

The Causal Effects of Authentic Leadership in Community Development Volunteer Leaders¹

Mueanfan Nakornthap² and Sudarat Tuntivivat^{3*}

Received: July 9, 2022 Revised: October 18, 2022 Accepted: December 22, 2022

Abstract

The community development volunteer leader plays an important role in the development and support the work of community development officers. The objectives of this study were 1) to develop a causal relationship model of authentic leadership in community development volunteer leaders and 2) to empirically validate the causal relationship model of authentic leadership in community development volunteer leaders. The sample consisted of 417 community development volunteer leaders. Proportional stratified random sampling was used. Questionnaires were used to collect data, with Cronbach's alpha coefficient between .89 - .95. Data were analyzed by the structural equation modeling technique. The result showed that the proposed model fitted the empirical data (chi-square = 506.81, df =170, p = .000, chi-square/df = 2.9, RMSEA = 0.069, SRMR = 0.059, GFI = 0.90, AGFI = 0.86). The result of the effects of path analysis showed that 1) psychological capital ($\beta = .19$, $p < .01$), meaningful work ($\beta = .09$, $p < .05$) and self-awareness ($\beta = .63$, $p < .01$) had a direct on authentic leadership; 2) psychological capital ($\beta = .11$, $p < .05$), Social support ($\beta = .18$, $p < .01$) and organization climate ($\beta = .16$, $p < .01$) had an indirect on authentic leadership. The predictive coefficients found that psychological capital, meaningful work, social support, organizational climate and self-awareness could explain authentic leadership at 62% ($R^2 = .63$). The policy suggestions from this research suggested the department of community development should establish a policy to create a good perception of the organizational climate and promote social support from supervisors and colleagues.

Keywords: Authentic leadership, self-awareness, leadership, volunteer, community development

¹ This paper submitted in partial fulfillment of Doctoral Dissertation in Applied Psychology, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University. Supported by Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University.

² Graduate Student, Doctoral Degree in Applied Psychology, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University, E-mail: mueanfan044@gmail.com

³ Assistant Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

*** Corresponding author:**

Sudarat Tuntivivat, Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University,
E-mail: juntuntivivat@gmail.com

อิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน¹

เหมือนฝัน นาคทรพรพ² และสุदारัตน์ ต้นติวิวัฒน์^{3*}

บทคัดย่อ

ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน และเพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยนี้คือ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จำนวน 417 คน ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง .89 - .95 และวิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\text{Chi-square} = 506.81, df = 170, p = .000, \text{chi-square}/df = 2.9, \text{RMSEA} = 0.069, \text{SRMR} = 0.059, \text{GFI} = 0.90$ และ $\text{AGFI} = 0.86$) โดยผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า 1) ทูทางจิตวิทยา ($\beta = .19, p < .01$) งานที่มีความหมาย ($\beta = .09, p < .05$) และการตระหนักรู้ในตนเอง ($\beta = .63, p < .01$) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน 2) ทูทางจิตวิทยา ($\beta = .11, p < .05$) การสนับสนุนทางสังคม ($\beta = .18, p < .01$) และบรรยากาศองค์การ ($\beta = .16, p < .01$) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ร้อยละ 63 ($R^2 = .63$) ขอเสนอแนะเชิงนโยบายจากผลการวิจัย พบว่ากรมการพัฒนาชุมชนควรกำหนดเป็นนโยบายในการสร้างการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดี และส่งเสริมการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่แท้จริง การตระหนักรู้ในตนเอง ผู้นำ อาสาสมัคร พัฒนาชุมชน

¹ บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของปริญญาโทระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับทุนสนับสนุนจาก สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

² นิสิตปริญญาเอก สาขาจิตวิทยาประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีเมล: mueanfan044@gmail.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

* ผู้ประพันธ์บรรณกิจ

สุदारัตน์ ต้นติวิวัฒน์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อีเมล: juntuntivat@gmail.com

ที่มาและความสำคัญของปัญหาวิจัย

ในปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม โดยมุ่งให้คนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนา มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน และการแก้ไขปัญหาของชุมชน ตลอดจน การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล กระจายอำนาจการบริหารงานพัฒนาสู่ท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้การสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ และการ สนับสนุนความรู้ให้แก่ประชาชน เพื่อเพิ่มศักยภาพของประชาชนให้สามารถแก้ไขปัญหาของชุมชน เป็นการ เสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาชนให้มีบทบาทในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง (Office of the National Economic and Social Development Council, 2017) นำไปสู่การยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนใน ชนบท ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักในการทำงาน เพื่อให้ประชาชนและองค์กรชุมชนท้องถิ่น สามารถช่วยตนเอง และพึ่งพาตนเอง บริหารการพัฒนาได้ด้วยตนเองในที่สุด (Jongwutiwes, 2007) กรมการ พัฒนาชุมชน ส่งเสริมให้องค์กรภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชน โดยเปิดโอกาสให้เข้ามาเป็นอาสาพัฒนาชุมชนและผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนยังเป็นแกนนำหลักในการดำเนินโครงการ พัฒนาต่างๆ (Community Development Department, 2016) เมื่อได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งแล้ว ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนจะมีบทบาทสำคัญ โดยเป็นแกนนำในการพัฒนาหมู่บ้าน ตำบล ซึ่งเป็นผู้ริเริ่ม สร้างสรรค์ ประสานงานและดำเนินการพัฒนาร่วมกับชาวบ้าน และเป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน (Provincial Community Development Office of Nonthaburi, 2013)

การเสริมสร้างคุณลักษณะหรือทักษะให้ผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชนที่เพิ่งถูกคัดเลือกให้เข้ามาทำงาน รวมถึงการพัฒนาผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนให้สามารถเป็นผู้นำให้แก่อาสาพัฒนาชุมชนคนอื่นในการทำงาน ลดปัญหา ในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Nakornthap, 2020) ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น นอกจากนี้พบว่าผู้นำของ องค์กรอาสาสมัครที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะเฉพาะ เป็นผู้นำที่คำนึงถึงทั้งการนำตนเองและการนำผู้อื่น ผู้นำจะ เชื่อมโยงการทำงานของอาสาสมัครเพื่อให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Klein, 2006, as cited in Nakornthap, 2020) มีนักทฤษฎีและนักปฏิบัติหลายคนได้นำเสนอแนวคิดในการส่งเสริมรูปแบบของภาวะผู้นำที่ ยึดมั่นในความถูกต้องและมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นหรือส่วนตน (Avolio & Mhatre, 2012) อย่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนที่เข้าใจเป้าหมายและมีการทำงานที่แสดงถึงการมี วินัยในตนเอง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่ง คุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเช่นกัน โดยผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่แท้จริงช่วย ส่งเสริมความไว้วางใจ ทำให้การขัดแย้งเกิดขึ้นน้อยที่สุด (Community Development Department, 2016) แต่ คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด แต่เกิดจากการเรียนรู้ และการรู้จักพัฒนาตนเอง ทุกคน สามารถเป็นผู้นำได้ (Chongvisal, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงมีผลต่อผู้ตามในระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์กร ในการศึกษาอภิมานภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Banks et al. (2016) พบว่าการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ แท้จริงส่วนใหญ่ เน้นการศึกษาผลที่เกิดขึ้นกับผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร มากกว่าการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้

เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำ และเสนอว่าการศึกษาลำดับเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงควรเป็นประเด็นในการวิจัยที่ได้รับการศึกษามากขึ้น สอดคล้องกับ Chongvisal (2016) กล่าวว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงพบข้อมูลเชิงประจักษ์จำนวนมาก แต่ยังมีการศึกษาจำนวนน้อยที่เกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผ่านมา พบการศึกษาในบริบทของผู้นำองค์กรภาคเอกชน และบริบทของผู้นำองค์กรภาครัฐ การศึกษาในบริบทของผู้นำองค์กรชุมชนยังมีอย่างจำกัด อย่างกลุ่มงานอาสาพัฒนาชุมชนที่ทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการลงมือไปปฏิบัติจริงในชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาในชุมชนขึ้น

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน โดยอ้างอิงตัวแปรจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Avolio et al. (2004), Avolio and Luthans (2006), Luthans and Avolio (2003) เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย ซึ่งเป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก รวมถึงกระบวนการในการสนับสนุนผู้นำ ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และผลการวิจัยยังก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ทราบถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน
2. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทุนทางจิตวิทยา

ทุนทางจิตวิทยา (Positive Psychological Capital) บางครั้งเรียกว่าตัวย่อ PsyCap มีต้นกำเนิดมาจากการศึกษาพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกในศตวรรษที่ 20 ด้วยมุมมองของจิตวิทยาเชิงบวกนี้ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) นักวิจัยด้านพฤติกรรมองค์กรให้ความหมายของทุนทางจิตวิทยา หมายถึง สภาพของจิตใจเชิงบวกหรือคุณภาพทางจิตใจที่แต่ละบุคคลมีตลอดกระบวนการเติบโตและการพัฒนา ทุนทางจิตวิทยาตามแนวคิดของ Luthans et al. (2007) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) 2) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) 3) ความหวัง (Hope) 4) การฟื้นพลัง (Resilience) การสนับสนุนจากหลักฐานทางทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ในกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ ทุนทางจิตวิทยามีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลนั้น (Luthans et al., 2007) แนวคิดเรื่องทุนทางจิตวิทยานี้ก่อให้เกิดผลลัพธ์ร่วมกันในบุคคลและองค์กร (Luthans & Youssef, 2004) และเหนือกว่าทุนทางวัตถุ ทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม

ทุนทางจิตวิทยามุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวตนที่แท้จริงให้เป็นตัวตนที่เป็นไปได้ ซึ่งมีลักษณะเป็นสภาวะ (State – like) สามารถพัฒนาได้ (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2008) จากการศึกษาของ Jensen and Luthans (2006) แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและภาวะผู้นำที่แท้จริง นอกจากนี้ทุนทางจิตวิทยายังทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการค้นพบครั้งแรกของทุนทางจิตวิทยาที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง นอกจากนี้การศึกษาของ Shumi (2018) ชี้ให้เห็นว่าทุนทางจิตวิทยามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และการศึกษาของ Margiadi and Wibowo (2019) พบว่าทุนทางจิตวิทยามีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

งานที่มีความหมาย

งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) ทางจิตวิทยามาจากจิตวิทยาเชิงบวก งานที่มีความหมาย หมายถึง สภาวะทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วย อัตนัย ความรู้สึกที่มีความหมายเชิงบวก แต่ละบุคคลได้มาจากการเชื่อมโยงระหว่างความหมายในการทำงานและในชีวิตของแต่ละบุคคล และความปรารถนาที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกหรือมีส่วนร่วมในสิ่งที่ดีกว่า (Steger et al., 2012; Steger et al., 2013) ซึ่งงานที่มีความหมายปรากฏการณ์ในระดับปัจเจกแต่ละคนมองว่างานของตนมีจุดมุ่งหมายส่วนตัว มีคุณค่า คุ่มค่าหรือมีความสำคัญในขณะที่ได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคมและองค์กรของแต่ละบุคคล ตามแนวคิดของ Steger et al. (2012) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ 1) ความหมายเชิงบวกในงาน (Positive meaning in work) 2) การสร้างความหมายผ่านงาน (Meaning making through work) 3) แรงจูงใจที่ดียิ่งขึ้น (Greater good motivations) จากผลการศึกษาของ Sarkar (2019) พบว่า งานที่มีความหมาย มีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง และยังเป็นการศึกษาครั้งแรกที่ได้รับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

การสนับสนุนทางสังคม

การสนับสนุนทางสังคม (Social Support) หมายถึง การรับรู้และความเป็นจริงที่เราได้รับการดูแล มีการให้ความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น และสิ่งนั้นเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสังคมที่สนับสนุน (House, 1981) สามารถจำแนกแหล่งของการสนับสนุนทางสังคมตามรูปแบบของการสนับสนุน ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ออกเป็น 2 แหล่ง คือ 1) การสนับสนุนทางสังคมจากแหล่งงาน (Work social support) ได้แก่ หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน 2) การสนับสนุนทางสังคมจากแหล่งที่ไม่ใช่งาน (Non-work social support) ได้แก่ การสนับสนุนจากครอบครัว และเพื่อน ๆ (House, 1981; Tardy, 1985; Taylor, 2011; Wadsworth & Owens, 2007) องค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคมถูกพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดของนักวิชาการ ซึ่งนำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ ด้านข้อมูล และการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นารรับรู้ของแต่ละบุคคล คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ จากการศึกษาผู้วิจัยสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของการสนับสนุนทางสังคม ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ (Emotional Support) 2) การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ (Instrumental Support) 3) การสนับสนุนทางด้านข้อมูล (Information Support) จากการศึกษาของ Avolio et al. (2004), Avolio and Luthans (2006), Luthans and Avolio (2003) ได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกและบริบทองค์กรเชิงบวก รวมถึงการได้รับการสนับสนุนทางสังคมส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sarkar (2019) พบว่าการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

บรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ (Organization Climate) หมายถึง การรับรู้ผ่านประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร บรรยากาศองค์การมีขอบเขตเหมือนกับบุคลิกภาพของบุคคลที่ทำให้แตกต่างจากบุคคลอื่น โดยสามารถวัดและควบคุมได้ (Litwin & Stringer, 1968) ซึ่งจากการศึกษาผู้วิจัยสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ซึ่งสามารถวัดบรรยากาศองค์การได้ครอบคลุมทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ได้แก่ 1) ความชัดเจน (Clarity) เป็นความรู้สึกที่รู้ว่าถูกคาดหวังอะไร และเข้าใจว่าความคาดหวังเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร มีความชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายและรู้ว่าจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร 2) ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นความรู้สึกว่ามีอำนาจในงานที่ได้รับมอบหมาย เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ 3) ความมุ่งมั่นของทีม (Team commitment) รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน จากการศึกษาของ Walumbwa et al. (2008) ในการพัฒนาและการตรวจสอบความถูกต้องของการวัดตามทฤษฎีของภาวะผู้นำที่แท้จริง แบบจำลองแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับทฤษฎีและผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การหรือวัฒนธรรมอาจช่วยเพิ่มหรือลดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003) นอกจากนี้การศึกษาของ Margiadi and Wibowo (2019) ยังชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

การตระหนักรู้ในตนเอง

การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เป็นขอบเขตที่ผู้คนตระหนักถึงลักษณะภายในของตนและมีปฏิสัมพันธ์หรือมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างมีสติ (Trapnell & Campbell, 1999) ซึ่งสะท้อนถึงกระบวนการทางจิตวิทยา ประสบการณ์ภายในของตนเอง ตลอดจนความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Fenigstein et al., 1975) Goleman (1998) ให้ความหมายของการตระหนักรู้ในตนเองว่า การตระหนักรู้ในตนเองเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนรู้ว่าเขากำลังรู้สึกอะไรในขณะนั้น เป็นการตระหนักรู้อารมณ์ มีการประเมินความสามารถของตนอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง และมีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง สามารถเข้าใจความรู้สึก ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อนของตนเองอย่างถูกต้อง แสดงความมั่นใจในตนเอง เป็นพื้นฐานที่ดีที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ตามแนวคิดของ Goleman (1998) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้อารมณ์ (Emotional awareness) 2) การประเมินตนเองตามจริง (Accurate self-assessment) 3) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) การตระหนักรู้ในตนเองมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง (Alle, 2021) ในการเพิ่มการตระหนักรู้ในตนเองของผู้นำที่แท้จริงเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญของกระบวนการพัฒนาภาวะเป็นผู้นำที่แท้จริง (Gardner et al., 2005) สอดคล้องกับรูปแบบการ

พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Avolio et al. (2004), Avolio and Luthans (2006), Luthans and Avolio (2003) ว่าการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำเป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และจากการศึกษาของ Niklas et al. (2021) ยังพบว่าการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง

George (2003) เสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เชิงปฏิบัติว่า ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดี แต่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำจากกระบวนการที่เกิดจากความเข้าใจตนเอง การก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ มีความพยายามปรับปรุง พัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริง และจากการศึกษาของ George (2003) แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 1) การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose) 2) การปฏิบัติตามค่านิยมของตนเอง (Practicing solid values) 3) การนำด้วยหัวใจ (Leading with heart) 4) การสร้างความสัมพันธ์ (Establishing connected relationships) 5) การแสดงถึงวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline) จึงอาจสรุปได้ว่าผู้นำที่แท้จริงเป็นคนที่เข้าใจเป้าหมายและมีการทำงานที่แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นผู้นำและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีไม่มากนัก ปัจจัยเชิงสาเหตุที่พบ ได้แก่ ทูทางจิตวิทยา (Psychological capital) (Jensen & Luthans, 2006; Margiadi & Wibowo, 2019; Shumi, 2018) งานที่มีความหมาย (Meaningful work) (Sarkar, 2019) บรรยากาศองค์การ (Organizational climate) (Margiadi & Wibowo, 2019) การสนับสนุนทางสังคม (Sarkar, 2019) การตระหนักรู้ในตนเอง (Alle, 2021; Niklas et al., 2021)

กรอบแนวคิดการวิจัย

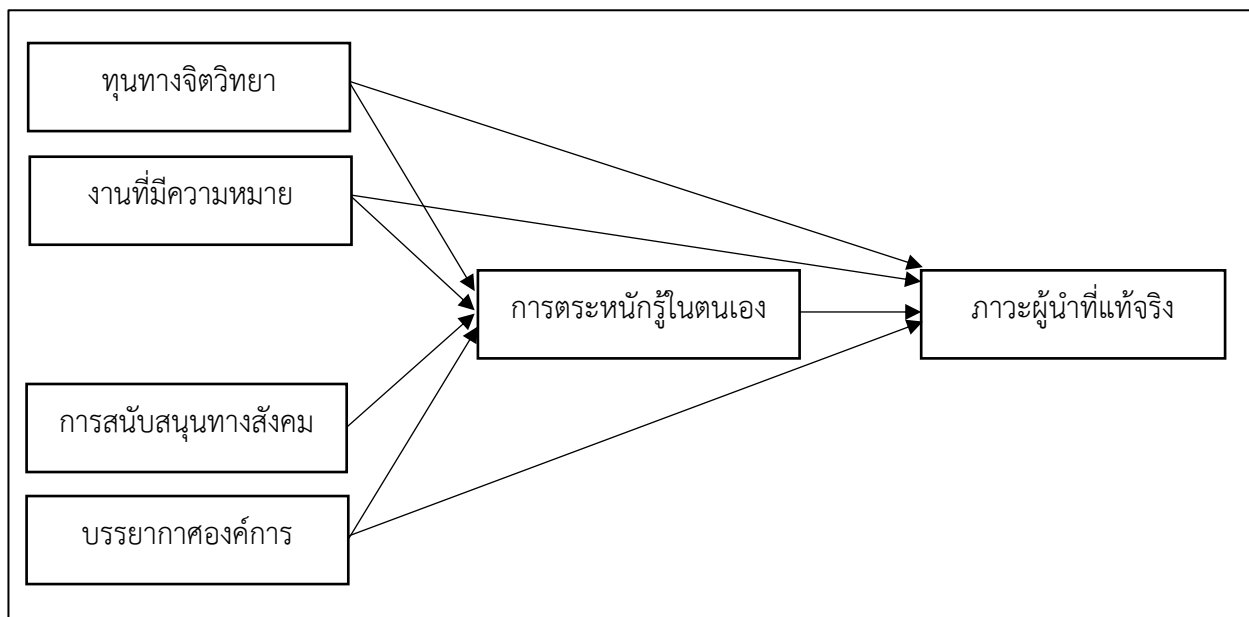
ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ยังไม่มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายมากนักทั้งในประเทศและต่างประเทศ (Banks et al., 2016; Chongvisal, 2016; Kulophas, 2017) จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้ว โดยอ้างอิงจากรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Avolio et al. (2004), Avolio and Luthans (2006), Luthans and Avolio (2003) เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ คือ รับรู้ความสามารถของตนเอง มีความหวัง มองโลกในแง่ดีในการฟื้นฟูพลัง และบริบทองค์กรเชิงบวก เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วัฒนธรรม บรรยากาศ รวมถึงผู้นำได้รับการสนับสนุนอย่างไร ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำและผู้ร่วมงาน เป็นการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมาเป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ในการกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง

ในการศึกษารุ่นนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาเชิงบวก โดยกำหนดเป็นปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย ซึ่งทูทางจิตวิทยาสามารถทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพและทูทางจิตวิทยายังเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Jensen &

Luthans, 2006) ส่วนงานที่มีความหมายเป็นการรับรู้ผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคล รู้สึกว่าสิ่งที่กำลังทำมีความสำคัญ เป็นการสร้างความหมายผ่านงาน เป็นแหล่งที่มาที่สำคัญของความหมายในชีวิตโดยรวม (Steger et al., 2012) จากการศึกษางานที่มีความหมายมีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงและยังเป็นการศึกษาครั้งแรกของงานที่มีความหมายที่ได้รับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในบริบทที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Sarkar, 2019) และปัจจัยด้านบริบทองค์กรเชิงบวก โดยกำหนดเป็นปัจจัยด้านบริบทองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย บรรยากาศองค์การอาจช่วยเพิ่มหรือลดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003) ซึ่งทั้งปัจจัยด้านจิตวิทยา ปัจจัยด้านบริบทองค์กร เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องและส่งผลทั้งทางตรงทางอ้อมต่อการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง กล่าวคือ การตระหนักรู้ในตนเองได้รับอิทธิพลจากทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การ โดยที่การตระหนักรู้ในตนเองเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่างทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน

3. ทูทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนครปฐม จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 436 คน ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์อัตราส่วนระหว่างกลุ่มตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้ที่ดีที่สุดคือ 20:1 หรืออย่างน้อยที่สุดคือ 10:1 (Kline, 2015) ในการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรสังเกตได้ 21 ตัวแปร ดังนั้นขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 210-420 คน ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 420 คน ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Stratified Random sampling) ตามจังหวัดและอำเภอที่ปฏิบัติงาน โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามสัดส่วนของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง คัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 417 คน

เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับอิทธิพลเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามทูทางจิตวิทยา (15 ข้อ) ตอนที่ 2 แบบสอบถามงานที่มีความหมาย (9 ข้อ) ตอนที่ 3 แบบสอบถามการสนับสนุนทางสังคม (11 ข้อ) ตอนที่ 4 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การ (10 ข้อ) ตอนที่ 5 แบบสอบถามการตระหนักรู้ในตนเอง (13 ข้อ) และตอนที่ 6 แบบสอบถามภาวะผู้นำที่แท้จริง (15 ข้อ) โดยแบบสอบถามตอนที่ 1-6 เป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) แบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 (จริงน้อยที่สุด) ถึง 5 (จริงมากที่สุด)

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหา (Index of The Item-Objective Congruence: IOC) ที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 จึงจะผ่านเกณฑ์ ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือวิจัยนี้อยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน วิเคราะห์แบบสอบถามรายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total Correlation) ที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ .70 ขึ้นไป ดังตาราง 1

ตาราง 1

ค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถาม	ค่าอำนาจจำแนก	ค่าความเชื่อมั่น
ทุนทางจิตวิทยา	.429 - .822	.935
งานที่มีความหมาย	.749 - .850	.950
การสนับสนุนทางสังคม	.366 - .802	.924
บรรยากาศองค์การ	.538 - .813	.895
การตระหนักรู้ในตนเอง	.461 - .867	.941
ภาวะผู้นำที่แท้จริง	.614 - .859	.954

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ 1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ 2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานเพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน เพื่อหาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปร การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของค่าสถิติไค-สแควร์สัมพันธ์ ค่า GFI ค่า AGFI ค่า CFI ค่า SRMR และค่า RMSEA

จริยธรรมในการวิจัย คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยนี้ โดยโครงการวิจัยนี้เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายยกเว้น (Research with Exemption from SWUEC) รหัสโครงการ SWUEC-G-049/2564X

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 417 คน พบว่า เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.4 และเพศชาย ร้อยละ 49.6 มีอายุระหว่าง 51 - 60 ปี ร้อยละ 39.6 (อายุน้อยที่สุด 22 ปี, อายุมากที่สุด 70 ปี) สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 43.9 และประกอบอาชีพหลักเป็นเกษตรกร ร้อยละ 30.5

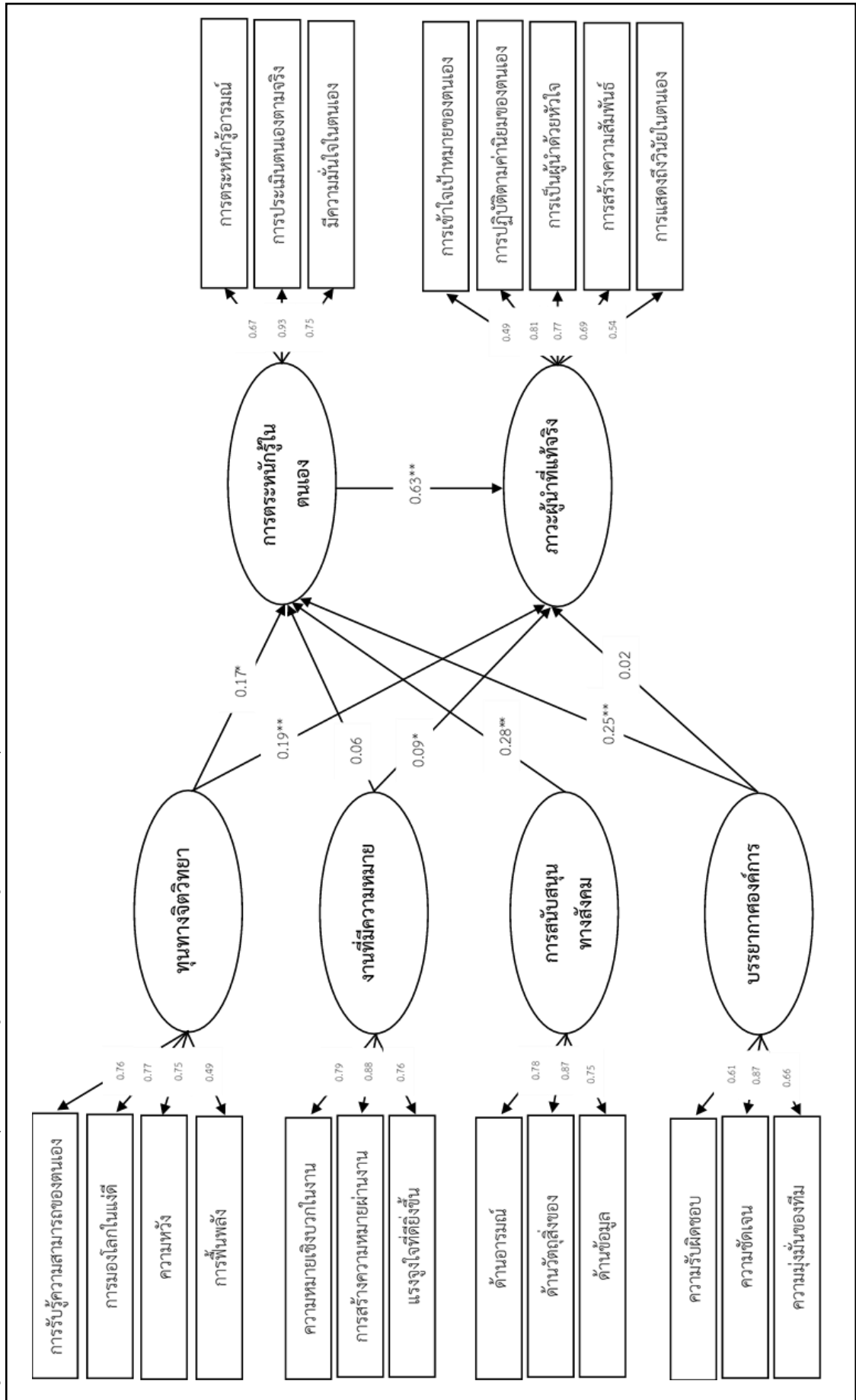
ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน พบว่า คะแนนเฉลี่ยของตัวแปรสังเกต (Mean) มีค่าระหว่าง 3.89 ถึง 4.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) มีค่าระหว่าง .42 ถึง .54 ค่าความเบ้ (Skewness) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.66 ถึง 0.19 ค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าอยู่ระหว่าง -0.66 ถึง 0.05 เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ถือว่าการกระจายของข้อมูลส่วนใหญ่มีการแจกแจงแบบโค้งปกติ และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกต พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .10 ถึง .71

ซึ่งค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตไม่เกิน .85 ไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Multicollinearity) เหมาะสมที่จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Kline, 2015)

ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนหลังจากปรับโมเดลแล้ว พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square = 506.81, $df = 170$, $p = .000$, $chi-square/df = 2.9$, RMSEA = 0.069, SRMR = 0.059, GFI = 0.90 และ AGFI = 0.86) โดยผลการประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม พบว่า 1) ทูนทางจิตวิทยา ($\beta = .19$, $p < .01$) งานที่มีความหมาย ($\beta = .09$, $p < .05$) และการตระหนักรู้ในตนเอง ($\beta = .63$, $p < .01$) มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน 2) ทูนทางจิตวิทยา ($\beta = .11$, $p < .05$) การสนับสนุนทางสังคม ($\beta = .18$, $p < .01$) และบรรยากาศองค์การ ($\beta = .16$, $p < .01$) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ พบว่า ทูนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ และการตระหนักรู้ในตนเองร่วมกันอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ร้อยละ 63 ($R^2 = .63$) และการตระหนักรู้ในตนเองอธิบายด้วยทูนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การได้ร้อยละ 38 ($R^2 = .38$) ดังภาพประกอบ 2 และตาราง 2

ภาพประกอบ 2

รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน



ตาราง 2

ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนา

ตัวแปรเหตุ	ตัวแปรผล					
	การตระหนักรู้ในตนเอง			ภาวะผู้นำที่แท้จริง		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ทุนทางจิตวิทยา	0.17*	-	0.17*	0.19**	0.11*	0.30**
งานที่มีความหมาย	0.06	-	0.06	0.09*	0.04	0.13*
การสนับสนุนทางสังคม	0.28**	-	0.28**	-	0.18**	0.18**
บรรยากาศองค์การ	0.25**	-	0.25**	0.02	0.16**	0.18**
การตระหนักรู้ในตนเอง	-	-	-	0.63**	-	0.63**
R ²	0.38			0.63		

หมายเหตุ $n = 417$, * $p < .05$, ** $p < .01$

DE = อิทธิพลทางตรง (Direct Effect), IE = อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect), TE = อิทธิพลรวม (Total Effect)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น การตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีการตรวจสอบความกลมกลืนภายหลังการปรับแก้ไขอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ โดยสามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัยได้ดังนี้

1. จากการตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย และด้านบริบทองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลต่อการตระหนักรู้ในตนเองและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 สอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ตามแนวคิดของ Avolio et al. (2004), Avolio and Luthans (2006), Luthans and Avolio (2003) มาเป็นกรอบความคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ในการกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยเป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์และบริบทองค์กรเชิงบวก ซึ่งส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำ ผ่านการส่งเสริมการพัฒนาตนเองในเชิงบวกแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

2. ทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การสนับสนุนทางสังคม และบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาสมัครพัฒนาชุมชน จากผลการวิจัย พบว่า

ทุนทางจิตวิทยามีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .19 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .11 สอดคล้องกับการศึกษาของ Margiadi and Wibowo (2019) ว่าทุนทาง

จิตวิทยาที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง และการศึกษาของ Jensen and Luthans (2006) ว่าทฤษฎีจิตวิทยาทำหน้าที่เป็นตัวทำนายภาวะผู้นำที่แท้จริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ทฤษฎีจิตวิทยายังมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลนั้น (Luthans et al., 2007) เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนมีความมั่นใจในความสามารถ มีความหวัง สามารถทนต่อความพ่ายแพ้ และมีแนวโน้มมองโลกในแง่ดีจะแสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ผู้อื่นมากขึ้น ทั้งนี้การทำงานที่เกิดจากความเข้าใจตนเอง การก้าวข้ามข้อจำกัดต่าง ๆ มีความพยายามปรับปรุง พัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริง (George, 2003) ทั้งนี้ทฤษฎีจิตวิทยามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Shumi, 2018)

งานที่มีความหมายมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .09 สอดคล้องกับการศึกษาของ Sarkar (2019) ว่างานที่มีความหมายมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้งานที่มีความหมายผ่านประสบการณ์ของแต่ละบุคคลว่างานอาสาพัฒนาชุมชนที่กำลังทำนั้นมีความสำคัญ แล้วตัดสินใจว่างานอาสาพัฒนาชุมชนมีคุณค่ามีความหมาย งานที่มีความหมายอาจช่วยให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเข้าใจตัวเองและผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น สามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงในการทำงานเพื่อผลลัพธ์เชิงบวกและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

การสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .18 สอดคล้องกับการศึกษา Sarkar (2019) ว่าการสนับสนุนทางสังคมมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงและการศึกษาของ Avolio et al. (2004), Avolio and Luthans (2006), Luthans and Avolio (2003) ได้นำเสนอรูปแบบเฉพาะของการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นกระบวนการที่ดึงมาจากทั้งความสามารถด้านจิตวิทยาเชิงบวกผ่านประสบการณ์ และบริบทองค์กรเชิงบวก รวมถึงการได้รับการสนับสนุนทางสังคม เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่มีลักษณะที่เป็นรูปธรรม คือ การสนับสนุนทางด้านวัตถุสิ่งของ การสนับสนุนทางด้านข้อมูล และการสนับสนุนทางสังคมในลักษณะที่เป็นกรรับรู้ของแต่ละบุคคล คือ การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ จากแหล่งงาน ได้แก่ หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สำคัญและยังมีผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล โดยส่งผลให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองในผู้นำอาสาพัฒนาแล้วจึงเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .16 เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นการรับรู้ผ่านประสบการณ์ของบุคคลที่มีต่อคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เมื่อผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีความชัดเจนในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กร สามารถตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน สอดคล้องกับการศึกษาของ Margiadi and Wibowo (2019) ว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง และการศึกษาของ Walumbwa et al. (2008) ถึงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างบรรยากาศองค์การและ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและผลการวิจัยว่าบรรยากาศองค์การหรือวัฒนธรรมอาจช่วยเพิ่มหรือลดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003)

3) การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน จากผลการวิจัยพบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ .63 สอดคล้องกับการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาผู้นำและผู้ตามที่แท้จริงของ Gardner et al. (2005) ว่าปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การตระหนักรู้ในตนเอง โดยการตระหนักรู้ในตนเองเป็นการพัฒนาตนเองในเชิงบวก และการตระหนักรู้ในตนเองยังสามารถช่วยส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ อย่างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำได้อีกด้วย (Luthans & Avolio, 2003) จากการศึกษาของ Niklas et al. (2021) พบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่แท้จริง ทั้งนี้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนที่ตระหนักรู้อารมณ์ตนเองจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่า เนื่องจากรับรู้ เข้าใจอารมณ์ความรู้สึก ความต้องการ สามารถคาดการณ์การกระทำของตนเองว่าจะส่งผลต่อผู้อื่นอย่างไร (Goleman, 1998) มีการประเมินตนเองตามความเป็นจริง รู้ว่าควรต้องปรับปรุงตรงจุดไหน รู้วิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความมั่นใจในตนเอง จัดการชีวิตได้ดี สามารถชี้นำความรู้สึกในเชิงบวกต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วง การตระหนักรู้ในตนเองจึงมีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง (Alle, 2021)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรสาเหตุ ได้แก่ ทักษะจิตวิทยา งานที่มีความหมาย การตระหนักรู้ในตนเองมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่วนการสนับสนุนทางสังคมและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงผ่านการตระหนักรู้ในตนเอง ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงมากที่สุด คือ การตระหนักรู้ในตนเอง ส่วนตัวแปรที่มีผลรองลงมา คือ ทักษะจิตวิทยาและงานที่มีความหมาย ซึ่งถือเป็นปัจจัยด้านจิตวิทยา โดยนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความเหมาะสมกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับบริบทองค์กรภาครัฐมากยิ่งขึ้นในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในการทำงานของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน อันจะนำไปสู่การพัฒนาและเกิดประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนทางสังคมและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงผ่านการตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งการสนับสนุนทางสังคมและบรรยากาศองค์การถือเป็นปัจจัยด้านบริบทองค์กร โดยตัวแปรที่ส่งผลต่อการตระหนักรู้ในตนเองมากที่สุด คือ การสนับสนุนทางสังคม รองลงมา คือ บรรยากาศองค์กร จึงเสนอแนะเชิงนโยบายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างกรมการพัฒนาชุมชนกำหนดเป็นนโยบายในการสร้างการรับรู้บรรยากาศองค์การที่ดียิ่งขึ้นในหน่วยงานที่ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนสังกัดอยู่ เช่น ให้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน มีอำนาจตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการทำงานพัฒนาชุมชน รวมถึงให้โอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำเพื่อเพิ่ม

ทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำงาน และส่งเสริมการสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานให้มีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้นในการสนับสนุนด้านวัตถุประสงค์ของ การสนับสนุนทางด้านข้อมูลในการทำของผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน รวมถึงการรับรู้การสนับสนุนทางด้านอารมณ์ในการยกย่องชมเชยผลการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรตระหนักและให้ความสำคัญในการเสริมสร้างปัจจัยเหล่านี้ให้เกิดกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนเพิ่มมากขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในตัวบุคคลและเกิดประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยนี้ทำให้ทราบว่าตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุด้านจิตวิทยา ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา งานที่มีความหมาย และด้านบริบทองค์กร ได้แก่ การสนับสนุนทางสังคม บรรยากาศขององค์กร มีอิทธิพลต่อการตระหนักรู้ในตนเองและมีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนและนำไปใช้เพื่อทดสอบประสิทธิผลของโปรแกรม และการศึกษาเพิ่มเติมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การศึกษาระยะยาวเพื่อการตรวจสอบยืนยันผลการวิจัย การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชน นำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมหรือคู่มือสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในผู้นำอาสาพัฒนาชุมชนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Allen A. (2021). *Self-Awareness as a Path to Authentic Leadership*. The Ohio State University.
- Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. McGraw Hill.
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 773-783.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Chongvisal, R. (2016). *Phāwa phu nam: thritsadi kānwichai læ næōthāng sū kānphatthana* [Leadership: Theory, Research and Approach to Development]. Chulalongkorn University. Community Development Department. (2016). *Khūmū sanapsanun kān patibat ngān phu nam 'āsā phatthana chumchon* [Handbook to support the operation of community development volunteer leaders]. Office of Community Strengthening.

- Fenigstein, A., Scheier, M. F., & Buss, A. H. (1975). Public and private self-consciousness: Assessment and theory. *Journal of consulting and clinical psychology, 43*(4), 522.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between Entrepreneurs' Psychological Capital and Their Authentic Leadership. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 254-273.
- Jongwutiwes, N. (2007). *Nǣokhit nǣothāng kānphatthanā chumchon* [The concept of community development approach]. Rum Thai Place.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford.
- Kulophas, D. (2017). Phāwā phū nam thīthǣ čing : khwāmpenmā læ praden wīchāi nai bō̄robot kānsuksā Thai [Authentic Leadership: Background and Research Topics in Thai Educational Context]. *Journal of Behavioral Science for Development, 9*(2), 1-15.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of research. Harvard University.
- Luthans, F., Avey, J., & Patera, J. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education, 7*(2), 209-221.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241-258). Berrett-Koehler.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541-572.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*(2), 143-160.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University.
- Margiadi, B., & Wibowo, A. (2019). Psycap as an Antecedent of Authentic Leadership and the Moderating Role of Organizational Climate. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 135, 58-65.
- Nakornthap, M. (2020). Prasitthiphon khōng prōkræm kânphatthanā phāwa phū nam bæp phū rapchai nai phū nam ‘āsā phatthanā chumchon [The Effectiveness of Servant Leadership Development Program in Community Development Volunteer Leaders]. *Journal of Humanities and Social Sciences Valaya Alongkorn*, 15(1), 87-103.
- Niklas, K. S., Nathan, W., Tyler, G. O., Frank, M. S., Alexander, H., & Adam, A. K. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 1-15.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2017). *Phæñ phatthanā setthakit læ sangkhom hæng chaṭ chabap thī sipsōng Phō.Sō. sōngphanhārōjhoksip - sōngphanhārōjhoksipsī* [National Economic and Social Development Plan No. 12 (2017 – 2021)]. https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=develop_issue
- Provincial Community Development Office of Nonthaburi. (2013). *Khūmū kân patibat ngān phū nam ‘āsā phatthanā chumchon* [Community Development Volunteer Leader's Practice Manual]. Nonthaburi Community Development Office.
- Sarkar, A. (2019). Authentic leadership: the influence of work and non-work domain contextual factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 520-531.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shumi, R. A. (2018). *The Secret of Developing Authentic Leadership: Focusing on the psychological capital revealed*. Department of Human Resource Management, Jatiya Kabi Kazi Nazrul Islam University.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348-361.

- Tardy, C. H. (1985). Social support measurement. *American journal of community psychology*, 13(2), 187-202.
- Taylor, S. E. (2011). *Social support: A review the oxford handbook of health psychology*. Oxford University Press.
- Trapnell, P. D., & Campbell, J. D. (1999). Private self-consciousness and the five-factor model of personality: Distinguishing rumination from reflection. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(2), 284-304.
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work–family enhancement and work–family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.