

การศึกษาการรับรู้ภายในกลุ่มอันเนื่องมาจาก  
การหมุนเวียนผู้นำ

ปริิฎฎานิพนธ์

ของ

จิรศักดิ์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์

บัณฑิตศึกษาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์

ปริิฎฎานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม

๗ มีนาคม ๒๕๖๘



ประกาศคุณผลการ

ปรีดถุภีพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้เพราะได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก  
อาจารย์ ดร. ดวงเดือน พันธุมนาวิน และอาจารย์ประไพศรี อยู่ทวี ผู้เขียนจึงขอกราบขอบพระ  
คุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ และอาจารย์วิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง  
ราชบุรี ที่ได้เอื้อเฟื้อและช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการทดลองและเก็บข้อมูลสำหรับการทดลอง  
ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณ โกลด์ มิถุน คุณ กมล ภัสราแยียงยงค์ คุณ ทัศนา โฉมทิ คุณทรงค์  
เทียมเมฆ คุณประสงค์ สุริยธนาภาส คุณเชื้อศรี ม่วงคุณ คุณอรุวรรณ ถังเจริญรัตน์ และ  
เพื่อนๆจิตวิทยาสงฆ์ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในสถานต่างๆสำหรับการทำปริญญานิพนธ์  
ฉบับนี้

จิรัชต์ เอี่ยมพงษ์ไพฑูรย์

สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ บทนำ .....	๑
กำเนิด .....	๑
เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	๒
✓ จุดมุ่งหมายของการทดลองนี้ .....	๓
✓ ความสำคัญของการศึกษา .....	๔
นิยามปฏิบัติการ .....	๔
แบบแผนการวิจัย .....	๑๐
✓ สมมุติฐานในการทดลอง .....	๑๐
บทที่ ๒ วิธีดำเนินการ .....	๑๒
กลุ่มตัวอย่าง .....	๑๒
✓ เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง .....	๑๒
วิธีดำเนินการและคำแนะนำในการทดลอง .....	๑๓
บทที่ ๓ เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	๑๓
การตรวจสอบการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระ .....	๑๓
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	๑๔
บทที่ ๔ สรุป อภิปรายผล และขอเสนอแนะ ..	๓๑
✓ สรุปและอภิปรายผลการทดลอง .....	๓๑
ขอเสนอแนะ ศ. เดลินฤ + ผลยังไม่ได้ออกข้อสรุป ..	๓๔
บรรณานุกรม .....	๓๖
ภาคผนวก ก. ....	๓๗
ภาคผนวก ข. ....	๔๔
ภาคผนวก ค. ....	๔๗

บัญชีตาราง

๕  
หน้า

ตาราง ๑	แสดงผลการตรวจสอบการจัดกระทำกับ ตัวแปรอิสระ .....	๑
ตาราง ๒	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของ คะแนนการรับรู้ตนเองของผู้นำในคานต่างๆ อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาของผู้นำ .....	๑๗
ตาราง ๓	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของ คะแนนการรับรู้ตนเองของกลุ่มในคานต่างๆ อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาของผู้นำและการหมุน เวียนผู้นำ .....	๒๓
ตาราง ๔	แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของ คะแนนการรับรู้ของกลุ่มคงต่อหัวหน้าอันเนื่อง มาจากการหมุนเวียนผู้นำและแหล่งที่มาของผู้นำ .....	๒๗

บัญชีภาพประกอบ

หน้า

รูปที่ ๑	กราฟแสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการ รับรู้ตนเองของผู้นำในคานต่างๆ .....	๒๑
รูปที่ ๒	กราฟแสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการ รับรู้ตนเองของลูกน้องในคานต่างๆใน สภาพการณ์ .....	๒๕
รูปที่ ๓	กราฟแสดงการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการ รับรู้ของลูกน้องต่อหัวหน้าในคานต่างๆ ใน ๔ สภาพการณ์ .....	๒๕

บทนำ

๑. คำนำ

ในสภาพปัจจุบันสังคมไทยกำลังอยู่ในระยะเปลี่ยนแปลงสมาชิกในสังคมเห็นว่าควรจะมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบต่างๆภายในสังคมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่ในสังคมและให้สังคมมีประสิทธิภาพสูงสุด ระบบหนึ่งที่มีผู้เห็นว่าควรจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขก็คือระบบการปกครอง ซึ่งในวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๑๖ ได้มีการต่อสู้ของนักเรียนนิสิตนักศึกษาและประชาชน เพื่อขับไล่รัฐบาลชุดเผด็จการออกไป หลังจากนั้นระบบการปกครองก็เปลี่ยนรูปมาเป็นระบอบประชาธิปไตยที่เริ่มเข้าระบอบมากขึ้น ซึ่งมีผลให้ระบบต่างๆในสังคมต้องเปลี่ยนแปลงไปเพื่อสนับสนุนระบบการปกครองดังกล่าว เช่น ได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารในวงราชการโดยนำวิธีการเปลี่ยนแปลงวิธีคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหัวหน้างานซึ่งเดิมเน้นผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วินิจฉัยเลือกคนที่เหมาะสมเข้าดำรงตำแหน่ง เราเรียกหัวหน้าแบบนี้ว่า "หัวหน้าแต่งตั้ง" ( Appointed leader ) แต่ปัจจุบันแนวโน้มของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งต่างๆนั้นจะต้องได้รับเลือกจากสมาชิกส่วนใหญ่ในหน่วยงานนั้นๆ เราเรียกหัวหน้าประเภทนี้ว่า " หัวหน้าเลือกตั้ง" ( Elected Leader ) การที่หัวหน้าในกลุ่มเกิดขึ้นมาโดยขบวนการที่แตกต่างกันจึงย่อมมีผลสะท้อนแก่กลุ่มหลายๆคนด้วยกัน เช่น ในด้านประสิทธิภาพในการทำงานของลูก ความมั่นใจในตำแหน่ง ความเชื่อมั่นในตัวเองของหัวหน้าและความเชื่อถือของลูกน้อง ฯลฯ เป็นต้น สตอเฟอร์และคณะ ( Stauffer, et., a1., 1948 ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มที่มีหัวหน้าสองแบบ คือแบบเลือกตั้งและแต่งตั้งพบว่า ถ้าความสามารถของหัวหน้าทั้งสองแบบพอๆกันแล้ว กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ส่วนความมั่นใจในตำแหน่งนั้น ฮอลแลนด์เจอร์และคณะ ( Hollander, et., a1., 1969 ) ได้ทดลองพบว่าหัวหน้าแบบเลือกตั้งมีความมั่นใจในตำแหน่งมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งและมีความเต็มใจในการตัดสินใจมากกว่า ทั้งนี้คงเนื่องมาจากหัวหน้าที่ได้รับการเลือกตั้งมีหลักฐานว่าตนเป็นที่ยอมรับของลูกน้องมากกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ฉะนั้นการที่หัวหน้าแบบเลือกตั้งจะทำอะไรก็คิดว่าลูกน้องจะเห็นด้วยกับตนอย่างเต็มที่

การเปลี่ยนแปลงวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งได้เริ่มนำเข้ามาใช้ในวงงานของ

ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐและกระทรวงศึกษาธิการ อันเป็นแหล่งสำคัญที่จะเผยแพร่ระบบใหม่ๆให้แพร่หลายและเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยได้เริ่มในสถาบันการศึกษา คือจัดให้มีการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งต่างๆตั้งแต่หัวหน้าหมวดต่างๆไปจนถึงหน่วยผู้อำนวยการฝ่ายต่างๆโดยวิธีการคัดเลือกกันเองจากสมาชิกภายในกลุ่ม การดำรงตำแหน่งนี้มีช่วงเวลาที่กำหนดให้เมื่อหมดสมัยก็ต้องทำการเลือกตั้งกันใหม่จะนับถ้าหากผู้นำคนเดิมมีประสิทธิภาพหรือมีคนอื่นในกลุ่มที่มีความสามารถสูงกว่าหรือเหมาะสมกว่าก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำที่ใหม่ ผู้นำคนเดิมก็จะเปลี่ยนสภาพเป็นลูกน้องไป เราจะเรียกการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำแบบนี้ว่า " การหมุนเวียนผู้นำ " ( Rotation of Leadership ) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการจะเห็น ต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากผู้อื่น จึงทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งที่พยายามจะเลื่อนตำแหน่งของตนให้สูงขึ้น ซึ่งเรื่องนี้ได้รับการยืนยันจากการศึกษาของ เคลลี ( Kelley , 1951 ) เคลลียังได้พบอีกว่ากลุ่มที่สมาชิกมีตำแหน่งเท่าเทียมกันมีความกล้าที่จะวิพากษ์วิจารณ์ผู้นำในกลุ่มมากกว่ากลุ่มที่สมาชิกแตกต่างกันในตำแหน่งหน้าที่

ลักษณะสภาพการทั้งสองแบบ คือแหล่งที่มาของผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำย่อมจะส่งผลถึงความรู้สึก ความคิด และการกระทำของผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้นำและลูกน้องในแต่ละแบบว่าตนเองมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสภาพการณ์ที่ตนกำลังเผชิญอยู่ เราเรียกความคิดเห็น ความรู้สึกที่มีต่อตนเองนี้ว่า " การรับรู้ตนเอง " ( Self - Perception ) การรับรู้ตนเองนี้ต้องอาศัยประสาทสัมผัสต่างๆที่มนุษย์มีอยู่เมื่อบุคคลมีการรับรู้แบบใดก็ย่อมจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกระทำของเขาด้วย นอกจากสภาพการดังกล่าวจะมีผลต่อการรับรู้ตนเองแล้วยังมีผลต่อการรับรู้ผู้อื่นด้วย ( Interpersonal Perception ) การรับรู้ผู้อื่น คือการตัดสินใจว่าผู้อื่นมีความคิดความรู้สึกและการกระทำอย่างไรในเมื่อแหล่งที่มาของผู้นำแตกต่างกัน ฉะนั้นความคิดเห็นของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้าแต่ละแบบย่อมแตกต่างกันด้วย

การรับรู้ที่มีผลทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาต่างๆกันตามความคิดเห็น ความรู้สึกของตน ดังนั้นการรับรู้จึงมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ บรรยากาศขวัญและกำลังใจของกลุ่ม การทดลองวิจัยมุ่งศึกษาการรับรู้ตนเองและการรับรู้ผู้อื่นซึ่งเป็นผลของแหล่งที่มาของผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำ

๒. เอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๑ แหล่งที่มาของผู้นำ (Source of Authority )

โกลด์แมนและแฟรซ (Goldmand and Fraas , 1965) ได้ศึกษาประ

สิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มในห้องทดลอง ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าในกลุ่มนั้นได้มาโดยสามวิธี คือ หนึ่ง เลือกตั้งโดยสมาชิกของกลุ่ม สอง เลือกจากบุคคลที่มีความสามารถในการทำงานและสาม โดยวิธีแต่งตั้งจากคณะกรรมการ งานที่ให้อำนาจคือเกมส์การทายปัญหาเรียกว่า "ปัญหา ๒๐ คำถาม" ใช้เวลาและปริมาณคำถามเป็นเครื่องตัดสินประสิทธิภาพในการทำงาน ผลปรากฏว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าที่ได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกในกลุ่มและหัวหน้าที่ได้รับเลือกตามความสามารถในการทำงานมีประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการ นั่นคือประสิทธิภาพของกลุ่มจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับแหล่งที่มาของหัวหน้าประการหนึ่ง ลูกน้องจะยอมรับหัวหน้าซึ่งได้พิสูจน์ตนเองให้ลูกน้องได้เห็นความสามารถมากกว่า ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นหัวหน้าที่ดี เป็นผู้มีความมั่นคงในตำแหน่ง และเป็นผู้สามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าประสงค์ได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถและเป็นที่ยอมรับของลูกน้อง นอกจากนี้หัวหน้ายังต้องมีเทคนิคต่างๆเป็นเครื่องมือส่งเสริมบทบาทของตนด้วย

ฮอลแลนเดอร์และจูเลียน ( Hollander and Julian, 1970 ) ได้ศึกษาผู้นำที่ได้รับเลือกโดยการเลือกตั้งและแต่งตั้ง เป็นโครงการศึกษาที่ต่อเนื่องกัน ๔ ครั้ง เรื่องแรกเริ่มด้วยการสำรวจแล้วนำผลที่ได้มาศึกษาในห้องทดลองอีก ๓ ครั้ง และได้นำเอาตัวแปรอื่นๆ มาศึกษาประกอบในครั้งสุดท้าย การศึกษาทั้ง ๔ ครั้ง มีดังนี้ คือ -

การศึกษาครั้งที่ ๑ ใช้แบบสอบถามถามภักดี ๒๓๓ คน โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามคิดว่าตนเป็นสมาชิกในกลุ่ม กลุ่มเหล่านี้ประกอบด้วยผู้นำที่คัดเลือกมาโดยวิธีการต่างๆกัน ผลปรากฏว่าการยอมรับผู้นำเพื่อให้เป็นผู้นำ เพื่อเป็นเพื่อนและเพื่อเป็นคู่แข่งกลุ่มนั้นไม่แตกต่างกันระหว่างผู้นำทั้งสองแบบ การที่ผลปรากฏเช่นนี้อาจเนื่องมาจากการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามโดยสมมุติแหล่งที่มาของผู้นำขึ้น ผู้ตอบแบบสอบถามไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากผู้นำทั้งสองแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและลูกน้องไม่ได้เกิดขึ้นจริง ปกติความสัมพันธ์ที่สำคัญมากที่จะทำให้ลูกน้องยอมรับผู้นำของตนได้มากหรือน้อย ในเมื่อผู้ตอบไม่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากผู้นำและความรุนแรงของผู้นำก็ไม่เด่นชัด จึงทำให้อิทธิพลของผู้นำอ่อนลงไป แต่ฮอลแลนเดอร์ก็ยังสนใจในเรื่องนี้อยู่จึงได้ทำการศึกษาใหม่ในห้องทดลองและใช้ความรู้จากการศึกษาที่ ๑ เป็นรากฐาน

การศึกษาที่ ๒ นิสิตปริญญาตรี ๕๐ คนถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มๆละ ๕ คน ซึ่งคนหนึ่งเป็นผู้สมมุติความคิดกับผู้ทดลอง ตัวแปรอิสระที่ใช้ศึกษามี ๓ ตัว คือ หนึ่งแหล่งที่มาของผู้นำคือ ผู้นำแบบเลือก

ตั้งหรือแต่งตั้ง สอง ความสามารถของผู้นำ แบ่งเป็นความสามารถสูงกับค่าและสาม ลักษณะของผู้นำ  
 หนึ่งแบ่งเป็นผู้นำที่ยึดกลุ่มเป็นหลัก ( Group oriented ) และผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลัก ( Self  
 Oriented ) ในแต่ละกลุ่มทัศนคติของไฟสามดวงว่าดวงไหนดีกว่า โดยให้ผู้ที่ทดลองนั่งโดยมีผนัง  
 กันเป็นส่วนคุมองไม่เห็นหน้ากัน ผลปรากฏว่าหัวหน้าแบบ เลือกตั้งมีแนวโน้มว่ามีอิทธิพลต่อกลุ่มมาก  
 กว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง นั่นคือลูกเองยอมรับว่าอยู่ภายใต้อิทธิพลและคล้อยตามหัวหน้าที่ได้รับการ  
 เลือกตั้งมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้ง สำหรับความพึงพอใจในการทำงานปรากฏว่าลูกน้องที่มี  
 หัวหน้าที่มีความสามารถค่ามีความพอใจในการทำงานมากกว่าลูกน้องที่มีหัวหน้าที่มีความสามารถสูง  
 (  $p < .01$  ) และมีแนวโน้มว่า กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบ เลือกตั้งมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่ากลุ่ม  
 ที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง

การทดลองนี้อิทธิพลของหัวหน้าไม่เด่นชัด เพราะขณะทดลองสมาชิกในแต่ละกลุ่มจะนั่งแยก  
 กันโดยมี เกร็งกักกันไม่ให้มองเห็นหน้ากันและไม่มีโอกาสพูดคุยตอบกัน เพราะผู้ที่ทดลองต้องการ  
 ศึกษาพฤติกรรมคล้อยตามกัน ทำให้สภาพการไม่เป็นกลุ่มที่แท้จริง ฮอลแลน เคอร์จึงได้ทำการ  
 ทดลองขึ้นอีกครั้งหนึ่ง เพื่อศึกษากลุ่มที่มีสภาพการณ์ใกล้เคียงกับความเป็นจริงตามธรรมชาติยิ่งขึ้น

การศึกษาครั้งที่ ๓ นิสิตปริญญาตรี ๑๓๖ คน ถูกแบ่งเป็นกลุ่มๆละ ๔ คน งานที่ให้ทำคือ  
 ภารกิจรายกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มได้มีโอกาสเผชิญหน้ากัน การทดลองแบ่งออกเป็น ๒ ตอน  
 ในตอนแรกใช้ตัวแปรอิสระ ๒ ตัว คือ แหล่งที่มาของผู้นำได้แก่ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งและเลือกตั้ง  
 กับความสามารถในการทำงานของผู้นำซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ระดับคือสูงกับต่ำ เมื่ออภิปรายงานเสร็จ  
 แล้วให้ตอบแบบสอบถามหลังจากนั้นจะมีการตัดสินใจงานเพื่ออภิปรายกัน ฉะนั้นจึงเพิ่มตัวแปรขึ้นอีกตัวหนึ่ง  
 คือ กลุ่มที่ประสบความสำเร็จและล้มเหลว แล้วให้ตอบแบบสอบถามอีกครั้งหนึ่ง ตัวแปรตามก็คือ  
 การตอบสนองและการรับรู้ของลูกน้องที่มีต่อหัวหน้า ผลปรากฏว่าหัวหน้าแบบ เลือกตั้งร่วมงานของกลุ่ม  
 และมีความเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้ง (  $p < .10$  ) นอกจากนี้ยังพบอีก  
 ว่าลูกน้องคาดหวังในตัวหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งสูงกว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้ง แสดงว่าหัวหน้า  
 ที่ได้รับการ เลือกตั้งแต่ไร้สมรรถภาพจะขาดความมั่นคง หัวหน้าจะต้องแสดงความสามารถและต้อง  
 ทำงานให้สำเร็จอยู่เสมอ จึงจะเป็นที่ยอมรับของลูกน้องมิเช่นนั้นแล้ว เขาจะไม่ได้รับการสนับสนุนอีก

จากการศึกษาทั้งสองและสาม แสดงว่าแหล่งที่มาของผู้นำมีอิทธิพลต่อลูกน้องในกลุ่มแตกต่างกัน  
 กัน แต่ฮอลแลน เคอร์ยังสนใจที่จะศึกษา รุยละเอียดเพิ่มเติมจึงได้ทำการทดลองขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

การศึกษาคั้งที่ ๔ นิสิตชาย ๕๒ คน ถูกแบ่งออกเป็น ๔ พวก แต่ละพวกมีไม่ต่ำกว่า ๑๒ คน งานที่ใหญ่ทำคือ การอภิปรายกลุ่มอันเป็นปัญหาเกี่ยวกับชุมชนหลังจากอภิปรายไปได้ ๔๐ นาที โดยไม่มีหัวหน้าในกลุ่ม ผู้ถูกทดลองในแต่ละกลุ่ม ถูกแยกออกคนละห้องแล้วทุกคนได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นำของกลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิก ๓ คน ในการแต่งตั้งผู้นำนี้ครึ่งหนึ่งผู้ทดลองเป็นผู้ตั้ง ส่วนอีกครึ่งหนึ่งผู้ถูกทดลองได้รับการบอกกล่าวว่าตนได้รับการ เลือกตั้งให้ เป็นผู้นำและให้ผู้นำเหล่านี้เป็นผู้คัดเลือกสมาชิกโดยแบ่งเป็น ๒ พวก พวกหนึ่งได้รับการสนับสนุนจากลูกน้องอย่างแจ่มชัด ส่วนอีกพวกหนึ่งไม่แจ่มชัด ฉะนั้นตัวแปรอิสระจึงมี ๒ ตัว คือ แหล่งที่มาของผู้นำกับระดับการสนับสนุน ผลปรากฏว่าหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งจะตัดสินใจแทนกลุ่มมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งและหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งจะรู้สึกว่าตนเองได้รับการสนับสนุนจากลูกน้องมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้ง โดยหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งเขียนอธิบายการทำงานของตนแก่ลูกน้องมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้ง หัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งและได้รับการสนับสนุนมากจะ เขียนอธิบายแก่ลูกน้องน้อยที่สุด และผู้นำที่ได้รับการ สนับสนุนน้อยและถูกแต่งตั้งจะ เขียนอธิบายการทำงานของตนแก่ลูกน้องมากที่สุด

จากการศึกษาที่สามและสี่ยืนยันว่า ลูกน้องจะคาดหวังในหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการ แต่งตั้ง แสดงว่าการ เลือกตั้งจะทำให้ลูกน้องเพ่ง เล็งความสามารถของหัวหน้าของตนมาก ส่วนการรับรู้ระหว่างผู้ร่วมงาน ย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพ บรรยากาศ ชั่วญและ กำลังใจของกลุ่ม ซึ่งฮอลเลนเดอร์ได้พบว่า การรับรู้ของหัวหน้าในด้านการปฏิบัติตนและความเหมาะสมกับตำแหน่งนั้น เกิดขึ้นกับหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการ แต่งตั้ง และหัวหน้าที่ถูก เลือกตั้งมีความมั่นใจในการสนับสนุนของลูกน้องมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับการ แต่งตั้ง

๒.๒ เอกสารที่เกี่ยวกับการหมุนเวียนผู้นำ ( Leadership Rotation )

เคลลี ( Kelley, 1951 ) ได้ทดลองเพื่อวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารภายใน กลุ่มซึ่งสมาชิกประกอบด้วยบุคคลที่มีตำแหน่งต่างๆกัน และศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพวกที่มีโอกาส เปลี่ยนตำแหน่งได้กับ เปลี่ยนตำแหน่งไม่ได้ โดยทำการศึกษานิสิตที่เรียน โงชั้นปีที่สองและสามใน วิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ตัวแปรอิสระที่ศึกษา มี ๒ ตัวคือ หนึ่ง ตำแหน่ง ( Status ) สอง การเลื่อนตำแหน่งภายในกลุ่ม ( Intragroup Mobility ) ผู้ถูกทดลองทุกคนได้รับการจัดกระทำให้อยู่ภายใต้สภาวะใดสภาวะหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- ๑. พวกตำแหน่งสูงและจะอยู่ในตำแหน่งนี้ต่อไป
- ๒. พวกตำแหน่งสูงและจะถูกลดตำแหน่งในอนาคต
- ๓. พวกตำแหน่งต่ำและจะอยู่ในตำแหน่งนี้ต่อไป
- ๔. พวกตำแหน่งต่ำและจะได้รับการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นในอนาคต
- ๕. พวกที่มีตำแหน่งเท่าเทียมกันและไม่มีการ เปลี่ยนตำแหน่ง

การจัดกระทำกับผู้ถูกทดลองเหล่านี้ไว้ซึ่งมีนอกกล่าวให้ทราบ ๖ ของกลุ่มละ ๔ คน โดยใช้เพศเดียวกัน ในแต่ละกลุ่มแบ่งเป็นกลุ่มย่อย ๒ กลุ่มเข้าๆกัน แต่ละกลุ่มย่อยอยู่ในแต่ละห้องซึ่งอยู่ติดกันตามตำแหน่งที่กำหนดให้ ให้สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำในการ เรียงอิฐตามแผนผัง ส่วนสมาชิกแต่ละคนในอีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้เรียงอิฐจากข้อแนะนำที่ได้รับ การติดต่อกสื่อสารนั้นให้ทุกคนติดต่อกันได้เสรี กับคนอื่นๆในกลุ่มย่อยเดียวกันและอยู่ต่างกลุ่มกัน แต่ให้ใช้เขียนสารถึงกันเพียงอย่างเดียว การเขียนสารถึงกันนี้จะเขียนเกี่ยวกับอะไรก็ได้ โดยผู้ทดลองจะจัดเจ้าหน้าที่คนหนึ่งเป็นผู้รับส่งสารที่ผู้ทดลองเป็นผู้สร้างขึ้นทั้งหมดมี ๑๔ สาร เป็นสารที่เกี่ยวกับการ เรียงอิฐ ๔ สาร อีก ๔ สาร เป็นการแนะนำอื่นๆที่ไม่ตรงกับงานที่ทำ

ผลการทดลองสรุปได้ดังนี้

- ๑. บุคคลที่มีตำแหน่งต่ำส่งสารที่ไม่เกี่ยวกับงานมากกว่าพวกที่อยู่ในตำแหน่งสูง ( $p < .05$ ) และมีแนวโน้มว่าพวกที่มีตำแหน่งต่ำจะอยู่ในตำแหน่งนั้นต่อไปส่งสารที่ไม่ตรงกับงานที่ทำมากกว่าพวกที่มีตำแหน่งต่ำและได้รับการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
- ๒. เกี่ยวกับการค่าคะแนนของผู้อยู่ ข้อมูลนี้ได้จากการสัมภาษณ์ว่าในการทำงานครั้งต่อไปจะคงทำงานเดิมหรือเปลี่ยนงาน ผลปรากฏว่าผู้ถูกทดลองที่มีตำแหน่งต่ำเลือกงานใหม่มากกว่างานเดิม ( $p < .02$ ) ส่วนพวกตำแหน่งสูงมีแนวโน้มว่าจะเลือกงานเดิมของตน แสดงว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูงพอใจในบทบาทและงานที่ทำมากกว่าผู้อยู่ในตำแหน่งต่ำ นอกจากนี้การที่ผู้อยู่ในตำแหน่งต่ำต้องการ เปลี่ยนงานเสมอไม่ว่าอนาคตจะเป็น เช่นไรอาจเป็น เพราะการ เปลี่ยนงานใหม่อาจทำให้ตนได้เปลี่ยนตำแหน่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม
- ๓. การวิเคราะห์ระหว่างกันพบว่าเพียงใดโดยวิเคราะห์จากเนื้อหาของสาร ปรากฏว่าพวกตำแหน่งต่ำวิจารณ์งานว่าไม่ทำท่ามากกว่าพวกตำแหน่งสูง ( $p < .01$ )
- ๔. การวิจารณ์ผู้อยู่ในกลุ่ม ผลปรากฏว่ากลุ่มผู้วิพากษ์วิจารณ์ในกลุ่มมากกว่าพวกที่มีตำแหน่งที่มีตำแหน่งเท่าเทียมกัน

สูงและต่ำ (  $p < .05$  ) การวิจัยดังกล่าวแตกต่างกันทั้งในกลุ่มย่อยเดียวกัน (กลุ่มเผชิญหน้ากัน) และกลุ่มย่อยที่อยู่ต่างห้องกัน ผลนี้ไม่แปลกขึ้นขึ้นได้จากระบบตำแหน่งหรือระบบเจ้าขุนมูลนายเป็นระบบที่ยับยั้งการวิพากษ์วิจารณ์ของคนในกลุ่มทั้งตอนหาและลับหลัง ส่วนกลุ่มที่มีฐานะเท่าเทียมกันสมาชิกจะกล่าววิจารณ์กันมาก

๕. ผลทางความพึงพอใจภายในในกลุ่มซึ่งข้อมูลได้จากแบบสอบถามว่า "คนใดในกลุ่มที่ท่านชอบมากที่สุด" มีแนวโน้มว่าทุกกลุ่มย่อยจะเลือกคนในกลุ่มอื่นมากกว่าในกลุ่มย่อยของตน ทั้งนี้เนื่องจากผู้ที่อยู่ในกลุ่มอื่นนั้นเป็นผู้ประโชชน์ต่อตน มีความสัมพันธ์กับตนมากกว่าจึงมีความเป็นมิตรมากกว่า นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้มีตำแหน่งต่ำและทราบว่าจะไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น กับผู้มีตำแหน่งสูงและทราบว่าจะถูกลดตำแหน่งลงเป็นผู้ที่มีความก้าวร้าวและมุ่งร้ายต่อสมาชิกก่อนเพราะมีความอิจฉาริษยาในตำแหน่งหรือกลัวถูกแย่งตำแหน่ง

จากการทดลองของเคลลี่ดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า คนที่มีตำแหน่งก็พยายามจะเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต่างการความเค็ม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ฯลฯ ฉะนั้นเมื่อมีแนวทางจะเลื่อนตำแหน่งได้เขาจะทำทุกวิถี ส่วนบุคคลที่เค็มอยู่แล้วก็จะพอใจในสภาพของตน แทนบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงถ้าทราบว่าตนจะถูกลดตำแหน่งลงก็จะมี ความก้าวร้าวและมุ่งร้ายต่อสมาชิกคนอื่นในกลุ่มมากขึ้น จากการทดลองนี้เป็นเครื่องยืนยันได้ว่า คนที่มีตำแหน่งต่างกันย่อมมีความรู้สึก ความคิดเห็น เกี่ยวกับสถานการณ์หรือต่อผู้อื่นที่ตนประสบอยู่แตกต่างกันออกไป ฉะนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งที่จะศึกษาว่า ลูกน้องจะมีความรู้สึกและความคิดเห็นต่อตนเองและต่อผู้นำของตนอย่างไร แตกต่างกันหรือไม่ในสภาพที่มีการหมุนเวียนผู้นำและไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ นอกจากนี้ยังมุ่งสนใจศึกษา ความรู้สึก ความคิดเห็นของผู้นำที่มีแหล่งที่มาต่างกัน ในสภาพที่มีการหมุนเวียนผู้นำและไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ

๓. จุดมุ่งหมายของการทดลอง

- ๑. เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้นำทั้ง ๒ แบบ คือ แบบเลือกตั้งและแต่งตั้งว่าแตกต่างกันหรือไม่
- ๒. เพื่อศึกษาการรับรู้ตนเองของผู้นำทั้ง ๒ แบบ อันเกิดจากการหมุนเวียนผู้นำ

๓. เพื่อศึกษาการรับรู้ของลูกน้องที่มีต่อผู้นำทั้ง ๒ แบบ

๔. เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาเรื่องการรับรู้ตนเองกับกรับรู้ผู้อื่นต่อไป

✓ ๔. ความสำคัญในการศึกษา

๑. ข้อมูลที่ได้จากการ เปรียบ เทียบอิทธิพลของหัวหน้าที่ได้จากการ เลือกตั้งและแต่งตั้ง จะ เป็นรากฐานในการปฏิบัติของกลุ่มในองค์กรต่างๆทั้งของราชการและเอกชน

๒. ใช้วิธีทดลองในห้องปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคมซึ่งเป็น การทดลองเกี่ยวกับกลุ่ม พฤติกรรมศาสตร์ ครั้งแรกๆในประเทศไทย

๓. เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะใช้ในการพัฒนาบุคคล กลุ่มและสังคม

๕. นิยามปฏิบัติการ

เพื่อเข้าใจในความหมายของคำเฉพาะที่ใช้ในการทดลองครั้งกับครั้งนี้ จึงให้นิยามปฏิบัติการของคำต่างๆไว้ดังนี้

๕.๑ ตัวแปรอิสระ

ก. แหล่งที่มาของผู้นำ ( Source of Authority )

๑. ผู้นำแบบแต่งตั้ง ( Appointed Leader ) หมายถึงสมาชิกคนหนึ่งที่ถูกทดลองไปบอกกับสมาชิกในกลุ่มว่า บุคคลหนึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำในการทำงานของกลุ่ม การแต่งตั้งนี้ผู้ทดลองใช้วิธีสุ่มจากสมาชิกในแต่ละกลุ่มแต่ไม่ไห้สมาชิกภายในกลุ่มรู้ เมื่อใดผู้ใดแล้วก็จะประกาศว่าบุคคลนี้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้

๒. ผู้นำแบบเลือกตั้ง ( Elected Leader ) หมายถึงสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งที่ถูกทดลองไปบอกกับสมาชิกในกลุ่มว่าบุคคลหนึ่งมีคะแนนเสียงมากที่สุด จึงเป็นหัวหน้าของกลุ่มหลังจากสมาชิกในกลุ่มได้ลงคะแนนลับเพื่อเลือกหัวหน้า แต่หัวหน้าที่ถูกระบุตัวนั้นคือ ผู้ที่ถูกทดลองเลือกโดยวิธีสุ่มจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม แต่ไม่ไห้สมาชิกในกลุ่มรู้ เช่นเดียวกับหัวหน้าประเภทแรก ฉะนั้นคะแนนเสียงที่ได้จึงมิได้ถูกนำมาระบุตัวหัวหน้าทั้งนี้ เป็นวิธีการควบคุมอย่างรัดกุมในสภาพการทดลองเพื่อให้หัวหน้าทั้ง ๒ ประเภทถูกเลือกอย่างไม่ลำเอียงและอาจคาดไ้กว่าหัวหน้าทั้ง ๒

ประเภทมีลักษณะต่างๆเท่าเทียมกันนอกจากคำประกาศแต่งตั้งหรือเลือกตั้งเท่านั้นที่แตกต่างกัน

ข. การหมุนเวียนผู้นำ ( Leadership Rotation )

๑. การหมุนเวียนผู้นำ หมายถึงกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในกลุ่มได้ กลุ่มนี้จะได้รับทราบจากผู้ทดลองว่าในการทำงานครั้งที่ ๒ นั้น สมาชิกทุกคนจะต้องเลือกตั้งผู้นำกันใหม่

๒. การไม่หมุนเวียนผู้นำ หมายถึงกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้ดำรงตำแหน่งผู้นำในกลุ่ม กลุ่มนี้จะได้รับทราบจากผู้ทดลองว่าในการทำงานครั้งที่ ๒ นั้นผู้นำกลุ่มจะใช้คนเดิม

๕.๒ ตัวแปรตาม

ก. การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ( Self Perception ) ของผู้นำ หมายถึงความคิดเห็น ความรู้สึกต่อตนเองและต่อกลุ่มของผู้นำ อันเนื่องมาจากตำแหน่งและการหมุนเวียนผู้นำในตำแหน่งต่างๆดังนี้

๑. ความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง
๒. ความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตำแหน่ง
๓. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
๔. ความมั่นใจในการที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าอีก
๕. ขวัญและกำลังใจในการทำงานในกลุ่ม
๖. ทักษะคติต่อการเป็นผู้นำของกลุ่ม

ข. การรับรู้เกี่ยวกับตนเอง ( Self Perception ) ของกลุ่ม หมายถึงความคิดเห็นต่อ ความรู้สึกต่อตนเองและต่อกลุ่มของกลุ่มตนเอง อันเนื่องมาจากตำแหน่งผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำ ในตำแหน่งต่างๆดังนี้

๑. ความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง
๒. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
๓. ความมั่นใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในการทำงานชนิดต่อไป
๔. ขวัญและกำลังใจในการทำงานในกลุ่ม
๕. ทักษะคติต่อการเป็นผู้นำในกลุ่ม

ค. การรับรู้เกี่ยวกับผู้อื่น (Interpersonal Perception) ของลูกน้อง

หมายถึงความคิดเห็น ความรู้สึกของลูกน้องที่มีต่อผู้อื่น เนื่องมาจากตำแหน่งและการหมุนเวียน  
ผู้นำ ในด้านต่างๆดังนี้

๑. ความพอใจต่อผู้นำ
๒. ความมั่นใจที่หัวหน้าจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าต่อไปอีก
๓. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
๔. ความก้าวร้าวของหัวหน้า

ตัวแปรตามทั้งหมดนี้วัดโดยใช้แบบสอบถาม

๖. แบบแผนการวิจัย

		แหล่งที่มาของผู้นำ	
		ผู้นำแบบ เลือกลงตั้ง	ผู้นำแบบ แต่งตั้ง
การหมุนเวียนผู้นำ	การหมุนเวียนผู้นำ	๑๐ กลุ่ม	๑๐ กลุ่ม
	การไม่หมุนเวียนผู้นำ	๑๐ กลุ่ม	๑๐ กลุ่ม

✓ ๗. สมมุติฐานในการทดลอง

จากการศึกษาทฤษฎีและ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยจึงตั้งสมมุติฐานดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำแบบ เลือกลงตั้ง มีความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง ความมั่นใจในตำแหน่ง ความกระตือรือร้นในการทำงาน ความมั่นใจว่าจะได้เป็นหัวหน้าอีก มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติต่อการเป็นผู้นำของกลุ่มในทางที่ดีมากกว่าผู้นำแบบ แต่งตั้ง
๒. ผู้นำในกลุ่มที่ ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ มีความพอใจในตำแหน่ง มีความมั่นใจในตำแหน่ง มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำมากกว่าผู้นำในกลุ่มที่มีการ หมุนเวียนผู้นำ

๓. ผู้นำแบบ เลือกตั้งที่อยู่ในสถานการณ์ไม่พร้อม เว้นผู้นำมีความพอใจในตำแหน่ง ความมั่นใจในตำแหน่ง มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการ เป็นผู้นำของกลุ่มมากที่สุด ส่วนผู้นำแบบแต่งตั้งและมีการหมุนเวียนผู้นำมีลักษณะ เหล่านี้บอยที่สุด

๔. ลูกน้องที่อยู่ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบ เลือกตั้ง มีความพอใจในตำแหน่ง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจในการทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อการ เป็นผู้นำมากกว่าผู้ตามที่อยู่ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้ง

๕. ลูกน้องที่อยู่ในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมั่นใจว่าตนจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในการทำงานต่อไป มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการ เป็นผู้นำมากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ

๖. ลูกน้องที่อยู่ในกลุ่มที่มีผู้นำแบบ เลือกตั้ง มีความคิดเห็น ความรู้สึกว่าผู้นำของตน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทัศนคติที่ดีต่อการ เป็นลูกน้อง และมีความพอใจในผู้นำของตนมากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้ง

๘. ลูกน้องที่อยู่ในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความรู้สึก ว่า ผู้นำของตนมีความ กวาววามมากกว่าผู้นำในกลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ

บทที่ ๒

วิธีดำเนินการ

✓ ๑. ผู้ถูกทดลอง

การทดลองนี้ใช้วิธีระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาของวิทยาลัยครูหมู่บ้านจอมบึง ราชบุรี จำนวน ๑๒๐ คน โดยสุ่มเข้ากลุ่มทดลองกลุ่มละ ๓ คน จำนวน ๔๐ กลุ่ม ผู้ถูกทดลองทั้งหมดนี้เป็นกลุ่มเดียวกับผู้ถูกทดลองในการทดลองของ นาย ประสงค์ สุริยภาส (๒๕๔๘) เพราะมีตัวแปรร่วมกันตัวหนึ่ง

✓ ๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

๒.๑ งาน เป็นภาพหยดหมึก (Rorschach ink-blot) ๒ ชุด ชุดแรกเป็นภาพที่มีความคลุมเครือมาก ๒ ภาพ ชุดหลังเป็นภาพที่มีความคลุมเครือน้อย ๒ ภาพ ความคลุมเครือของภาพหมายถึง ปริมาณความแตกต่างในการตีความหมายของภาพทั้งๆโดยคนกลุ่มหนึ่งได้มาโดยการทดลองใช้ภาพเหล่านี้ก่อนการทดลองนี้ ภาพที่มีการตีความหมายได้ต่างๆกันมากแสดงว่ามีความคลุมเครือมาก ส่วนภาพที่มีการตีความหมายแตกต่างกันน้อยแสดงว่ามีความคลุมเครือน้อย เป็นความหมายที่ใช้โดย ไวเนอร์ (wiener, 1958) และ แอลเลน (Allen, 1970) ภาพแต่ละภาพนี้จะให้แต่ละกลุ่มบรรยายภาพได้อย่างอิสระ เสรีตามความคิดเห็นแต่เมื่อเวลาจะบันทึกเป็นคำตอบต้องได้รับการ เห็นชอบและลงมติจากกลุ่มเสียก่อนจึงจะเป็นคำตอบของกลุ่มได้ การบรรยายภาพนี้จะบรรยายในขอบเขตที่ว่าภาพนี้เป็นภาพใครหรืออะไร กว้างทำอะไร ที่ไหน อย่างไร โดยใช้เวลาในการบรรยายภาพให้น้อยที่สุด แต่ละภาพให้ผู้ถูกทดลองตอบ ๓ ความหมายโดยเรียงจากความหมายที่เด่นชัดที่สุด (ข้อ ๑) ไปจนถึงเด่นชัดน้อยที่สุด (ข้อ ๓)

๒.๒ แบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามหลังจากกลุ่มได้ทำงานเรียบร้อยแล้ว แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น ๒ ชุดดังนี้

ชุดที่ ๑) เป็นแบบสอบถามหลังการปฏิบัติงานของหัวหน้าแบ่งออกเป็น ๒ ตอน ตอนแรกมี ๒๐ ข้อ ใช้สำหรับวัดการรับรู้ของหัวหน้า ตอนหลังมี ๒ ข้อ ใช้เพื่อตรวจสอบการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระ

ชุดที่ ๒ เป็นแบบสอบถามหลังการปฏิบัติงานของลูกน้องแบ่งเป็น ๒ ตอน เช่น  
เดียวกัน ตอนแรกมี ๒๕ ข้อ ใช้สำหรับวัดการรับรู้ของลูกน้อง ตอนหลัง ๒ ข้อ เพื่อใช้ตรวจสอบ  
การจัดกระทำกับตัวแปรอิสระ

ข้อสอบตอนแรกในทั้ง ๒ ชุด จะมีมาตราส่วนประกอบดังนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

ใหญ่ทุกทลลงชี้เครื่องหมาย + ลงบนมาตราส่วนที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุด

ส่วนข้อสอบตอนหลังของทั้ง ๒ ชุด เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice)  
แต่ละข้อมี ๓ ตัวเลือก (Choice) ใหญ่ทุกทลลงชี้เครื่องหมาย + ลงบนข้อเลือกที่เห็นว่า  
จริงกับคนที่สุก

✓ ๓. วิธีดำเนินการ "ละกำหนดเป้าหมายในการทดลอง"

การทดลองนี้ทำครั้งละ ๑๒ คน โดยสุ่มมาจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดเมื่อถูกทดลองมาพร้อม  
กันแล้ว ผู้ทดลองจะนำผู้ทดลองทั้งหมดเข้าไปยังห้องศูนย์กลางการทดลอง ( ห้องทดลองทั้งหมด  
มี ๕ ห้อง ใ้ห้องหนึ่งเป็นห้องศูนย์กลางการทดลอง ) และกล่าวว่าการทดลองดังนี้

"ในการเชิญท่านมาครั้งนี้ เพื่อให้จะให้พวกท่านร่วมมือในการศึกษาทางจิตวิทยาสังคม  
ซึ่งในการทดลองนี้จะไม่ทำให้เกิดผลเสียใดๆแก่พวกท่านเลย แต่จะเป็นประโยชน์  
ที่ท่านจะใคร่มีในความรู้และการประสบการณ์ ฉะนั้นขอให้อ่านใจความสำ  
มารถที่มีอยู่ให้เต็มทีจึงเชื่อฟังและทำตามที่ยุทธทดลองสั่งทุกอย่าง เพื่อการทดลอง  
นี้จะก่อให้เกิดผลและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ในการเข้าร่วมการทดลองครั้งนี้  
พวกท่านจะถูกทำงานเป็นกลุ่มๆละ ๓ คน ในการรวมกลุ่มของพวกท่านจะใช้วิธี  
จับฉลากรายชื่อครั้งละ ๓ ชื่อ ผู้ที่มีชื่อแต่ละครั้งที่จับขึ้นมาจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน"

เมื่อกล่าวแล้วเรียบร้อยแล้วผู้ทดลองแบ่งกลุ่มผู้ทดลองออกเป็น ๔ กลุ่มๆละ ๓ คน โดย  
ใช้วิธีจับฉลากรายชื่อขึ้นมาครั้งละ ๓ ชื่อ เป็น ๑ กลุ่ม ให้ชื่อสมาชิกในแต่ละกลุ่มว่า A, B และ C  
ให้ทุกคนติดชื่อของตนไว้ที่หน้าอกแล้วแยกแต่ละกลุ่มไปยังห้องทดลองแต่ละห้องซึ่งมีผู้ช่วยทดลองประจำ  
อยู่ห้องละ ๑ คน แต่ละกลุ่มจะได้รับสถานการณ์ไม่ซ้ำกันจากสถานการณ์ดังต่อไปนี้

สถานการณ์ ๑ กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งและมีการหมุนเวียนผู้นำ

สถานการณ์ที่ ๒ กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ

สถานการณ์ที่ ๓ กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบ เลือกลงและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ

สถานการณ์ที่ ๔ กลุ่มที่มีหัวหน้าแบบ เลือกลงและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ

โดยกลุ่มรายชื่อทั้ง ๓ ชื่อที่จับฉลากได้ในครั้งที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔ ได้รับสถานการณ์ที่ ๑, ๒, ๓ และ ๔ ตามลำดับ เมื่อกลุ่มผู้ทดลองเขาห้องทดลองเรียบร้อยแล้วผู้ช่วยทดลองอธิบายถึงการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มดังนี้

(สำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง) " การทำงานครั้งนี้ในกลุ่มของพวกท่าน จะได้รับมาโดยการแต่งตั้ง ซึ่งคณะกรรมการในการทดลองจะเป็นผู้พิจารณาว่าบุคคลใดเหมาะสมจะเป็นหัวหน้าและจะแต่งตั้งบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าของกลุ่ม ในการทดลอง "

(สำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกลง) " การทำงานครั้งนี้ในกลุ่มของพวกท่าน จะมีหัวหน้า ๑ คน หัวหน้านี้ท่านจะได้อมาโดยการเลือกลง การเลือกลงนี้ พวกท่านซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มต้องเลือกหัวหน้ากันเองโดยให้แต่ละคนเขียน อักษรย่อของบุคคลที่ท่านคิดว่าสมควรจะเป็นหัวหน้าลงในกระดาษคำตอบที่แจกให้ คนหนึ่งมีสิทธิเลือกหัวหน้าได้ ๒ ชื่อ ท่านเห็นว่าในกลุ่มของท่านใครสมควรเป็น หัวหน้าให้ใส่ได้ ๒ ชื่อ ทุกคนมีสิทธิเลือกตนเองได้ เมื่อเลือกใครแล้วให้ท่าน ปิดเป็นความลับจนกว่าจะเลิกการทดลองนี้ แล้วส่งกลับมายังผู้ทดลองผู้ทดลอง จะเป็นผู้รวมคะแนน ผู้ที่ได้รับคะแนนเสียงจากกลุ่มมากที่สุดจะได้รับเลือกให้ เป็นหัวหน้าของกลุ่ม "

หลังจากผู้ช่วยทดลองได้ให้คำอธิบายในการแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มแล้วสำหรับกลุ่มที่อยู่ในสภาวะ เลือกลงให้สมาชิกในกลุ่มลงคะแนนลับเพื่อเลือกหัวหน้า ผู้ช่วยทดลองรวบรวมบัตรคะแนนนำไปยัง ห้องศูนย์กลางการทดลองเพื่อไปปรับใบแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่ม สำหรับกลุ่มที่อยู่ในสภาวะแต่งตั้งผู้ช่วย ทดลองไปปรับใบแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มจากห้องศูนย์กลางการทดลอง เช่นเดียวกัน ผู้ทดลองจะเป็นผู้จับ ฉลากรายชื่อเลือกหัวหน้ากลุ่มและเขียนใบประกาศแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มในทั้งสองสภาวะ และส่ง ใบแต่งตั้งนั้นให้กับผู้ช่วยทดลอง ผู้ช่วยทดลองกลับเข้าห้องทดลองประกาศแต่งตั้งหัวหน้าดังนี้

(สำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง) "ข้าพเจ้าขอแจ้งผลการแต่งตั้งหัวหน้าในกลุ่ม ทราบดังนี้ ในกลุ่มของท่านคณะกรรมการในการทดลองพิจารณาเห็นว่า A ( B หรือ C ) เป็นบุคคลที่เหมาะสมจะไ้เป็นหัวหน้าจึงขอประกาศแต่งตั้งให้ A ( B หรือ C ) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม "

(สำหรับกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง) " ข้าพเจ้าขอแจ้งผลการแต่งตั้งหัวหน้าให้  
กลุ่มทราบดังนี้ ในกลุ่มของท่าน A ( B หรือ C ) ใครรับเลือกให้เป็นหัวหน้า  
โดย A ( B หรือ C ) ใครรับคะแนนเสียงจากเพื่อนสมาชิกมากที่สุดจึงขอ  
ประกาศแต่งตั้งให้ A ( B หรือ C ) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม "

เมื่อใดหัวหน้ากลุ่มและผู้ช่วยทดลองอธิบายถึงสภาวะการหมุนเวียนผู้นำดังนี้

- (กลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ) " นาย A ( B หรือ C ) ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็น  
ผู้นำของกลุ่มนี้จะเป็นผู้นำของกลุ่มตลอดไปในการทำงานประเภทแรก ๔ ชิ้น  
และงานประเภทหลังอีก ๒ ชิ้น จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือ ต้องการที่จะศึกษา  
ว่าหัวหน้าคนเดียวกันจะนำกลุ่มไปแตกต่างกันอย่างไร ผลงานของกลุ่มนั้นแตก  
ต่างไปจากเดิม ฉะนั้นกลุ่มของท่านหัวหน้า คือ นาย A ( B หรือ C ) และ  
นาย A ( B หรือ C ) จะเป็นหัวหน้าในกลุ่มนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ "
- (กลุ่มที่ไม่มี การหมุนเวียนผู้นำ) " นาย A ( B หรือ C ) ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็น  
ผู้นำของกลุ่มนี้จะเป็นผู้นำของกลุ่มขณะกลุ่มทำงานประเภทแรกซึ่งมีอยู่ ๔ ชิ้น  
เมื่อจบงานประเภทแรกแล้วจะมีการแต่งตั้งหัวหน้าคนใหม่ในกลุ่มนี้ โดยใช้วิธี  
แต่งตั้งแบบแต่งตั้ง (หรือเลือกตั้ง) อย่างไม่ได้ทำไปแล้ว หัวหน้าคนใหม่จะนำ  
กลุ่มไปทำงานอีกประเภทหนึ่งซึ่งมีอยู่ ๒ ชิ้นด้วยกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือ  
ต้องการจะดูว่าหัวหน้าคนต่างกันจะนำกลุ่มแตกต่างกันหรือไม่ ฉะนั้นในกลุ่ม  
ของท่านหัวหน้าขณะนี้คือ นาย A ( B หรือ C ) จะเป็นหัวหน้าของกลุ่มในการทำ  
งาน ๔ ชิ้นแรกและคนอื่นในกลุ่มจะเป็นหัวหน้าแทนในการทำงานประเภทต่อไป "

ต่อจากนี้ ผู้ช่วยทดลองจับฉลากเลือก เลขานุการ กลุ่ม เพื่อ เป็นผู้นำที่ผลงานของกลุ่ม เมื่อ  
ได้ตัว เลขานุการกลุ่มแล้ว ผู้ช่วยทดลองอธิบายถึงวิธีการทำงานของกลุ่มดังนี้

" งานที่พวกท่านจะทำนี้เป็นการบรรยายภาพหยดหมึก ๒ ชุด ชุดละ ๒ ภาพ  
รวมเป็น ๔ ภาพ การทำงานนี้กลุ่มจะช่วยกันบรรยายภาพที่ละภาพแต่ละภาพ  
ที่บรรยายจะต้องมี ๓ คำตอบ โดยเรียงลำดับจากคำตอบที่กลุ่มแน่ใจที่สุดเป็น  
ข้อ ๑ ไปจนคำตอบอันที่กลุ่มแน่ใจน้อยลงไปเป็นลำดับจนครบ ๓ คำตอบ  
โดยใช้เวลาในการหาคำตอบที่กลุ่มใดที่หาคำตอบได้สมบูรณ์ที่สุดและใช้  
เวลาในการทำงานน้อยที่สุดจะเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ละภาพนี้  
กลุ่มจะคิดและทำโดยวางอิสระและรอให้กลุ่มตอบคำตอบลงในกระดาษที่แนบ  
มาด้วยนี้ เช่น ภาพนี้เป็นรูปใครหรืออะไร กำลังทำอะไร ที่ไหน อย่างไร  
ตัวอย่าง " ภาพนี้เป็นรูป ๒ ตัว กำลังเดินบนชายหาดเพื่อออกไปหากินใน

ยามเช้า " ขอให้ทุกคนในกลุ่มปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน โดยมีหัวหน้าที่ถูกแต่งตั้ง (หรือเลือกตั้ง) นี้ทำหน้าที่เป็นผู้นำและควบคุมการทำงาน คำตอบของกลุ่มนั้นจะต้องมาจากความคิดเห็นและเห็นชอบจากสมาชิกทุกคนในกลุ่มก่อน เมื่อกลุ่มลงมติแล้วเห็นว่า เป็นภาพอะไร จึงจะตอบ เป็นคำตอบใด คำตอบนี้จะถือว่าเป็นคำตอบของกลุ่มใหญ่ เลขาธิการกลุ่มบันทึกไว้ ใครมีอะไรสงสัยก่อนทำงานเชิญถามได้ "

เนื่องจากภาพที่ให้มาแบ่งเป็น ๒ ชุดคือ ภาพกลุ่มเครื่องมือมากกับน้อย ฉะนั้นในการทดลอง ชุดแรกซึ่งมีอยู่ ๔ กลุ่ม ให้ทำภาพกลุ่มเครื่องมือน้อยก่อนแล้วจึงทำภาพกลุ่มเครื่องมือมาก สำหรับในการทดลอง ชุดที่สองซึ่งมี ๔ กลุ่ม เช่นเดียวกันให้ทำภาพกลุ่มเครื่องมือมากก่อนแล้วจึงทำภาพกลุ่มเครื่องมือน้อย สำหรับการทดลองชุดต่อไปก็สลับกันเช่นนี้เรื่อยๆไปจนจบการทดลอง

เมื่อผู้ทดลองเข้าใจวิธีการทำงานแล้วให้เริ่มทำงานได้หลังจากทำงานแล้วใหญ่ถูกทดลองตอบแบบสอบถามซึ่งแยกไว้สำหรับหัวหน้าและลูกน้องเป็นอันว่าสิ้นสุดการทดลอง

ในการทดลองครั้งนี้ใช้เวลาในการทดลองกลุ่มละหนึ่งชั่วโมงครึ่งใช้เวลาทดลองทั้งหมด ๒ วัน โดยให้ช่วยทดลอง ๓ คน

บทที่ ๓

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระ

ในการทดลองครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระทั้ง ๒ ตัว คือ แหล่งที่มาของผู้นำ (กลุ่มที่มีผู้นำโตมาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง) และการหมุนเวียนผู้นำ (กลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำหรือไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ) โดยใช้แบบสอบถามสอบถามผู้ถูกทดลอง (คุณภาพแผนก ก, หน้า ๔๒ ) ซึ่งปรากฏผลดังในตาราง ๑

ตาราง ๑ แสดงผลการตรวจสอบการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระ

ตำแหน่งใน กลุ่ม	หัวหน้า			ลูกน้อง		
	จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่รับรู้การจัดกระทำ	ตอบถูกต้องร้อยละ	จำนวนทั้งหมด	จำนวนที่รับรู้การจัดกระทำ	ตอบถูกต้องร้อยละ
กลุ่มเลือกตั้ง	๒๐	๑๙	๙๕	๔๐	๓๘	๙๕
กลุ่มแต่งตั้ง	๒๐	๑๘	๙๐	๔๐	๓๗	๙๒.๕
กลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ	๒๐	๑๘	๙๐	๔๐	๓๗	๙๒.๕
กลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ	๒๐	๑๗	๘๕	๔๐	๓๕	๘๗.๕

จากตาราง ๑ แสดงให้เห็นว่าการจัดกระทำกับตัวแปรอิสระส่งผลกระทบต่อผู้ถูกทดลองเป็นปริมาณสูงอย่างเช่นกันได้ทุกกรณี กล่าวคือ มีผู้ถูกทดลองที่รายงานผิดแยกไปจากความจริงเพียงร้อยละ ๕ ในกรณีที่จัดใหม่หัวหน้าที่ได้รับเลือกตั้งไปจนถึงร้อยละ ๑๕ ในกรณีที่กลุ่มไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ จำนวนผู้ถูกทดลองที่รายงานผิดผลาคนี้มีจำนวนมากน้อยใกล้เคียงกันในหมู่หัวหน้าและลูกน้อง

นอกจากนี้คำตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ของหัวหน้าเกี่ยวกับความมั่นใจว่าตนเองจะเป็นหัวหน้าอยู่ต่อไป สามารถใช้เป็นตัวหลักฐานเกี่ยวกับผลกระทบของการหมุนเวียนผู้นำในกลุ่มได้พบว่าผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความมั่นใจว่าตนเองจะได้รับตำแหน่งผู้นำอีกมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ (กาเฉลี่ย = ๑๕.๖ และ ๑๓.๓ ตามลำดับ  $p < .๐๕$  ดูตาราง ๒ หน้า ๑๔)

ส่วนลูกน่องในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำก็มีความมั่นใจว่าหัวหน้าของตนจะได้เป็นหัวหน้าต่อไปมากกว่า  
ลูกน่องในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ (คะแนนเฉลี่ย = ๑๒.๕๕ และ ๑๐.๔ ตามลำดับ  $p < .๐๕$   
ดูตาราง ๓ หน้า ๒๓ )

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากตัวแปรที่ศึกษา มี ๓ ตัว คือ การรับรู้ตนเองของหัวหน้า การรับรู้ตนเองของลูก  
น่องและการรับรู้ของลูกน่องต่อหัวหน้า ผู้วิเคราะห์จึงได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น ๓ ตอน คือ

๑. การวิเคราะห์การรับรู้ตนเองของหัวหน้า
๒. การวิเคราะห์การรับรู้ตนเองของลูกน่อง
๓. การวิเคราะห์การรับรู้ของลูกน่องต่อหัวหน้า

คะแนนที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมดได้มาจากคะแนนรวมของการตอบแบบสอบถามของผู้เข้าร่วมทดลอง  
เนื่องจากการรับรู้แบ่งออกเป็นหลายๆด้าน การรวมคะแนนของผู้เข้าร่วมทดลองแต่ละ  
คนจึงต้องรวมคะแนนของการรับรู้ เป็นด้านๆไป เพื่อจะได้แบ่งการวิเคราะห์ไปที่ละด้านภายในตอนหนึ่งๆ  
(ดูตัวอย่างแบบสอบถามในภาคผนวก ก. หน้า ๓๗ ถึง ๔๑ )

#### ๑. การวิเคราะห์การรับรู้ตนเองของหัวหน้า

คะแนนการรับรู้ตนเองของหัวหน้าแบ่งออกเป็น ๖ ประเภท คะแนนในแต่ละประเภทได้มา  
จากการตอบแบบสอบถามที่ใช่ตามผู้นำ ๓ ขอร่วมกัน ยกเว้นประเภทสุดท้ายได้มาจากการตอบแบบ  
สอบถามที่ใช่ตามผู้นำ ๕ ขอร่วมกัน (ดูคู่มือในภาคผนวก ข. ตาราง ๑ หน้า ๔๔ ) จากนั้น  
ได้นำคะแนนทั้ง ๖ ประเภทมาวิเคราะห์ความแปรปรวน ( Analysis of variance )  
โดยใช้  $2 \times 2$  Factorial design ซึ่งมีตัวแปรอิสระ ๒ ตัว คือ แหล่งที่มาของผู้นำ  
และการหมุนเวียนผู้นำ ผลปรากฏในตาราง ๒

ตาราง ๑ แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนการรับรู้ของหัวหน้า  
ในตำแหน่งอื่น เนื่องมาจากแหล่งที่มาของผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำ

การรับรู้ของผู้นำในตำแหน่ง	Source	df	ss	ms	F
๑. ความเหมาะสมและความ พอใจในตำแหน่ง	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๐.๒๒	๐.๒๒	๐.๐๑
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๒๕.๐๒	๒๕.๐๒	๔.๑๘**
	AB	๑	๕๐.๒๒	๕๐.๒๒	๓.๒๕*
	within cells	๓๒	๕๕๘.๘๐	๑๕.๕๕	
๒. ความเชื่อมั่นและความ มั่นใจในตำแหน่ง	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๔.๒๒	๔.๒๒	๐.๒๘
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๐.๓๓	๐.๓๓	๐.๐๒
	AB	๑	๑.๐๓	๑.๐๓	๐.๐๗
	within cells	๓๒	๕๓๘.๓๐	๑๖.๕๕	
๓. ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๐.๕๐	๐.๕๐	๐.๐๑
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๔๔.๐	๔๔.๐	๕.๐๐**
	AB	๑	๔๐.๑	๔๐.๑	๔.๕๕**
	within cells	๓๒	๓๑๓.๔	๘.๘๑	
๔. ความมั่นใจที่จะได้รับ ตำแหน่งหัวหน้าอีก	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๕๒.๕	๕๒.๕	๓.๕๘*
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๑๐๒.๔	๑๐๒.๔	๖.๕๓**
	AB	๑	๐.๔	๐.๔	๐.๐๓
	within cells	๓๒	๖๓๒.๒	๑๙.๗๕	
๕. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๔๔.๑	๔๔.๑	๑๐.๓๘***
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๒๒.๕	๒๒.๕	๕.๒๕**
	AB	๑	๐	๐	๐
	within cells	๓๒	๑๕๓.๐	๔.๖๕	
๖.ทัศนคติเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๐	๐	๐
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๑๐.๐	๑๐.๐	๐.๑๕
	AB	๑	๑๒.๑	๑๒.๑	๐.๑๗
	within cells	๓๒	๒๔๓๑.๘	๗๕.๖๖	

\*p < .10 ; \*\*p < .05 ; \*\*\*p < .01

ตาราง ๒ แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวแรกคือหัวหน้าแบบเลือกตั้งและแต่งตั้งมีอิทธิพลต่อขวัญ  
และกำลังใจในการทำงานของหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ กล่าวคือผู้นำแบบ  
เลือกตั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าผู้นำแบบแต่งตั้ง (คะแนนเฉลี่ย = ๑๕.๕๕ และ ๑๓.๓๓  
ตามลำดับ) ผลที่เห็นสนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า " ผู้นำแบบเลือกตั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ดีกว่าผู้นำแบบแต่งตั้ง " นอกจากนี้ไม่ปรากฏว่าการ เป็นผู้นำแบบใครรับ เลือกตั้งหรือแต่งตั้งจะมีอิทธิพล ต่อการรับรู้ของหัวหน้าในท่านอื่นๆ

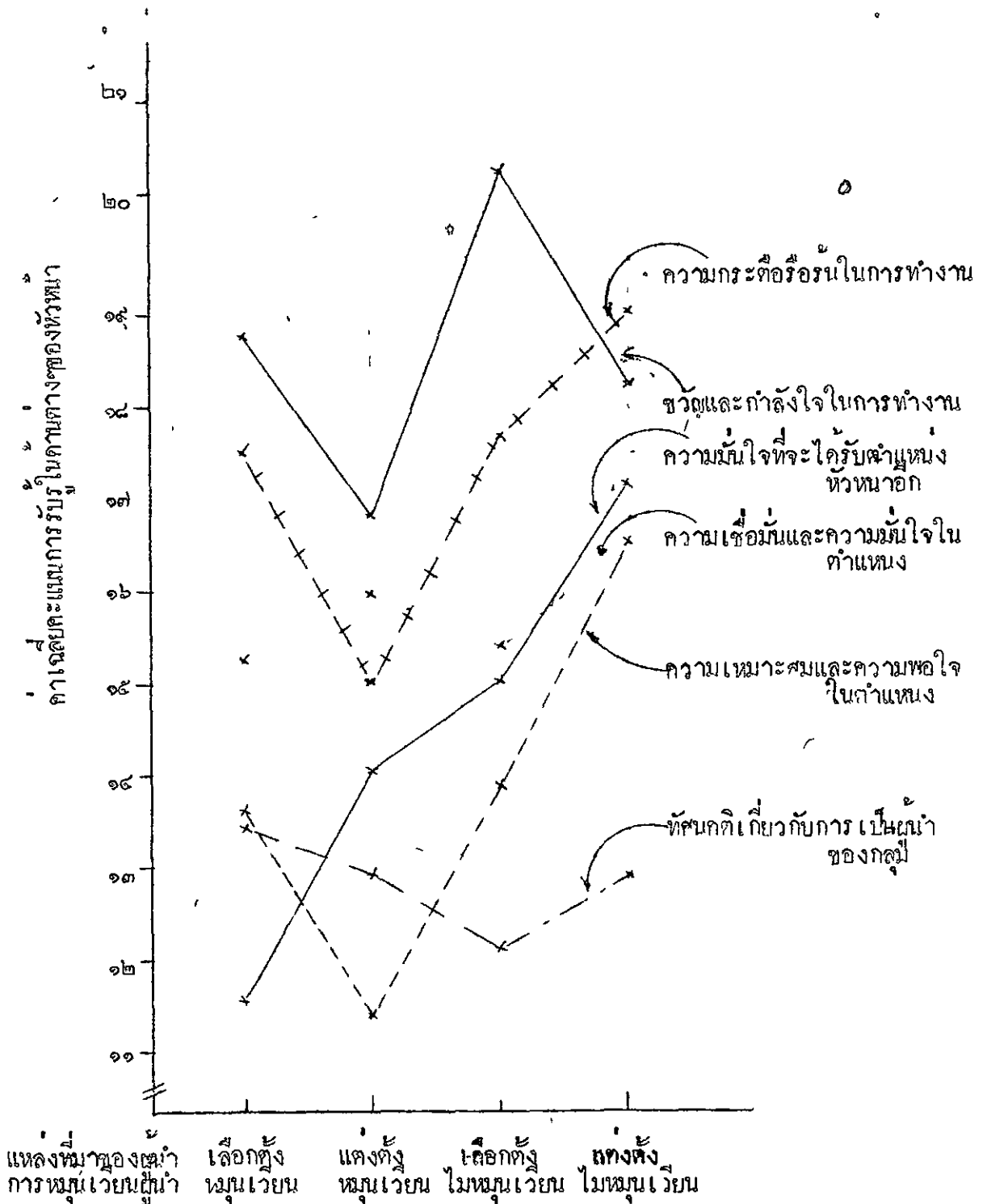
การหมุนเวียนผู้นำนี้มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของหัวหน้าในหลายๆด้านดังต่อไปนี้ การหมุนเวียน ผู้นำนี้มีอิทธิพลต่อความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่งของหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ

.๐๕ กล่าวคือ ผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความรู้สึกว่าคุณเองมีความเหมาะสมและมีความพอใจในตำแหน่งหัวหน้ามากกว่าผู้นำในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ (คะแนนเฉลี่ย = ๑๕.๑ และ ๑๒.๕๕ ตามลำดับ) ผลนี้สนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า " ผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความพอใจในตำแหน่งของตนมากกว่าผู้นำในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ "

นอกจากนี้ยังพบว่า การหมุนเวียนผู้นำมีอิทธิพลต่อความกระตือรือร้นใ้ การทำงานของหัวหน้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพบว่าผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีคจามกระตือ รือร้นในการทำงานมากกว่าผู้นำในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ ( ค่าเฉลี่ย = ๑๘.๒๕ และ ๑๖.๑๕ ตามลำดับ) อีกประการหนึ่งที่น่าสนใจคือ การหมุนเวียนผู้นำมีอิทธิพลต่อความมั่นใจของหัวหน้าคนปัจจุบัน ที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าอีกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพบว่าผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีการ หมุนเวียนผู้นำมีความมั่นใจว่าตนจะใคร้ชตำแหน่งผู้นำอีกมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ (ค่าเฉลี่ย = ๑๕.๖ และ ๑๓.๓ ตามลำดับ)

การหมุนเวียนผู้นำมีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพบว่าหัวหน้าในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี กว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ (ค่าเฉลี่ย = ๑๕.๑๕ และ ๑๓.๖๕ ตามลำดับ) ผลนี้ สนับสนุนสมมุติฐานที่ว่า " ผู้นำในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่า ผู้นำในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ "

สรุปการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่มาของผู้นำกับการหมุนเวียนผู้นำนั้นมีผลต่อหัวหน้าอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติแต่เพียงสองเรื่องคือ ความกระตือรือร้นใ้การทำงานของหัวหน้า (  $p < .๐๕$  ) และความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่งของหัวหน้า (  $p < .๑๐$  ) ส่วนในเรื่องอื่นๆ ไม่ปรากฏผลการปฏิสัมพันธ์นี้ ในการที่จะพิจารณาความแตกต่างของคะแนนทั้ง ๖ ประเภทของ กลุ่มทดลอง ๔ ชนิด ผู้วิจัยได้ทำ Multiple Range Tests และปรากฏผลดังนี้ (ดูภาคผนวก ค. ตาราง ๑ - ๖ หน้า ๔๓-๔๘ )



รูปที่ ๑ การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ตนเองของผู้นำในตำแหน่งต่างๆใน ๔ สภาวะการณ์  
หมายเหตุ คะแนนเฉลี่ยทัศนคติเกี่ยวกับการเป็นผู้นำได้ปรับคะแนนเต็มให้เท่ากับการรับรู้ด้านอื่นๆแล้ว

ในการเปรียบเทียบค่าตอบของผู้นำใน ๔ สภาการรถปรากฏว่า ในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำหัวหน้าเห็นว่าตนเหมาะสมและมีความพอใจในตำแหน่งของตนมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งและมีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

ในค่านความกระตือรือร้นในการทำงานพบว่าในกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ หัวหน้ามีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งและมีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ในค่านความมั่นใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าอีกพบว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ หัวหน้ามีความมั่นใจว่าจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าอีกมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเลือกตั้งแต่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

เกี่ยวกับชีวิตและกำลังใจในการทำงานพบว่าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเลือกตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำหัวหน้ามีชีวิตและกำลังใจในการทำงานดีกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ และกลุ่มที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และ .๐๑ ตามลำดับ'

๒. การวิเคราะห์การรับรู้ตนเองของลูกน้อง

คะแนนการรับรู้ตนเองของลูกน้องแบ่งออกเป็น ๕ ประเภท คะแนนในแต่ละประเภทได้มาจากแบบสอบถามที่ไรดามลูกน้อง ๓ ขอรวมกัน ( คูภาคผนวก ก. หน้า ๓๕ ) ยกเว้นในประเภทสุดท้ายได้มาจากแบบสอบถามที่ไรดามลูกน้อง ๕ ขอรวมกัน ( คูภาคผนวก ข. ตาราง ๒ หน้า ๕๕ ) นำคะแนนทั้ง ๕ ประเภทมาวิเคราะห์ความแปรปรวน ( Analysis of variance ) โดยใช้ ๒x๒ Factorial design ซึ่งมีตัวแปรอิสระ ๒ ตัว คือ แหล่งที่มาของผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำ ผลปรากฏในตาราง ๓

ตาราง ๓ แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนการรับรู้ของลูกน้องในคานต่าง ๆ อันเนื่องมาจากแหล่งที่มาของผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำ

การรับรู้ของลูกน้องในคานต่างๆ	Source	df	ss	ms	F
๑. ความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง	แหล่งที่มาของผู้นำ(A)	๑	๐.๐๑	๐.๐๑	๐.๐๑
	การหมุนเวียนผู้นำ(B)	๑	๐.๑๑	๐.๑๑	๐.๑๑
	AB	๑	๑๑.๐๑	๑.๐๑	๐.๑๕
	within cells	๗๖	๕๕๕.๐๕	๖.๕๖	
๒. ความกระตือรือร้นในการทำงาน	แหล่งที่มาของผู้นำ(A)	๑	๕๕.๐	๕๕.๐	๑๐.๘๕***
	การหมุนเวียนผู้นำ(B)	๑	๑๐.๐	๑๐.๐	๒.๕๑
	AB	๑	๑๒๕.๘	๑๒๕.๘	๒๖.๕๕***
	within cells	๗๖	๓๑๖.๑	๔.๑๕	
๓. ความมั่นใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้า	แหล่งที่มาของผู้นำ(A)	๑	๕๕.๖๖	๕๕.๖๖	๕.๓๕***
	การหมุนเวียนผู้นำ(B)	๑	๕๕.๕๑	๕๕.๕๑	๓.๓๖*
	AB	๑	๑.๓๑	๑.๓๑	๐.๐๓
	within cells	๗๖	๑๓๖.๕๕	๑๗.๗๑	
๔. ขวัญและกำลังใจในการทำงาน	แหล่งที่มาของผู้นำ(A)	๑	๐.๘	๐.๘	๐.๑๕
	การหมุนเวียนผู้นำ(B)	๑	๐.๖	๐.๖	๐.๐๘
	AB	๑	๕.๘	๕.๘	๑.๘๑
	within cells	๗๖	๔๑๑.๐	๕.๔๐	
๕.ทัศนคติต่อการเห็นลูกน้องในกลุ่ม	แหล่งที่มาของผู้นำ	๑	๗๖.๐๕	๗๖.๐๕	๕.๓๓**
	การหมุนเวียนผู้นำ	๑	๔.๐๕	๔.๐๕	๐.๒๘
	AB	๑	๓๓.๘๐	๓๓.๘๐	๒.๓๖
	within cells	๗๖	๑๔๗.๕	๑๙.๓๑	

\*p < .10 ; \*\*p < .05 ; \*\*\*p < .01

ตาราง ๓ แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวแรกคือ หัวหน้าแบบ เลือกตั้งและแต่งตั้งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกน้องหลายคาน คือ

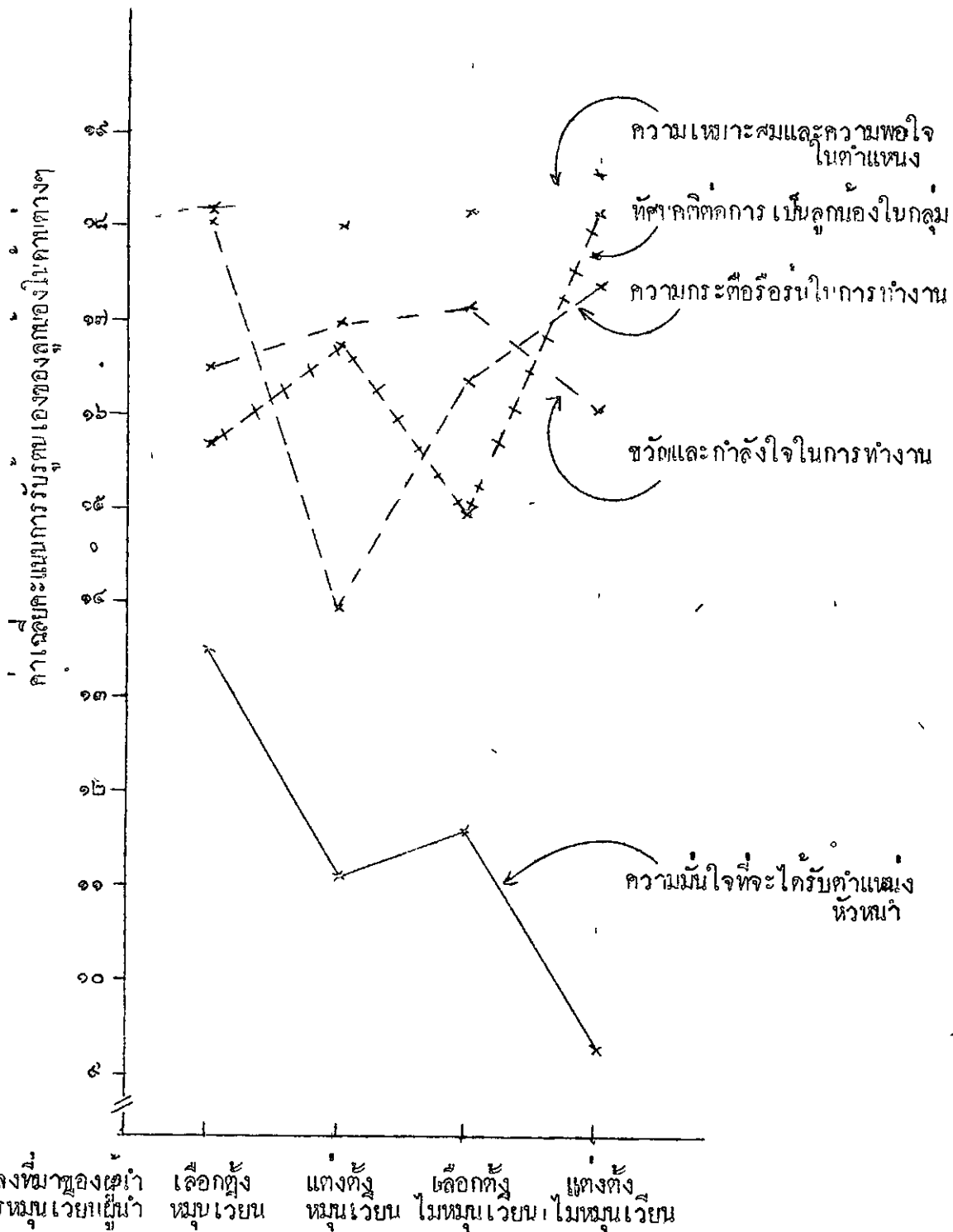
แบบของหัวหน้ามีอิทธิพลต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .๐๑ โดยพบว่าลูกน้องที่หัวหน้าแบบ เลือกตั้งมีความกระตือร้นในการทำงานมากกว่า

ลูกน้องที่มีผู้นำแบบแต่งตั้ง (ค่าเฉลี่ย = ๑๗.๓ และ ๑๕.๘ ตามลำดับ)

นอกจากนี้แบบของหัวหน้ามีอิทธิพลต่อความมั่นใจของลูกน้องที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในการทำงานครั้งต่อไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพบว่าลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้งมีความมั่นใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในการทำงานประเภทต่อไปมากกว่าลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบแต่งตั้ง (ค่าเฉลี่ย = ๑๒.๕๘ และ ๑๐.๘ ตามลำดับ) และสุดท้ายพบว่าแบบของผู้นำมีอิทธิพลต่อทัศนคติต่อการเป็นลูกน้องในกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพบว่าลูกน้องที่มีผู้นำแบบแต่งตั้งมีทัศนคติต่อการเป็นลูกน้องในกลุ่มดีกว่าลูกน้องที่มีหัวหน้าแบบเลือกตั้ง (ค่าเฉลี่ย = ๒๗.๘๓ และ ๒๕.๕๘ ตามลำดับ) ผลนี้สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ว่า " ลูกน้องที่มีผู้นำแบบเลือกตั้งมีทัศนคติต่อการเป็นลูกน้องดีกว่าลูกน้องที่มีผู้นำแบบแต่งตั้ง "

ส่วนตัวแปรอิสระอีกตัวหนึ่ง คือ การหมุนเวียนผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกน้องในด้านที่เกี่ยวกับความมั่นใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้า กล่าวคือ ลูกน้องในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความมั่นใจว่าตนเองจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในคราวต่อไปมากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ (คะแนนเฉลี่ย = ๑๒.๓๕ และ ๑๐.๖๒ ตามลำดับ )

ส่วนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งข้อมูลของผู้นำกับการหมุนเวียนผู้นำนั้นเมื่ออิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกน้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเพียงเรื่องเดียว คือ ความกระตือรือร้นในการทำงานของลูกน้อง ส่วนเรื่องอื่นๆไม่ปรากฏผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ ในการที่จะพิจารณาความแตกต่างของคะแนนทั้ง ๕ ประเภทของกลุ่มทดลองทั้ง ๔ ชนิด ผู้วิจัยได้ทำ Multiple Range Tests และปรากฏผลดังต่อไปนี้ ( ดูตาราง ๗ - ๑๑ ในภาคผนวก ค. หน้า ๔๘ ถึง ๕๐ )



รูปที่ ๒ การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ตนเองของลูกน้องในด้านต่างๆใน ๔ สภาวะการดำเนินงาน เหตุ คะแนนทัศนคติต่อการเป็นลูกน้องในกลุ่มได้ปรับคะแนนเพิ่มให้เท่ากับการรับรู้ด้านอื่นๆแล้ว

กลุ่มพิมพ์แผ่นแบบ เลือกตั้งและมีการหมุนเวียนแผ่นลูกตนเองมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าลูกตนเองในกลุ่มพิมพ์หัวหนาแบบ เลือกตั้งแต่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่น และกลุ่มพิมพ์หัวหนาแบบแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนแผ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ และยิ่งพบอีกว่าลูกตนเองในกลุ่มพิมพ์หัวหนาแบบ เลือกตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่นและกลุ่มพิมพ์หัวหนาแบบแต่งตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่น มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าลูกตนเองในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนแผ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ นั่นคือลูกตนเองที่แผ่นแบบแต่งตั้งและมีการหมุนเวียนแผ่นมีความกระตือรือร้นในการทำงานน้อยที่สุด

ในคำทความนี้ใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในการทำงานประเภทต่อไป พบว่ากลุ่มพิมพ์แผ่นแบบ เลือกตั้งที่มีการหมุนเวียนแผ่น ลูกตนเองมีความมั่นใจว่าจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าต่อไปมากกว่าลูกเองในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบแต่งตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

ทางคาบที่ศึกษาชี้พบว่าลูกตนเองในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบแต่งตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่นมีความวิตกกังวลการ เป็นลูกเองดีกว่าลูกเองในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบ เลือกตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่นและในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบ เลือกตั้งที่มีการหมุนเวียนแผ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าลูกตนเองในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนแผ่นมีความวิตกกังวลการ เป็นลูกเองดีกว่าลูกเองในกลุ่มพิมพ์แผ่นแบบ เลือกตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนแผ่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

๓. การวิเคราะห์การรับรู้ออกของลูกตนเองต่อหัวหน้า

คะแนนการรับรู้ของลูกตนเองต่อหัวหน้าแบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คะแนนในแต่ละประเภทได้มาจากแบบสอบถามที่วัดตามลูกตนเอง ๓ ซอร์รวมกัน (ข้อมูลในภาคผนวก ข. ตาราง ๓ หน้า ๕๖ ) นำคะแนนแต่ละประเภทมาวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) โดยใช้ ๒ x ๒ Factorial delign ซึ่งมีตัวแปรอิสระ ๒ ตัว คือ แหล่งที่มาของแผ่นและการหมุนเวียนแผ่น ผลปรากฏในตาราง ๔

ตาราง ๔ แสดงผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของคะแนนการรับรู้ของลูกนวดต่อหัวหน้า  
ในค่าต่าง ๆ นั้นเนื่องมาจากแหล่งที่มาของผู้นำและการหมุนเวียนผู้นำ

การรับรู้ของลูกนวดต่อหัวหน้า ในด้านต่างๆ	Source	df	ss	ms	F
๑. ความพอใจต่อผู้นำ	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๒๐.๐๑	๒๐.๐๑	๒.๘๒*
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๔.๕๑	๔.๕๑	๐.๖๔
	AB	๑	๕๐.๖๑	๕๐.๖๑	๗.๑๔***
	within cells	๗๒	๕๓๘.๖๑	๗.๐๕	
๒. ความมั่นใจว่าผู้นำจะไต่ดำรง ตำแหน่งผู้นำต่อไปอีก	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๘.๐๐	๘.๐๐	๐.๖๕
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๗๔.๑๒	๗๔.๑๒	๖.๐๐**
	AB	๑	๒.๘๒	๒.๘๒	๐.๒๒
	within cells	๗๒	๕๓๘.๒๕	๗.๓๘	
๓. ความกระตือรือร้นในการ ทำงานของผู้นำ	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๔๓.๔๕	๔๓.๔๕	๒.๘๕
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๔.๕๑	๔.๕๑	๐.๒๕
	AB	๑	๓.๖๑	๓.๖๑	๐.๒๐
	within cells	๗๒	๑๓๔๗.๘๕	๑๗.๗๓	
๔. ความก้าวร้าวของผู้นำ	แหล่งที่มาของผู้นำ (A)	๑	๖.๖๒	๖.๖๒	๐.๕๘
	การหมุนเวียนผู้นำ (B)	๑	๑๕.๓๒	๑๕.๓๒	๑.๒๒
	AB	๑	๕๕.๕๐	๕๕.๕๐	๔.๒๕***
	within cells	๗๒	๕๑๕.๘๐	๖.๗๘	

\*p < .๐๕ , \*\*p < .๐๕ ; \*\*\*p < .๐๑

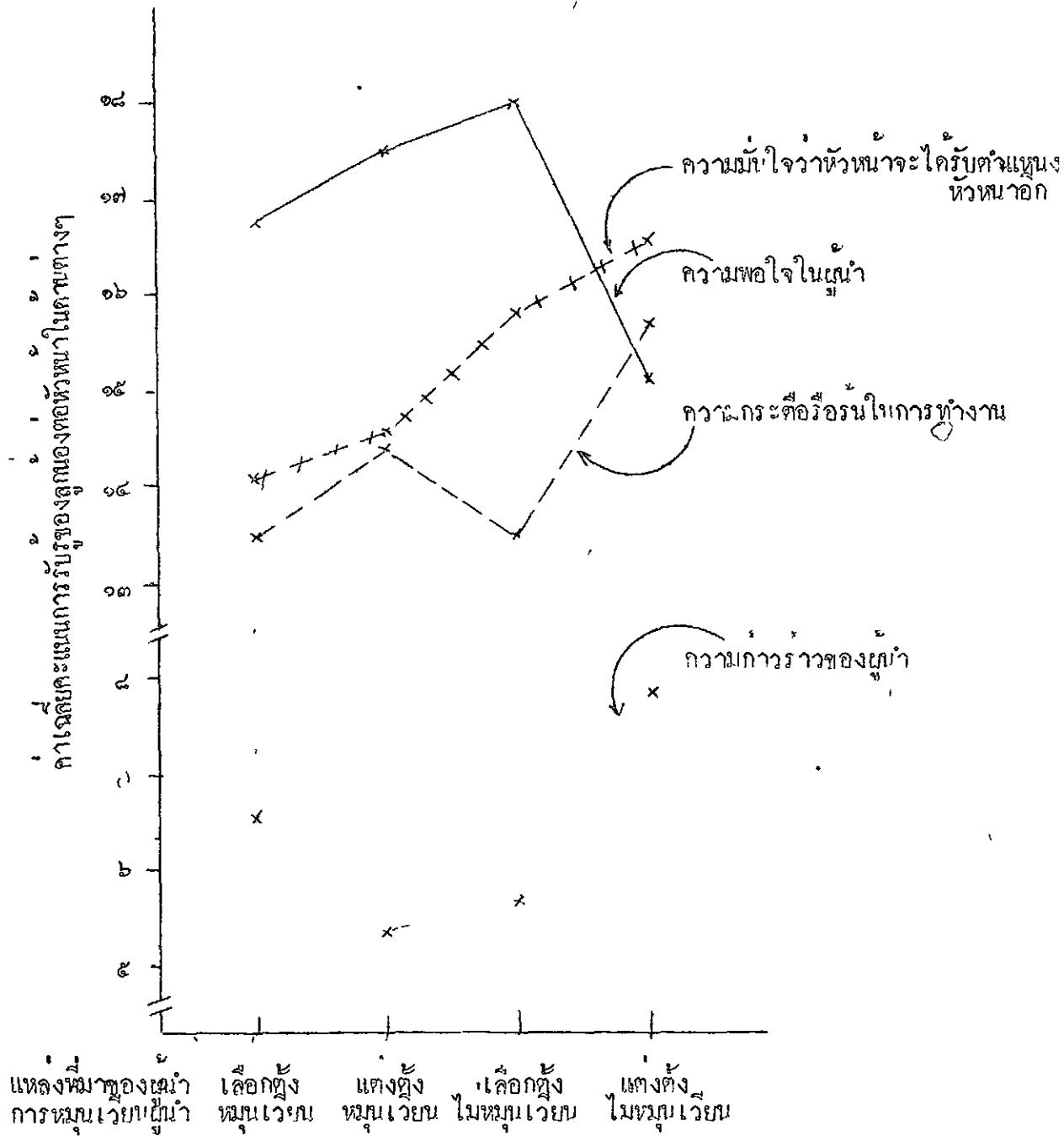
ตาราง ๓ แสดงว่าตัวแปรอิสระตัวแรกคือหัวหน้าแบบเลือกตั้งมีอิทธิพลต่อความพอใจใน  
ตัวหัวหน้าของลูกนวดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ กล่าวคือ ลูกนวดที่หัวหน้าแบบเลือกตั้ง  
มีความพอใจในหัวหน้าของตนมากกว่าลูกนวดที่หัวหน้าแบบแต่งตั้ง ( ค่าเฉลี่ย = ๑๗.๔ และ  
๑๖.๓๘ ตามลำดับ )

ส่วนตัวแปรอิสระตัวที่สองคือ การหมุนเวียนผู้นำมีอิทธิพลต่อความมั่นใจที่หัวหน้าจะไต่ดำรง  
ตำแหน่งหัวหน้าต่อไปอีกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยพบว่าลูกนวดในกลุ่มที่ไม่มีการ

หมุนเวียนเข้ามาด้วยความรู้สึกที่ว่าผู้นำของตนจะได้นำผู้นำในการทำงานครั้งต่อไปมากกว่าลูกน้องในกลุ่ม  
ที่มีการหมุนเวียนผู้นำ ( ค่าเฉลี่ย = ๑๖.๒๕ และ ๑๔.๓๕ ตามลำดับ )

การปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่มาของผู้นำกับการหมุนเวียนผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของ  
ลูกน้องต่อหัวหน้าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๒ ด้าน คือ ความพอใจในผู้นำและความก้าวร้าวของผู้นำ  
ส่วนในด้านอื่นๆไม่ปรากฏผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ ในการพิจารณาความแตกต่างของคะแนนทั้ง ๔  
ประเภทของกลุ่มทดลองทั้ง ๔ ชนิด ผู้วิจัยได้ทำ Multiple Range Tests และ  
ปรากฏผลดังนี้ (ดูตาราง ๑๖-๔ ในภาคผนวก ค. หน้า ๕๐ ถึง ๕๑ )

สรุป-โทร.



รูปที่ ๑ การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยการรับรู้ของลูกน้องต่อหัวหน้าในลักษณะต่างๆ ๕ สภาวการณ์

ในการเปรียบเทียบคำตอบของคุณเองใน ๔ สภาการดีปรากฏว่า กลุ่มที่ผู้นำแบบเลือกตั้ง  
ที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำและในกลุ่มที่ผู้นำแบบแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนผู้นำ คุณเองมีความพอใจใน  
หัวหน้าของตนมากกว่าคุณเองในกลุ่มที่ผู้นำแบบแต่งตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ .๐๑ และ .๐๕ ตามลำดับ

ในความเห็นความมั่นใจว่าหัวหน้าของตนจะได้เป็นหัวหน้าอีกในการทำงานประเภทต่อไปพบว่า  
คุณเองในกลุ่มที่ผู้นำแบบแต่งตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความมั่นใจว่าหัวหน้าของตนจะได้เป็น  
หัวหน้าอีกมากกว่าคุณเองในกลุ่มที่ผู้นำแบบเลือกตั้งที่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .๐๕

ในความเห็นความก้าวร้าวของหัวหน้าพบว่าคุณเองในกลุ่มที่ผู้นำแบบแต่งตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียน  
ผู้นำรู้สึกหัวหน้าของตนมีความก้าวร้าวมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่ผู้นำแบบแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียน  
ผู้นำ และกลุ่มที่ผู้นำแบบเลือกตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑  
และ .๐๕ ตามลำดับ



บทที่ ๘

✓ สรุป อภิปรายผลและขอเสนอแนะ

สรุปและอภิปรายผล

เนื่องจากการศึกษาเรื่องการรับรู้ภายในกลุ่มนี้เป็นเรื่องใหม่ที่ยังไม่มีใครศึกษาไว้ฉะนั้น การอภิปรายจึงไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบกับผลการทดลองของผู้ใดได้ ผู้ทดลองจึงได้สรุปและ อภิปรายผลเฉพาะที่เกี่วข้องกับการทดลองนี้เท่านั้น

๑. การเปรียบเทียบประสิทธิภาพของผู้นำแบบแต่งตั้งและเลือกตั้ง

ปัญหาที่น่าสนใจในการทดลองนี้ คือหัวหน้าที่ได้จากการ เลือกตั้งหรือแต่งตั้งจะทำให้สมาชิก ภายในกลุ่มมีความรู้สึกพอใจในตนเอง กลุ่มและหัวหน้ามากกว่ากันอย่างไร ผลจากการทดลองนี้ที่ สืบสวนสมมุติฐานที่ ๑ กลุ่มของหัวหน้าที่ได้รับการ เลือกตั้งมีความกระตือรือร้นในการ ทำงานและมีความพอใจในหัวหน้าของตนมากกว่ากลุ่มของหัวหน้าแบบแต่งตั้ง นอกจากนี้หัวหน้าที่ได้รับการ เลือก ตั้งมีขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้งอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ ๑ ส่วนผลที่ตรงกันข้ามคือทัศนคติของกลุ่มที่หัวหน้าได้รับ แต่งตั้งดีกว่าทัศนคติของกลุ่มที่หัวหน้ามาจากการ เลือกตั้ง (  $p < .๐๕$  ) กล่าวคือ กลุ่มของในกลุ่มที่หัวหน้าได้รับการ แต่งตั้งรายงานว่าตำแหน่งของตนในกลุ่มมีความสำคัญ นำพาพวกพอใจ และชอบที่จะเป็นกลุ่มนี้ในกลุ่มนี้ไม่สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๓ นอกจากนี้หัวหน้าที่ได้รับแต่งตั้งมีความมั่นใจว่าจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าต่อไปอีกมากกว่าหัวหน้าที่ได้รับเลือกตั้ง (  $p < .๐๑$  ) แต่หัวหน้าทั้งสองประเภทมีทัศนคติต่อการ เป็นผู้นำไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับใด

เป็นที่น่าสังเกตที่ทัศนคติต่อการ เป็นผู้นำในกลุ่มแต่งตั้งดีกว่ากลุ่ม เลือกตั้งซึ่งผลนี้ขัดแย้งกับ ผลที่พบในคำอื่น ๆ กล่าวคือในกลุ่ม เลือกตั้งสมาชิกกลับมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความพอใจในหัวหน้าของตนมากกว่ากลุ่มแต่งตั้ง จากผลดังกล่าวแสดงว่ากลุ่มของมีทัศนคติอย่าง หนึ่ง แต่กลับมีความรู้สึกและการ กระทำไปอีกอย่างหนึ่งนั่นจึงต้องพิจารณาว่าทำไมกลุ่มของมีทัศนคติ ที่ดีตอบพบว่าของอยู่ในกลุ่มที่หัวหน้าแบบแต่งตั้ง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มของในกลุ่มที่หัวหน้ามาจากการ

เลือกตั้งทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าตนเสียหายที่ไม่ได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าจึงเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเป็นลูกน้องในกลุ่มที่มีการเลือกตั้งและมีผลทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อจะยกฐานะของตนให้สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เกลดี (Kelley, 1951) ที่ว่า คนที่สมัครตำแหน่งตำแหน่งจะไม่พอใจในตำแหน่งของตนและจะพยายามหาวิธีการที่จะเลื่อนตำแหน่งของตนให้สูงขึ้น

ผลในการทดลองนี้แสดงว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้งและเลือกตั้งมีผลต่อการรับรู้ของหัวหน้าและลูกน้องแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด แต่ในการทดลองเดียวกันนี้ไม่พบว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มแตกต่างจากหัวหน้าแบบเลือกตั้ง ( ประสงค์ สุริยธนาภาส, ๒๕๑๘ )

๒. การเปรียบเทียบอิทธิพลของการหมุนเวียนผู้นำและไม่หมุนเวียนผู้นำ

สาเหตุที่น่าสนใจอีกชนิดหนึ่งก็คือการหมุนเวียนผู้นำและการไม่หมุนเวียนผู้นำจะมีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มที่ตนเอง ทอดกลุ่มและต่อหัวหน้าของตนแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร ผลปรากฏว่าหัวหน้าในกลุ่มที่ไม่มีกรรมการหมุนเวียนผู้นำมีความรู้สึกว่าคุณเอง เหมาะสมกับตำแหน่ง มีความพอใจในตำแหน่ง มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ และยังพบอีกว่าหัวหน้าที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความมั่นใจว่าจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าอีกมากกว่าหัวหน้าที่มีการหมุนเวียนผู้นำ (  $p < .๐๕$  ) ส่วนในด้านที่เกี่ยวกับลูกน้อง ลูกน้องในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความมั่นใจว่าหัวหน้าของตนจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าต่อไปอีกมากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำ ในทำนองเดียวกัน ลูกน้องในกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำมีความมั่นใจว่าตนจะได้รับตำแหน่งหัวหน้าในการทำงานครั้งต่อไปมากกว่าลูกน้องในกลุ่มที่ไม่มีกรรมการหมุนเวียนผู้นำ ผลนี้สนับสนุนสมมุติฐานที่ ๕ การที่หัวหน้าในกลุ่มที่ไม่มีกรรมการหมุนเวียนผู้นำมีความรู้สึกว่าคุณจะสามารถรักษาตำแหน่งของตนได้ตลอดไปไม่มีการเสียหาย เพราะไม่มีโอกาสจะลดตำแหน่งลงเป็นลูกน้องจึงมีขวัญและกำลังใจดี ส่วนลูกน้องนั้นชอบสภาพกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำเพราะในสภาพเช่นนั้นตนมีโอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งของตนให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เกลดี (Kelley, ๑๙๕๑) ที่ว่าผู้ที่สมัครตำแหน่งตำแหน่งก็พยายามจะเลื่อนตำแหน่งของตนให้สูงขึ้นแต่สภาพการหมุนเวียนผู้นำก็ไม่ช่วยให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการเป็น

ลักษณะแตกต่างไปจากสภาพของกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ

หลักฐานในการทดลองนี้แสดงให้เห็นถึงความจริงที่ขัดแย้งกับความนิยมในปัจจุบัน กล่าวคือในปัจจุบันนี้การหมุนเวียนผู้นำเป็นสิ่งพึงปรารถนาและธุรกิจของไวยรับเข้ามาปฏิบัติ โดยที่ไม่มีการศึกษาทดลองถึงผลที่จะเกิดขึ้นต่อจิตใจของหัวหน้าและลูกน้องอย่างถ่องแท้ บุคคลทั่วไปมักเอว่าการหมุนเวียนผู้นำในกลุ่มนั้นมีผลดีมากกว่าผลเสีย แต่ผลจากการทดลองนี้แสดงว่าสภาพการหมุนเวียนผู้นำในกลุ่มนี้มีผลเสียมากกว่าผลดี กล่าวคือ มีผลเสียต่อขวัญและกำลังใจของหัวหน้าซึ่งเป็นผู้ที่สำคัญที่สุดในกลุ่มแต่ในขณะเดียวกันก็ไม่มีผลดีต่อลูกน้องเท่าที่ควร

๓. การเปรียบเทียบอิทธิพลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งที่มาของผู้นำกับการหมุนเวียนผู้นำ

ในกลุ่มที่หัวหน้าได้รับการแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้น หัวหน้ารู้สึกว่าคุณมีความเหมาะสม มีความพอใจในตำแหน่งและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มประเภทที่อื่นอีก ๓ ประเภทและแตกต่างจากกลุ่มที่หัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งและกลุ่มที่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้หัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำรู้สึกว่าตนมีความมั่นใจว่าตนจะได้รับตำแหน่งหัวหน้ามากกว่าหัวหน้าในกลุ่มที่มีการเลือกตั้งที่มีการหมุนเวียนผู้นำ ส่วนในด้านลูกน้องนั้นในกลุ่มที่หัวหน้าจากการแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำ ลูกน้องรู้สึกว่าหัวหน้าของตนมีความก้าวร้าวมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มประเภทอื่นๆ จากผลดังกล่าวนี้จะเห็นว่าในกลุ่มที่หัวหน้ามาจากการแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้นเป็นกลุ่มที่สภาพของหัวหน้าคนปัจจุบันนั้นมีแรงที่สุดทำให้หัวหน้าในกลุ่มประเภทนี้มีความพอใจในตำแหน่งของตนและมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็ไร้อำนาจการรวบรวมบังคับลูกน้องมากที่สุดด้วย ซึ่งเป็นผลให้ลูกน้องในกลุ่มนี้พอใจในหัวหน้าของตนน้อยกว่าหัวหน้าในกลุ่มอื่นๆ ส่วนกลุ่มที่หัวหน้าได้รับการเลือกตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำมีลักษณะเด่นในด้านขวัญและกำลังใจและแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากกลุ่มแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนผู้นำ นอกจากนี้ลูกน้องในกลุ่มเลือกตั้งที่ไม่มีการหมุนเวียนมีความพอใจในผู้นำของตนมากที่สุดและแตกต่างจากลูกน้องในกลุ่มแต่งตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำอย่างเช็ดถือใด

สำหรับกลุ่มที่หัวหน้ามาจากการเลือกตั้งและไม่มีการหมุนเวียนผู้นำนั้นลูกน้องในกลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากที่สุดและแตกต่างจากลูกน้องในกลุ่มแต่งตั้งที่มีการหมุนเวียนผู้นำ

อย่างมีนัยสำคัญ ผลนี้แสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบ เลือกลงและมีการหมุนเวียนผู้นำในกลุ่มองมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากที่สุด ผลนี้เป็นเครื่องสนับสนุนข้อคิดในการอภิปรายถึงสถานการณ์ผู้นำแบบ เลือกลงและแต่งตั้งในข้อ ๑ ที่กล่าวมาแล้ว

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการทดลองเกี่ยวกับหัวหน้าเป็นครั้งแรกในประเทศไทย จึงควรมีการศึกษาในเรื่องที่ต่อไปอีกอย่างกว้างขวางโดยการเชิญตัวแปรอื่นเข้าไปอีก ตัวแปรอิสระตัวแรกที่ควรจะศึกษาคงยากขึ้นไว้กับตัวแปรอิสระในการทดลองในปัจจุบันก็คือ ระบบการปกครองภายในกลุ่ม โดยการศึกษาเปรียบเทียบการปกครองในระบบประชาธิปไตยและอัคราธิปไตยว่าจะมีผลต่อการรับรู้ของสมาชิกในกลุ่มอย่างไร เพราะโดยปกติหัวหน้าแบบแต่งตั้งมักจะควบคู่ไปกับการปกครองแบบอัคราธิปไตยดังที่เป็นอยู่ในวงราชการปัจจุบัน ส่วนหัวหน้าแบบ เลือกลงมักจะใช้ในระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย หรือโดยธรรมชาติแล้วหัวหน้า เลือกลงย่อมให้ความเป็นประชาธิปไตยมากกว่าหัวหน้าแบบแต่งตั้ง ซึ่งอาจมีผลต่อการรับรู้และทัศนคติของสมาชิกในกลุ่มได้ การศึกษาอิทธิพลของหัวหน้าแบบประชาธิปไตยและอัคราธิปไตยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกและต่อผลผลิตของกลุ่มนี้มีการทดลองของนาย โกลด์ มิกูณ (๒๕๔๘) ซึ่งพบว่าหัวหน้าแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีกว่าหัวหน้าแบบอัคราธิปไตย และลูกน้องในกลุ่มประชาธิปไตยก็มีขวัญและกำลังใจสูงกว่าลูกน้องในกลุ่มอัคราธิปไตย ส่วนกลุ่มที่ขวัญและกำลังใจต่ำสุด คือกลุ่มที่มีหัวหน้าแบบอัคราธิปไตยขณะทำงานในสถานการณ์จริง เครียดซึ่งมีเสียงดังรบกวนมาก แต่การทดลองของ โกลด์ มิกูณ ไม่พบว่าหัวหน้าทั้งสองประเภทมีอิทธิพลต่องานของกลุ่มแตกต่างกัน

ตัวแปรอิสระอีกตัวหนึ่งที่ควรศึกษา คือ อำนาจประจำตัวของหัวหน้า คือการที่หัวหน้ากลุ่มมีอิทธิพลในการให้รางวัลหรือลงโทษสมาชิกในกลุ่มมากน้อยแตกต่างกันในหัวหน้าแบบ เลือกลงและแต่งตั้ง กับหัวหน้าที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำและมีการหมุนเวียนผู้นำ ในการทดลองนี้ผลที่แสดงว่าหัวหน้าที่ได้รับการแต่งตั้งในกลุ่มที่ไม่มีการหมุนเวียนผู้นำจะพยายามใช้อำนาจมากกว่าหัวหน้าในกลุ่มประเภทอื่นๆ ถ้ามีการกำหนดอำนาจของหัวหน้าให้แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มแล้ว ตัวแปรอิสระนี้ควรมีการปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าแบบแต่งตั้งและ เลือกลงซึ่งอาจจะมีผลต่อการรับรู้และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกเองได้

ตัวแปรอิสระอีกตัวหนึ่งที่ควรศึกษาคือ ลักษณะของงาน ในการทดลองครั้งนี้งานที่กลุ่มทำ เป็นงานที่ไม่มีโครงสร้างแน่นอน ฉะนั้นจึงควรได้ศึกษาเปรียบเทียบกับงานที่มีโครงสร้างแน่นอน มีวิธีการ ไปสู่เป้าประสงค์อย่างชัดเจนซึ่งอาจทำให้การรับรู้ของสมาชิกในสถานที่ต่างๆในกลุ่มแต่ละ ประเภทแตกต่างกันออกไป

ตัวแปรตามที่น่าศึกษาตัวหนึ่งก็คือ ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม เนื่องจากการที่กลุ่ม มีการหมุนเวียนผู้นำอยู่เสมอทำให้สมาชิกในกลุ่มของคืนหรือสร้างความเคยชินให้กับตัวเอง ฉะนั้น ทุกคนจึงต้องแข่งขันกันทำงาน เมื่อทุกคนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ประสิทธิภาพของกลุ่ม ที่มีการหมุนเวียนผู้นำจึงน่าจะดีกว่ากลุ่มที่ไม่มีมีการหมุนเวียนผู้นำ

บรรณาธิการ

## บรรณานุกรม

- / โกลล มีคุณ ลักษณะของผู้นำและสภาวะการงานในการทำงานที่มีผลต่อขวัญและและผลผลิตของกลุ่ม  
 ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๘
- / ประสงค์ สุริยธรรมาภาส อิทธิพลของผู้นำและลักษณะของงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม  
 ปรินญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๑๘
- Duncan, D.B. Multiple range and multiple F-test Biometric, 1955,  
 11, 1 - 42.
- Goldman, M., and Fraas, L.A. The effect of leader election on group  
 performance. Sociometry, 1965; 28, 82 - 88.
- Hollander, E.P., and Julian, J.W., Study in leader legitimacy,  
 influence, and innovation in L. Berkowitz (ed), Advance  
in Experimental Social Psychology, Vol.5 New York.  
 Academic Press, 1970.
- / Kelley, H.H., Communication in experimental created hierachies,  
Human Relation, 1951 , 4, 39 - 56.
- Lindquist, F.F., Design and Analysis of Experiments in Psychology  
and Education, Houghton Mifflin Company, Boston , 1956,  
 393 pp.
- Stauffer, S.A., et.al. The American Soldier. Vol. 1, Princeton,  
 Princeton University Press. 1948.

ภาคผนวก ก.

- ๑) แบบสอบถาม
- ๒) เครื่องมือที่ใช้ในการทดลอง

### แบบทดสอบหลังการปฏิบัติงานสำหรับหัวหน้า

กลุ่มที่ .....

ชื่อสมาชิก .....

วันที่ .....เดือน.....พ.ศ. ....

ตำแหน่งในกลุ่ม .....

คำสั่ง จงใส่เครื่องหมาย " + " ลงในช่องว่างที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดตามมาตราส่วนต่อไปนี้  
(ความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง)

๑. ข้าพเจ้าพอใจที่จะเป็นหัวหน้าในกลุ่มนี้มาก

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย  
๗ ๖ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑

๒. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณสมาชิกอื่นๆในกลุ่มเหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้ามากกว่าข้าพเจ้า

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๓. ข้าพเจ้าไม่ต้องการเป็นหัวหน้าในกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตำแหน่ง)

๔. สมาชิกในกลุ่มนี้โดยกของข้าพเจ้าในฐานะที่เป็นหัวหน้าเลย

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๕. เมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกอื่นๆในกลุ่มนี้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการทำงานมาก

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๖. ข้าพเจ้ามีความลำบากใจมากในการเป็นผู้นำของกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความกระตือรือร้นในการทำงาน)

๗. ข้าพเจ้าพยายามชักจูงให้กลุ่มคล้อยตามข้าพเจ้าเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๘. ข้าพเจ้าหมกความหมายที่จะให้คำชี้แจงและแสดงเหตุผลต่อกลุ่ม

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๙. ข้าพเจ้าได้พยายามกระตุ้นให้กลุ่มเห็นแก่เห็นชอบตามข้าพเจ้าเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย



แบบทดสอบหลังการฝึกอบรมของคุณเอง

กลุ่มที่ .....

ชื่อสมาชิก .....

วันที่ ... เดือน ..... พ.ศ. ....

ตำแหน่งในกลุ่ม .....

.....

คำสั่ง จงกาเครื่องหมาย " + " ลงในช่องที่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดบนมาตราส่วนต่อไปนี้ (ความพอใจต่อผู้นำ)

๑. หัวหน้าของข้าพเจ้าให้คำแนะนำที่ดีต่อกลุ่มเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย  
๓ ๒ ๕ ๔ ๓ ๒ ๑

๒. สมาชิกอื่นในกลุ่มเหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้ามากกว่าหัวหน้าคนปัจจุบัน

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๓. ข้าพเจ้าพอใจวิธีการแต่งตั้งหัวหน้าในกลุ่มของข้าพเจ้า

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความมั่นใจว่าผู้นำจะใดควรตำแหน่งผู้นำต่อไปอีก)

๔. ข้าพเจ้ามีใคยกย่องหัวหน้าของข้าพเจ้าในฐานะที่เป็นหัวหน้าเลย

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๕. เมื่อเทียบกับสมาชิกอื่นในกลุ่มหัวหน้าของข้าพเจ้ามีความสามารถในการทำงานมาก

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๖. สมาชิกอื่นในกลุ่มมีความเหมาะสมที่จะเป็นหัวหน้าแทน

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความกระตือรือร้นในการทำงานของผู้นำ)

๗. หัวหน้าของข้าพเจ้าพยายามพุดชักจูงให้สมาชิกคล้อยตามเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๘. หัวหน้าของข้าพเจ้าใคพยายามให้คำชี้แจงและแสดงเหตุผลต่อกลุ่มเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๙. หัวหน้าของข้าพเจ้าได้พยายามกระตุ้นให้กลุ่มเห็นดีเห็นชอบตามความคิดของเขาเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความเกะวราวของผู้นำ)

๑๐. หัวหน้าในกลุ่มของข้าพเจ้าได้พยายามบังคับบีบบังคับให้สมาชิกอื่นคล้อยตามความคิดของหัวหน้าเสมอ

(อาจแสดงทางสีหน้า น้ำเสียง หรือกริยาท่าทาง)

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๑๑. หัวหน้าของข้าพเจ้ายอมรับความบกพร่องของสมาชิกอื่นอย่างเต็มที่

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๑๒. หัวหน้าของข้าพเจ้าทำงานแบบยึดถือตนเองเป็นใหญ่

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง)

๑๓. ข้าพเจ้าเต็มใจร่วมมือทำงานในกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๑๔. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณพเจ้าควรจะได้เป็นหัวหน้ามากกว่าคนอื่นในกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๑๕. ข้าพเจ้าพอใจที่ได้เป็นลูกน้องในกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

(ความกระตือรือร้นในการทำงาน)

๑๖. ข้าพเจ้าพยายามแสดงความสามารถใหม่ประจักษ์แก่สมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๑๗. ข้าพเจ้าได้ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีในกลุ่มนี้

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย

๑๘. ข้าพเจ้าได้พยายามให้ความร่วมมือกับกลุ่มนี้อย่างแข็งขันเสมอ

จริงที่สุด — — — — — ไม่จริงเลย





แบบบันทึกการทำงานของกลุ่ม

กลุ่มที่ .....

งานชิ้นที่ .....

สถานะ .....

เลขานุการกลุ่ม .....

.....

คำสั่ง จงบันทึกความคิดเห็นของกลุ่มลงในกระดาษนี้ คำตอบแต่ละคำตอบกลุ่มจะต้องยอมรับเป็นเอกฉันท์เสียก่อน

ภาพที่กลุ่มมองเห็นเป็นรูปอะไรหรือใคร ทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ให้ตอบโดยเรียงลำดับจากคำตอบที่กลุ่มแน่ใจที่สุด ขอ ๑ ไปจนถึงคำตอบอื่นๆที่กลุ่มแน่ใจน้อยลงไปเป็นลำดับจนครบ ๓ คำตอบ โดยใช้เวลาในการทำใ้หมดยที่สุดแต่ให้ได้ความสมบูรณ์ที่สุด

๑)

๒)

๓)

ภาคผนวก ข.

๒  
ข้อมูล

ตาราง ๑ แสดงข้อมูล คะแนนการรับรู้ตนเองของหัวหน้า

สภาวะของ กลุ่ม การรับรู้ของ หัวหน้าในคาบต่างๆ	เลือกตั้ง หมุนเวียน	แต่งตั้ง หมุนเวียน	เลือกตั้ง ไม่หมุนเวียน	แต่งตั้ง ไม่หมุนเวียน
๑. ความเหมาะสมและ ความเข้าใจใน ตำแหน่ง	๓ ๔ ๕ ๑๕ ๑๓ ๒๑ ๒๑ ๑๓ ๑๔ ๖	๑๒ ๑๒ ๑๓ ๑๕ ๓ ๑๕ ๑๔ ๑๐ ๑๔ ๓	๑๔ ๕ ๑๓ ๑๕ ๑๕ ๑๒ ๑๓ ๑๓ ๑๓ ๑๐	๑๔ ๑๓ ๑๔ ๑๔ ๑๕ ๑๕ ๑๓ ๑๔ ๑๓ ๑๔
๒. ความมั่นใจใน ตำแหน่ง	๑๑ ๕ ๑๔ ๒๐ ๓ ๒๐ ๑๖ ๒๐ ๑๔ ๒๐	๑๕ ๑๓ ๑๑ ๒๐ ๑๓ ๑๕ ๑๔ ๑๔ ๒๑ ๑๕	๕ ๑๕ ๑๕ ๑๐ ๒๑ ๑๓ ๑๓ ๑๕ ๑๕ ๑๕	๑๓ ๑๔ ๑๕ ๑๕ ๑๒ ๑๔ ๑๓ ๒๐ ๑๔ ๒๑
๓. ความกระตือรือร้น ในการทำงาน	๑๕ ๑๔ ๑๖ ๑๓ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๒๐ ๒๐ ๑๕	๑๔ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๑๒ ๖ ๑๖ ๑๖ ๑๕ ๑๔	๒๑ ๑๓ ๑๕ ๑๓ ๒๑ ๒๑ ๒๑ ๑๖ ๑๔ ๑๕	๒๐ ๒๑ ๒๐ ๒๐ ๑๓ ๑๕ ๑๖ ๑๕ ๑๕ ๒๑
๔. ความมั่นใจที่จะ ได้รับตำแหน่ง หัวหน้าอีก	๓ ๖ ๕ ๑๑ ๑๖ ๑๕ ๑๑ ๑๒ ๑๕ ๑๔	๑๐ ๑๖ ๑๓ ๑๑ ๑๔ ๑๕ ๒๐ ๑๒ ๒๑ ๕	๑๕ ๑๓ ๑๓ ๑๓ ๒๑ ๑๔ ๑๖ ๑๕ ๑๕ ๑๕	๑๖ ๒๑ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๑๖ ๑๖ ๑๕
๕. ความตั้งใจและกำลัง ใจในการทำงาน	๑๕ ๒๐ ๑๔ ๒๑ ๒๑ ๒๑ ๒๐ ๑๔ ๑๔ ๑๕	๑๕ ๑๕ ๑๔ ๑๔ ๑๕ ๑๕ ๑๓ ๑๓ ๑๔ ๑๔	๒๑ ๑๕ ๑๕ ๒๑ ๒๑ ๒๐ ๒๑ ๒๑ ๑๔ ๒๑	๑๕ ๒๐ ๑๓ ๑๖ ๒๑ ๒๑ ๒๑ ๑๖ ๑๕ ๑๕
๖. ทัศนคติต่อการ เป็นผู้นำ	๒๐ ๑๑ ๒๐ ๒๓ ๕ ๓๕ ๒๒ ๓๓ ๒๕ ๒๓	๑๖ ๒๒ ๑๔ ๒๐ ๑๔ ๒๒ ๓๐ ๑๕ ๓๕ ๒๓	๑๔ ๒๓ ๑๓ ๒๐ ๓๒ ๒๔ ๒๑ ๓๓ ๒๐ ๑๔	๒๔ ๓๑ ๕ ๑๕ ๒๑ ๒๕ ๑๓ ๓๑ ๒๐ ๒๑

ตาราง ๒ ตารางข้อมูล คะแนนการรับรู้ตนเองของลูกน้อง

สภาวะของ กลุ่ม การรับรู้ตนเอง ของลูกน้องในคา ตางๆ	เลือกทั้ง หมุนเวียน	แต่งทั้ง หมุนเวียน	เลือกทั้ง ไม่หมุนเวียน	แต่งทั้ง ไม่หมุนเวียน
๑. ความเหมาะสม และความพอใจ ในตำแหน่ง	๑๕ ๑๓ ๒๑ ๒๑ ๑๘ ๒๐ ๑๘ ๑๓ ๑๘ ๒๑ ๒๑ ๑๕ ๒๐ ๑๑ ๑๕ ๒๐ ๒๑ ๑๕ ๑๕ ๑๕	๒๐ ๑๕ ๑๒ ๑๖ ๑๘ ๒๐ ๒๑ ๑๖ ๒๑ ๑๘ ๒๑ ๒๑ ๒๑ ๑๕ ๑๘ ๑๘ ๑๕ ๑๓ ๑๘ ๑๓	๑๖ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๒๐ ๑๖ ๒๐ ๒๑ ๒๑ ๑๒ ๑๘ ๑๘ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๒๐ ๑๘	๑๕ ๒๑ ๑๘ ๑๓ ๑๓ ๒๑ ๑๕ ๒๑ ๒๐ ๑๘ ๒๐ ๑๕ ๒๑ ๑๓ ๑๕ ๑๓ ๑๕ ๒๑ ๑๓ ๑๕
๒. ความกระตือรือ ร้นในการทำงาน	๑๕ ๑๘ ๑๘ ๑๓ ๑๓ ๑๘ ๑๘ ๒๐ ๒๑ ๒๑ ๑๕ ๑๕ ๒๐ ๑๒ ๒๐ ๑๘ ๒๐ ๑๓ ๑๖ ๑๕	๑๕ ๑๓ ๑๑ ๑๓ ๑๒ ๑๓ ๑๕ ๑๓ ๑๕ ๑๘ ๑๕ ๑๖ ๑๘ ๑๑ ๑๕ ๑๓ ๑๑ ๑๑ ๑๘ ๑๓	๑๕ ๑๘ ๒๑ ๑๘ ๒๑ ๒๐ ๑๘ ๒๑ ๑๕ ๒๑ ๑๑ ๑๕ ๑๕ ๑๓ ๑๓ ๑๖ ๑๒ ๑๕ ๑๑ ๓	๑๖ ๑๕ ๑๕ ๑๘ ๒๐ ๑๓ ๑๕ ๑๕ ๑๘ ๑๒ ๒๑ ๑๘ ๑๕ ๑๕ ๐๖ ๑๖ ๑๖ ๒๐ ๑๕ ๑๕
๓. ความมั่นใจที่จะไ ้รับตำแหน่งหัวหน้า ในการทำงาน ครั้งต่อไป	๑๖ ๑๕ ๑๕ ๑๑ ๑๕ ๑๑ ๑๐ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๑๖ ๑๕ ๑๒ ๑๕ ๑๐ ๑๖ ๑๐ ๑๕ ๑๕ ๑๒	๑๒ ๑๕ ๓ ๕ ๑๕ ๓ ๑๒ ๑๒ ๑๓ ๑๐ ๓ ๖ ๓ ๑๕ ๕ ๑๓ ๑๘ ๕ ๑๓ ๑๒	๑๕ ๘ ๑๕ ๑๘ ๓ ๑๑ ๑๑ ๑๒ ๑๒ ๘ ๖ ๑๖ ๑๑ ๑๒ ๑๖ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๕ ๓	๑๐ ๕ ๑๕ ๕ ๕ ๖ ๑๕ ๖ ๕ ๓ ๕ ๓ ๓ ๑๕ ๑๖ ๕ ๑๐ ๘ ๕ ๑๐
๔. สหวัตรและกำลังใจ ในการทำงาน	๒๐ ๑๕ ๑๘ ๑๓ ๑๖ ๑๘ ๑๕ ๑๖ ๑๕ ๑๖ ๑๘ ๑๑ ๑๓ ๑๓ ๑๒ ๒๑ ๒๐ ๑๕ ๑๘ ๑๒	๒๑ ๑๓ ๑๕ ๑๕ ๑๘ ๑๖ ๑๕ ๒๐ ๑๖ ๑๖ ๑๘ ๑๘ ๑๘ ๑๕ ๑๓ ๒๐ ๒๐ ๑๕ ๑๖ ๑๕	๑๒ ๑๖ ๒๐ ๒๑ ๑๘ ๑๖ ๑๓ ๑๕ ๑๓ ๒๑ ๑๖ ๑๓ ๑๓ ๑๕ ๒๐ ๑๕ ๑๕ ๑๖ ๑๘ ๑๕	๑๕ ๑๕ ๑๘ ๒๐ ๑๓ ๒๐ ๕ ๑๕ ๒๑ ๑๓ ๑๓ ๑๖ ๒๐ ๖ ๑๘ ๑๒ ๑๖ ๒๑ ๑๘ ๑๘
๕. ทัศนคติต่อการ เป็น ลูกน้องในกลุ่ม	๑๓ ๒๓ ๑๕ ๒๕ ๒๕ ๒๕ ๒๓ ๒๖ ๒๕ ๒๓ ๒๐ ๒๖ ๓๕ ๑๕ ๓๓ ๓๓ ๒๕ ๒๕ ๑๕ ๒๐	๓๓ ๓๐ ๒๓ ๒๖ ๓๓ ๓๓ ๓๓ ๓๓ ๒๕ ๑๕ ๒๕ ๒๖ ๒๕ ๑๘ ๒๐ ๒๓ ๑๓ ๒๒ ๓๓ ๒๕	๒๖ ๒๕ ๓๓ ๒๖ ๒๓ ๒๕ ๒๖ ๒๕ ๒๖ ๒๖ ๒๖ ๒๕ ๒๖ ๑๘ ๒๕ ๒๕ ๑๘ ๒๒ ๒๓ ๒๖	๒๕ ๓๐ ๓๐ ๒๖ ๒๓ ๓๑ ๓๓ ๒๕ ๒๕ ๒๓ ๓๐ ๒๖ ๓๓ ๒๕ ๒๕ ๒๕ ๒๕ ๒๕ ๒๒ ๒๖

ตาราง ๓ ตารางข้อมูล คะแนนการรับรู้ของกลุ่มองค์กรหัวหน้า

สถานะของ กลุ่ม การรับรู้ของ ลูกน้องที่หัวหน้า ในสถานต่างๆ	เลือกตั้ง หมุนเวียน	แต่งตั้ง หมุนเวียน	เลือกตั้ง ไม่หมุนเวียน	แต่งตั้ง ไม่หมุนเวียน
๑. ความพอใจใน ผู้นำ	๒๐ ๑๖ ๑๘ ๑๘ ๑๗ ๑๗ ๑๓ ๑๖ ๑๖ ๒๑ ๑๙ ๑๕ ๑๒ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๒๐ ๑๗ ๑๗ ๑๕	๑๘ ๒๐ ๑๕ ๑๕ ๒๑ ๒๑ ๒๑ ๑๖ ๒๑ ๑๕ ๑๗ ๑๗ ๑๕ ๑๕ ๑๘ ๑๘ ๑๗ ๑๙ ๑๗ ๑๖	๒๐ ๑๙ ๒๑ ๑๘ ๑๙ ๒๑ ๑๙ ๑๕ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๑๘ ๒๐ ๑๕ ๒๖ ๑๘ ๑๕ ๒๐ ๒๑ ๑๘	๑๗ ๑๕ ๑๕ ๑๘ ๑๘ ๑๕ ๑๓ ๑๓ ๑๗ ๑๖ ๑๖ ๑๙ ๑๘ ๘ ๑๑ ๘ ๑๖ ๑๘ ๑๖ ๑๖
๒. ความมั่นใจที่ หัวหน้าจะไ้คุมक्षा แห่งหน้หน้าอก	๑๒ ๑๕ ๑๓ ๑๗ ๑๕ ๑๑ ๑๕ ๗ ๑๕ ๑๘ ๑๕ ๑๕ ๑๒ ๑๑ ๑๓ ๑๗ ๑๕ ๑๕ ๑๗ ๑๒	๑๖ ๑๕ ๑๕ ๑๖ ๑๘ ๑๕ ๑๕ ๑๐ ๑๕ ๑๕ ๑๐ ๒๑ ๒๑ ๓ ๑๙ ๑๖ ๑๕ ๑๘ ๙ ๑๐	๑๐ ๑๒ ๒๑ ๑๙ ๑๗ ๑๙ ๑๗ ๑๒ ๑๕ ๑๘ ๒๐ ๑๕ ๒๑ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๑๙ ๑๑ ๑๙ ๑๓	๑๙ ๒๐ ๑๗ ๑๕ ๑๕ ๑๕ ๑๐ ๒๑ ๑๘ ๑๘ ๑๙ ๑๘ ๑๙ ๒๐ ๑๓ ๑๒ ๑๓ ๑๙ ๑๙ ๒๐
๓. ความกระตือรือ ร้นในการทำงาน	๑๓ ๑๗ ๑๕ ๑๓ ๑๖ ๙ ๖ ๖ ๒๐ ๑๘ ๑๒ ๑๕ ๑๓ ๑๖ ๑๕ ๘ ๑๕ ๑๘ ๑๘ ๙	๑๖ ๒๐ ๑๕ ๙ ๑๕ ๒๑ ๙ ๗ ๙ ๑๒ ๑๗ ๑๘ ๑๘ ๙ ๑๕ ๑๖ ๑๙ ๒๐ ๑๒ ๒๐	๑๙ ๑๗ ๙ ๑๓ ๑๕ ๒๐ ๑๓ ๑๕ ๑๕ ๑๖ ๑๒ ๙ ๑๓ ๑๓ ๑๖ ๑๓ ๑๐ ๑๖ ๑๕ ๑๑	๗ ๒๐ ๑๒ ๑๖ ๙ ๑๗ ๒๑ ๑๑ ๑๖ ๑๓ ๒๐ ๑๕ ๒๐ ๑๙ ๒๑ ๑๓ ๒๐ ๑๕ ๑๖ ๑๕
๔. ความก้าวร้าว ของผู้นำ	๓ ๙ ๓ ๖ ๓ ๓ ๘ ๗ ๑ ๓ ๑๑ ๑๒ ๑๖ ๑๒ ๙ ๗ ๓ ๙ ๙ ๓	๖ ๓ ๙ ๙ ๓ ๓ ๓ ๓ ๓ ๑๑ ๖ ๓ ๗ ๙ ๗ ๗ ๙ ๙ ๑๓ ๓	๑๓ ๖ ๙ ๙ ๓ ๙ ๓ ๑๑ ๓ ๓ ๖ ๖ ๖ ๙ ๗ ๙ ๘ ๖ ๓ ๖	๑๐ ๓ ๓ ๗ ๘ ๓ ๑๗ ๓ ๓ ๘ ๖ ๙ ๑๕ ๗ ๘ ๑๒ ๗ ๙ ๙ ๙

ภาคผนวก ก.

ตารางการวิเคราะห์ โดยใช้ Multiple range test  
ของ Duncan

ตารางวิเคราะห์การรับรู้ตนเองของผู้นำ (ตาราง ๑ - ๖)

ตาราง ๑ ความพอใจและความเหมาะสมกับตำแหน่ง

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - M	E - M	E-NM	A-NM	
	๑๑.๕	๑๓.๖	๑๓.๕	๑๖.๓	
๑๑.๕	-	๒.๑	๒.๔	๔.๘*	R <sub>2</sub> = ๓.๕๐๑ R <sub>3</sub> = ๓.๗๕๖ R <sub>4</sub> = ๓.๘๖๑
๑๓.๖		-	๐.๓	๒.๗	
๑๓.๕			-	๒.๔	
	๑	๒	๓	๔	

ตาราง ๒ ความเชื่อมั่นและความมั่นใจในตำแหน่ง

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest significant Ranges
	E - M	E-NM	A - M	A- NM	
	๑๕.๓	๑๕.๕	๑๕.๘	๑๖.๓	
๑๕.๓	-	๐.๒	๐.๕	๑.๐	R <sub>2</sub> = ๓.๕๐๑ R <sub>3</sub> = ๓.๖๘๑ R <sub>4</sub> = ๓.๗๕๕
๑๕.๕		-	๐.๓	๐.๘	
๑๕.๘			-	๐.๕	
	๑	๒	๓	๔	

ตาราง ๓ ความกระตือรือร้นในการทำงาน

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - M	E - M	E -NM	A - NM	
	๑๕.๐	๑๗.๓	๑๗.๕	๑๕.๑	
๑๕.๐	-	๒.๓	๒.๕	๔.๑**	R <sub>2</sub> = ๒.๖๕๗ R <sub>3</sub> = ๒.๘๓๖ R <sub>4</sub> = ๓.๘๗๕
๑๗.๓		-	๐.๑	๑.๘	
๑๗.๕			-	๑.๗	
	๑	๒	๓	๔	

\*p .05  
\*\* p .01

ตาราง ๔ ความมั่นใจที่จะได้รับค่าตอบแทน

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	E - M	A - M	E - NM	A - NM	
๑๑.๖	๑๑.๖	๑๔.๑	๑๕.๐	๑๙.๑	$R_2 = ๓.๕๐๑$ $R_3 = ๓.๖๘๑$ $R_4 = ๕.๐๓๓$
๑๔.๑	-	๒.๕	๓.๔	๘.๕**	
๑๕.๐	-	-	๐.๕	๓.๐	
				๒.๑	

๑      ๒      ๓      ๔

ตาราง ๕ ชีวิตและกำลังใจในการทำงาน

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - M	A - NM	E - M	E - NM	
๑๖.๖	๑๖.๖	๑๘.๑	๑๘.๗	๒๐.๒	$R_2 = ๑.๔๖๕$ $R_3 = ๑.๕๖๑$ $R_4 = ๒.๖๘๑๕$
๑๘.๑	-	๑.๕	๒.๑	๓.๖**	
๑๘.๗	-	-	๐.๖	๒.๑*	
			-	๑.๕	

๑      ๒      ๓      ๔

ตาราง ๖ ทักษะคติเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	E - NM	A - M	A - NM	E - M	
๒๐.๔	๒๐.๔	๒๑.๔	๒๑.๕	๒๒.๕	$R_2 = ๓.๕๑๕$ $R_3 = ๓.๕๓๓$ $R_4 = ๔.๑๕๘$
๒๑.๔	-	๑.๐	๑.๑	๒.๑	
๒๑.๕	-	-	๐.๑	๑.๑	
			-	๑.๐	

๑      ๒      ๓      ๔

การวิเคราะห์การยอมรับตนเองของลูกน้อง (ตาราง ๘ - ๑๑ )

ตาราง ๘ ความเหมาะสมและความพอใจในตำแหน่ง

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - M	E - NM	E - M	A - NM	
๑๘.๐๕	๑๘.๐๕	๑๘.๑	๑๘.๒๕	๑๘.๓๕	R <sub>2</sub> = ๑.๖๐๗ R <sub>3</sub> = ๑.๖๕๑ R <sub>4</sub> = ๑.๗๔๗
๑๘.๑	-	๐.๐๕	๐.๒๐	๐.๓๐	
๑๘.๒๕	-	-	๐.๑๕	๐.๒๕	

ตาราง ๘ ความกระตือรือร้นในการทำงาน

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - M	E - NM	A - NM	E - M	
๑๘.๒	๑๘.๒	๑๖.๘*	๑๗.๔**	๑๘.๒**	R <sub>2</sub> = ๑.๒๖๕ R <sub>3</sub> = ๑.๓๕๗ R <sub>4</sub> = ๑.๔๐๕
๑๖.๘	-	๒.๒	๓.๒	๔.๐**	
๑๗.๔	-	-	๑.๐	๑.๘	

ตาราง ๙ ความมั่นใจที่จะได้รับตำแหน่งหัวหน้า

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - NM	A - M	E - NI	E - M	
๕.๖	๕.๖	๑๑.๒	๑๑.๖๕	๑๓.๕**	R <sub>2</sub> = ๒.๖๕๑ R <sub>3</sub> = ๒.๗๔๕ R <sub>4</sub> = ๓.๗๗๒
๑๑.๒	-	๑.๖	๒.๐๕	๓.๕	
๑๑.๖๕	-	-	๐.๔๕	๒.๓	

ตาราง ๑๐ ขวัญและกำลังใจในการทำงาน

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - NM	E - M	A - M	E - NM	
	๑๖.๒	๑๖.๕	๑๗.๐	๑๗.๑	
๑๖.๒	—	๐.๓	๐.๘	๐.๙	R <sub>2</sub> = ๑.๔๗๗ R <sub>3</sub> = ๑.๕๑๓ R <sub>4</sub> = ๑.๕๒๓
๑๖.๕		—	๐.๕	๐.๖	
๑๗.๐			—	๐.๑	
	๑	๒	๓	๔	

ตาราง ๑๑ ทัศนคติต่อการเป็นลูกน้องในกลุ่ม

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	E - NM	E - M	A - M	A - NM	
	๒๕.๐๕	๒๖.๕๕	๒๗.๓	๒๘.๕	
๒๕.๐๕	—	๑.๕๐	๓.๒๕*	๔.๘๕**	R <sub>2</sub> = ๒.๓๖๕ R <sub>3</sub> = ๓.๒๕๐ R <sub>4</sub> = ๓.๓๗๐
๒๖.๕๕		—	๑.๗๕	๓.๓๕**	
๒๗.๓			—	๑.๖	
	๑	๒	๓	๔	

การวิเคราะห์การรับรู้ของลูกน้องต่อหัวหน้า (ตาราง ๑๒ - ๑๕)

ตาราง ๑๒ ความพอใจต่อผู้นำ

Means	๑	๒	๓	๔	Shortest Significant Ranges
	A - NM	E - M	A - M	E - nm	
	๑๕.๓๕	๑๖.๘๕	๑๗.๕*	๑๗.๕๐*	
๑๕.๓๕	—	๑.๕๐	๒.๑๕	๒.๖๐	R <sub>2</sub> = ๑.๖๕๒ R <sub>3</sub> = ๑.๗๕๐ R <sub>4</sub> = ๒.๕๐๗
๑๖.๘๕		—	๐.๕๕	๑.๑๐	
๑๗.๕			—	๐.๕๕	
	๑	๒	๓	๔	

