรากฏว่า ค่า  $Z$  ที่ได้จากการคำนวณเท่ากับ  $-39.62$  มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  โดยกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยในการศึกษาคั้งนี้ มีความเห็นว่า ธนาคารพาณิชย์ไทยมีระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประเทศไทย เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอิตาลีไทย

เมื่อพิจารณาถึงสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ในการศึกษาครั้งนี้ที่ว่า การบริหารงานธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบอิตาลีไทย คือการใช้อำนาจเด็ดขาดในการจัดระบบบริหาร แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยคั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยมีแนวโน้มในการจัดระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางประเทศไทย เป็นอัตราส่วนที่มากกว่าระบบบริหารที่โน้มเอียงไปทางอิตาลีไทย โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  คั้งนั้น เहांที่หากการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยในคั้งนี้ ก็พอสรุปได้ว่า สมมติฐานที่คั้งไว้ข้างต้นไม่เป็นจริง หรือพูดอีกนัยหนึ่งก็คือ เราต้องปฏิเสธสมมติฐานที่คั้งไว้