

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน : กรณีศึกษาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการ ผู้บริหาร และหัวหน้างานตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำที่ทำงานให้กับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรของมูลนิธิที่ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

2. เพื่อศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของเจ้าหน้าที่ประจำที่ทำงานให้กับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรของมูลนิธิที่ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

3. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ประจำที่ทำงานให้กับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรของมูลนิธิที่ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในเขตจังหวัดกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม ความผูกพันในงาน และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

จากผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไปแล้วในเบื้องต้น ผู้วิจัยจะขอ นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปผลการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ประจำที่ทำงานให้กับองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรของมูลนิธิที่ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติจำนวน 215 คน กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (คิดเป็นร้อยละ 71.6) มีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปี (คิดเป็นร้อยละ 50.2) มีอายุงานอยู่ในช่วง 1-3 ปี (คิดเป็นร้อยละ 42.3) และกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (คิดเป็นร้อยละ 79.1)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน

ข้อมูลภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ตามมีการรับรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.66$ ) และเมื่อพิจารณาการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นรายด้าน พบว่า ผู้ตามมีการรับรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงบารมีอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนการรับรู้สามด้านที่เหลืออยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การรับรู้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 3.66$ ) การรับรู้ด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 3.66$ ) และการรับรู้ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 3.60$ ) จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงบารมีอยู่ในระดับสูง โดยหากพิจารณาจากข้อคำถาม จะพบว่า 3 ข้อคำถามแรกที่มีคะแนนในระดับสูง ได้แก่ (1) ท่านมีความเคารพนับถือในตัวผู้นำของท่าน (2) ผู้นำของท่านทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักคุณธรรม และ (3) ผู้นำของท่านไม่ใช้อำนาจที่มีอยู่เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ส่วนการรับรู้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเจ้าหน้าที่มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลางนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานควรหันมาให้ความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา (Avolio et al., 2004; Kark, Shamir & Chen, 2003; Ozaralli, 2003; Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999) และความผูกพันในงาน (Elloy, Everett & Flynn, 1995; Brown, 1996; Schultz & Schultz, 1998) โดยหากพิจารณาจากข้อคำถาม จะเห็นได้ว่า ข้อคำถามด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่มีระดับคะแนนในระดับน้อยที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) ผู้นำของท่านสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการทำงานได้อย่างชัดเจน และ (2) ผู้นำของท่านเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงาน ส่วนข้อคำถามด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่มีระดับคะแนนในระดับน้อยที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) ท่านมีโอกาสที่จะร่วมเสนอความคิดเห็น ในขณะที่มีการพูดคุยกับผู้นำของท่าน และ (2) ผู้นำของท่านไม่ตำหนิตานเมื่อมีความคิดที่แตกต่างจากผู้นำ และสุดท้าย ข้อคำถามด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลที่มีระดับคะแนนในระดับน้อยที่สุด คือ ผู้นำของท่านไม่ค่อยมีโอกาสพูดคุยหรือสอบถามความต้องการของท่าน

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ที่มีความเคารพ ชื่นชม และไว้วางใจในตัวผู้นำหรือหัวหน้างานจากคะแนนการรับรู้ด้านภาวะผู้นำเชิงบารมีที่มีในระดับสูง ซึ่งหากผู้นำหรือหัวหน้างานเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นขณะพูดคุยมากขึ้น และไม่ตำหนิต่างความคิดเห็นที่แตกต่าง ก็อาจจะส่งผลให้ผู้ตาม

หรือเจ้าหน้าที่มีระดับการรับรู้ด้านแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างาน ควรจะให้ความสำคัญกับลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้ เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมให้สูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมในการก่อให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงานในผู้ตาม

#### ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา พบว่า ผู้ตามมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.53$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ( $\bar{X} = 3.73$ ) และด้านสมรรถนะ ( $\bar{X} = 3.72$ ) อยู่ในระดับสูง ส่วนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านอัตลิติต ( $\bar{X} = 3.55$ ) และด้านผลกระทบ ( $\bar{X} = 3.10$ ) อยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่มีระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมายอยู่ในระดับสูง โดยข้อคำถามที่มีคะแนนในระดับสูงที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) สิ่งที่ท่านทำในการทำงานทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและ (2) งานที่ท่านทำช่วยพัฒนาความสามารถของท่าน ส่วนคะแนนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านสมรรถนะที่มีอยู่ในระดับสูงนั้น หากพิจารณาจากข้อคำถาม จะเห็นได้ว่าข้อคำถามที่มีคะแนนในระดับสูงที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) ท่านมั่นใจว่าท่านมีความสามารถที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย และ (2) ท่านมั่นใจว่าท่านสามารถพัฒนาความสามารถในการทำงานได้มากกว่านี้

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านอัตลิติต และด้านผลกระทบที่มีระดับคะแนนปานกลางนั้น เมื่อพิจารณาข้อคำถาม พบว่า ข้อคำถามด้านอัตลิติตที่มีระดับคะแนนน้อยที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) ท่านไม่ต้องทำตามคำสั่งจากผู้นำของท่านตลอดเวลา และ (2) งานที่ท่านทำอยู่ เปิดโอกาสให้ท่านได้พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และข้อคำถามด้านผลกระทบที่มีระดับคะแนนน้อยที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ (1) ท่านมีอิทธิพลอย่างมากต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ และ (2) หากไม่มีท่าน องค์การจะประสบปัญหาในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย จากข้อมูลจะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และมีความมั่นใจว่าสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถจากการที่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย และด้านสมรรถนะอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากขึ้น เพื่อให้ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านอัตลิติต และ

ด้านผลกระทบเพิ่มสูงขึ้น และเพื่อเป็นประโยชน์ในดำเนินงานในมูลนิธิให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดต่อไป

#### ข้อมูลความผูกพันในงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลความผูกพันในงาน พบว่า ผู้ตามมีความผูกพันในงานอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ ) เมื่อพิจารณาจากระดับคะแนนของข้อคำถามรายข้อ โดยระดับคะแนนสูงสุดที่ 3 ข้อแรก ได้แก่ (1) ท่านรู้สึกไม่สบายใจ ถ้างานของท่านไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนดได้ (2) ท่านคิดว่าการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ และ (3) ท่านเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพ แม้ต้องทำงานนอกเวลาก็ตาม ส่วนระดับคะแนนน้อยที่สุด 3 ข้อ ได้แก่ (1) ท่านคิดว่างานเป็นเพียงส่วนหนึ่งในชีวิต (2) ท่านมีความรู้สึกผูกพันกับงานของท่านอย่างเหนียวแน่นจนยากที่จะแยกออกจากกัน และ (3) ท่านมีความรู้สึกต้องการทำงานตลอดเวลา จากข้อมูลจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีความผูกพันกับเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จ และผลงานที่มีคุณภาพ แต่มิได้มีความผูกพันกับตัวงาน มิได้รู้สึกผูกพันกับงานมากจนยากที่จะแยกออกจากกัน หรือมีความต้องการทำงานตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานควรจะทำให้ความสำคัญกับการเพิ่มระดับความผูกพันในงานของเจ้าหน้าที่ โดยเพิ่มการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในตัวผู้ตามให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

#### 3. ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ทำการได้ทำการรวบรวมแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนา และปรับปรุงสร้างเป็นข้อคำถามขึ้น ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถาม 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม และส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันในงาน โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 4 ได้แสดงไว้ดังตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1  
แสดงจำนวนข้อคำถามและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม	จำนวน (ข้อ)	ค่าความเชื่อมั่น
<u>ส่วนที่ 2</u> การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	42	.9750
- ด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี	13	.9474
- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	11	.9226
- ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	8	.8734
- ด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	10	.9266
<u>ส่วนที่ 3</u> การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา	34	.8815
- ด้านความหมาย	9	.8086
- ด้านสมรรถนะ	7	.8145
- ด้านอัตลักษณ์	9	.8633
- ด้านผลกระทบ	9	.7894
<u>ส่วนที่ 4</u> ความผูกพันในงาน	21	.8355

#### 4. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบรายคู่ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน ดังแสดงในตารางที่ 5.2 ดังนี้

## ตารางที่ 5.2

## แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .631, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 1.1 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .545, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 1.2 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .592, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 1.3 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .663, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 1.4 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .563, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .400, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 2.1 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .360, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 2.2 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .326, p < .01$ )

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)  
แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2.3 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .375, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 2.4 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้ตามด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .427, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .617, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 3.1 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านความหมายมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .534, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านสมรรถนะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .478, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 3.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านอัตลักษณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .361, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 3.4 การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามด้านผลกระทบมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน ( $r = .363, p < .01$ )
สมมติฐานที่ 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม	ยอมรับสมมติฐาน (มีองค์ประกอบ 1 ด้านที่ทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาได้ ร้อยละ 44)

## ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

## แสดงการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามอย่างน้อย 1 องค์ประกอบ สามารถทำนายความผูกพันในงาน	ยอมรับสมมติฐาน (มีองค์ประกอบ 5 ด้านที่ร่วมกันทำนายความผูกพันในงานได้ร้อยละ 44.7)

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้น เพื่อหาสมการทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 44 โดยสามารถเขียนสมการทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ได้ดังนี้

$$\text{การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา} = 2.275 + .348 (\text{การกระตุ้นทางปัญญา})$$

และผู้วิจัยได้วิเคราะห์หาสมการทำนายความผูกพันในงาน จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ด้านผลกระทบ ด้านสมรรถนะ การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายความผูกพันในงานร่วมกันได้ร้อยละ 44.7 โดยสามารถเขียนสมการทำนายความผูกพันในงาน ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ความผูกพันในงาน} &= .748 + .192 (\text{ความหมาย}) + .330 (\text{สมรรถนะ}) + \\ &.167 (\text{ผลกระทบ}) + .250 (\text{การตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล}) + .176 (\text{การสร้างแรงบันดาลใจ}) \end{aligned}$$

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน : กรณีศึกษาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม กับ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม

#### ตารางที่ 5.3

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง  
กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา

การรับรู้ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลง	การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา				
	ความหมาย	สมรรถนะ	อัตลักษณ์	ผลกระทบ	โดยรวม
ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.429**	.340**	.586**	.139*	.545**
การสร้างแรงบันดาลใจ	.499**	.304**	.578**	.227**	.592**
การกระตุ้นทางปัญญา	.585**	.338**	.640**	.241**	.663**
การตระหนักถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล	.482**	.280**	.592**	.173*	.563**
การรับรู้ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงโดยรวม	.529**	.342**	.644**	.204**	.631**

\*\* $p < .01$

\* $p < .05$

จากตารางที่ 5.3 แสดงให้เห็นถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาจริงโดยรวม เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1 ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ ( $r = .631$ ,

$p < .01$ ) ทั้งนี้การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมทั้ง 4 ด้านของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำเชิงبارมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นำไปสู่การเกิดแรงจูงใจภายในตัวผู้ตาม โดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้เองที่ทำให้ผู้ตามมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ตามได้คิดอย่างอิสระ ยกกระดับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ยกกระดับความเชื่อมั่นในตนเอง และกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ (Popper & Mayseless, 2003, p.41-65) ดังนั้นบุคคลที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงย่อมหมายถึง บุคคลนั้นเกิดการรู้คิดซึ่งสะท้อนถึงบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคลในทั้ง 4 ด้านของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา คือการรู้คิดด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลักษณ์ และด้านผลกระทบ สูงตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอโวลิโอและคณะ (Avolio et al., 2004) คาร์ค ชเมอร์ และเชน (Kark, Shamir & Chen, 2003) โอซาราลลี (Ozaralli, 2003) ฟูลเลอร์ มอร์ริสัน โจนส์ บริดจ์เจอร์ และบราวน์ (Fuller, Morrison, Jones, Bridger & Brown, 1999) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม มีความสัมพันธ์กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นไปตามที่ตั้งสมมติฐานและสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี และผลการศึกษาวิจัย ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรรายด้าน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเชิงبارมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 1.1 ( $r = .545, p < .01$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 1.2 ( $r = .592, p < .01$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 1.3 ( $r = .663, p < .01$ ) และด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 1.4 ( $r = .563, p < .01$ ) สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเฮาส์ และชเมียร์ (House & Shamir, 1993) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าแนวคิดและค่านิยมของตนเอง และผู้นำมีความสอดคล้องกัน ทำให้ผู้ตามมีความนับถือในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และเกิดความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อการดำเนินชีวิต และผลการศึกษาของโอซาราลลี (Ozaralli, 2003) พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานของพนักงานและความมี

ประสิทธิภาพในการทำงานได้ ผลการศึกษาเช่นนี้สามารถอธิบายตามแนวทฤษฎีของแบส (Bass, 1985) ได้ว่า เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้มากกว่าความคาดหวัง โดยทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของเป้าหมายของงาน และทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการของตนเองได้ จึงส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่จะนำไปสู่แรงจูงใจ และแรงกระตุ้นที่เกิดจากภายในที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวบุคคล และส่งผลต่อการรู้คิดซึ่งสะท้อนออกมาในรูปของบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา สามารถสรุปได้ว่า ผู้ตามที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำสูง จะทำให้ระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในตัวผู้ตามสูงตามไปด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม กับความผูกพันในงาน

#### ตารางที่ 5.4

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันในงาน

ตัวแปร	การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง				
	ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้น ทางปัญญา	การตระหนักถึง ความเป็นปัจเจก บุคคล	โดยรวม
ความผูกพันในงาน	.360**	.326**	.375**	.427**	.400**

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 5.4 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 ( $r = .400, p < .01$ ) ตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้

จากการค้นคว้าผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง กับความผูกพันในงาน ถึงแม้จะพบว่าการศึกษาและงานวิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรนี้ยังมีน้อย แต่ผลการวิจัยในครั้งนี้ก็แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษา

และงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่าน ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยว่า หัวหน้างานที่มีลักษณะ น่าเชื่อถือ มีความยุติธรรม มีความใกล้ชิด การให้แรงเสริมทางบวกแก่ลูกน้องเมื่อทำงานได้ดี (Elloy, Everett & Flynn, 1995) พฤติกรรมของหัวหน้างานที่มีการดูแลเอาใจใส่ เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม มีการสื่อสารกันในการทำงาน (Brown, 1996; Schultz & Schultz, 1998) ผู้นำที่มีพฤติกรรมการนำแบบนายกสมาคมและแบบผู้บริหารทีม (อโณทัย, 2550) นั้นมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันในงาน จะเห็นได้ว่า ลักษณะของผู้นำต่างๆเหล่านี้ สอดคล้องตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ที่ได้แบ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็น 4 องค์ประกอบด้วยกันคือ ภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic Leadership/Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ทำให้สามารถสรุปได้ว่าการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงโดยรวมในทั้ง 4 องค์ประกอบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน กล่าวคือ หากผู้ตามรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ผู้ตามก็จะมีระดับความผูกพันในงานสูงตามไปด้วย

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นราย ด้าน กับความผูกพันในงานในงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 2.1 ( $r = .360, p < .01$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 2.2 ( $r = .326, p < .01$ ) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 2.3 ( $r = .375, p < .01$ ) และด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 2.4 ( $r = .427, p < .01$ ) ทั้งนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้น กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงาน โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย มีความสำคัญ มีคุณค่า จูงใจให้ผู้ตามมองเห็นถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และให้ความใส่ใจในความต้องการความสำเร็จและความต้องการความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งสิ่งเหล่านี้เองที่ส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิมีความตั้งใจ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความรู้สึกว่างานมีความสำคัญและมีคุณค่า มีความรู้สึกต้องการให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ และมักใช้เวลาส่วนมากในการปฏิบัติงาน ประกอบกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนั้นจะคอยกระตุ้นเร้าให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ และทำงานได้บรรลุผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในงาน

จากผลการศึกษานี้ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน กล่าวคือ หากผู้ตามมีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำสูง จะทำให้ระดับความผูกพันในงานของผู้ตามสูงตามไปด้วย

การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตาม กับความผูกพันในงาน

#### ตารางที่ 5.5

แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา กับความผูกพันในงาน

ตัวแปร	การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา				
	ความหมาย	สมรรถนะ	อัตลิติต	ผลกระทบ	โดยรวม
ความผูกพันในงาน	.534**	.478**	.361**	.363**	.617**

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 5.5 จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานตามสมมติฐานที่ 3 ( $r = .617, p < .01$ ) ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ และมีระดับความสัมพันธ์สูงกว่าระดับความสัมพันธ์เมื่อแยกรายด้าน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 3.1 ( $r = .534, p < .01$ ) ด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 3.2 ( $r = .478, p < .01$ ) ด้านอัตลิติต มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 3.3 ( $r = .361, p < .01$ ) และด้านผลกระทบ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน เป็นไปตามสมมติฐานย่อยที่ 3.4 ( $r = .363, p < .01$ ) ทั้งนี้เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาโดยรวมของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิ มีผลมาจากผลเฉลี่ยของการรู้คิด ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านอัตลิติต และด้านผลกระทบรวมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสไปร์ทเซอร์ (Spreitzer, 1995) ที่กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ร่วมกันครบทั้ง 4 ด้าน จะขาดด้านใดด้านหนึ่งไปไม่ได้ (Gestalt Theory)

จากการค้นคว้าผลการศึกษาและการวิจัย พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยที่ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยากับความผูกพันในงานโดยตรง

แต่อย่างไรก็ตาม จากการที่ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่ทำการศึกษาค้นคว้าที่มีความใกล้เคียงกับ มิติทั้ง 4 ด้านของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา คือ ตัวแปรคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) และความรู้สึกถึงสมรรถนะที่มีในตนเอง (Sense of Competence) พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวก และส่งผลต่อความผูกพันในงาน (Lawler & Hall, 1970; Hackman & Lawler, 1971; Mathieu & Farr, 1991; Elloy, Everett & Flynn, 1995; Brown, 1996; Gagne, Senecal & Koestner, 1997; Schultz & Schultz, 1998) ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยในครั้งนี้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก เมื่อการที่บุคคลหรือผู้ตามได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ซึ่งเป็นกระบวนการรู้คิด (Cognitive Process) ทางจิตวิทยาของ บุคคลนั้น จะนำไปสู่การรับรู้ว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมายทั้งต่อตนเองและ องค์การ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน และต้องการที่จะทำงานนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ อย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่วนด้านสมรรถนะ คือการที่ผู้ตามรับรู้ถึงความสามารถภายใน ตนเองในการที่จะทำงานหรือทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยทักษะและความชำนาญนั้น จะ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นสิ่งที่ท้าทายและต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ เพื่อแสดง ให้เห็นถึงความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง ส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกผูกพันในงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับด้านอัตลิติต คือการที่ผู้ตามรู้สึกว่า ตนเองมีอิสระในการทำงาน และควบคุมสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เช่น การตัดสินใจ และการ แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่ม และมีความสร้างสรรค์ใน การคิดหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน ทำให้ผู้ตามทำงานนั้นได้ดีและมีความผูกพันในงานนั้นๆ เนื่องจากเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ที่คิด ตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาในการทำงานนั้นด้วย ตนเอง และสุดท้ายคือด้านผลกระทบ คือการที่ผู้ตามรับรู้ว่าตนเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน ให้กับองค์การ และงานที่ทำนั้นเป็นสิ่งที่ประโชยชน์ต่อองค์การ ส่งผลทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก ผูกพันในงาน เพราะเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ และมีความสำคัญต่อ ผลลัพธ์ขององค์การ ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ

จากผลการศึกษานี้ สามารถสรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิง จิตวิทยา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันในงาน กล่าวคือ หากบุคคลมีการรู้คิดการ เสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาสูง จะทำให้ระดับความผูกพันในงานในตัวบุคคลนั้นสูง ตามไปด้วย

การศึกษาศมการทํานายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา จากตัวแปรการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ

จากผลการศึกษาศมการทํานายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา จากตัวแปรการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม ที่สามารถทํานายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยสามารถทํานายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาได้ถึงร้อยละ 44

ผลการศึกษานี้ สามารถอธิบายได้ว่า การที่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิ เกิดการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญานั้น จะส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่เกิดกระบวนการรู้คิด (Cognitive process) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และมีระดับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาภายในตนเองเพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น หากผู้ตามต้องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในตัวผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น ผู้ตามควรจะแสดงพฤติกรรม เพื่อเป็นการกระตุ้นเร้าศักยภาพและความสามารถที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม โดยใช้คำถามกระตุ้นให้ดูคิด ให้อิสระและโอกาสในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน รวมถึงการกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแนวทางใหม่ๆ ทั้งนี้ ผู้ตามควรตระหนักด้วยว่าไม่ควรปิดกั้นความคิดเห็นของผู้ตาม โดยการวิพากษณ์วิจารณ์ หรือตำหนิ เมื่อความคิดเห็นนั้นแตกต่างออกไปจากตัวผู้ตาม จะเห็นได้ว่า สิ่งต่างๆเหล่านี้เองที่จะมีอิทธิพลสำคัญ และส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิมีการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาภายในตนเองเพิ่มสูงขึ้น

การศึกษาศมการทํานายความผูกพันในงาน จากตัวแปรการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านต่างๆ

จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา ด้านความหมาย ด้านผลกระทบ และด้านสมรรถนะ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวก และยังสามารถเป็นตัว ทํานายร่วมกันของความผูกพันในงานได้อย่างมีคุณภาพ โดยสามารถร่วมกันทํานายความผูกพัน ในงานได้ถึงร้อยละ 44.7

ผลการศึกษานี้ สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อีกทั้งหากมีการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในตนเองด้านความหมาย

ด้านผลกระทบ และด้านสมรรถนะร่วมกัน จะส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิมีความผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 2 ด้านที่ร่วมกันเป็นตัวทำนายความผูกพันในงาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิเกิดความผูกพันในงาน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้นำคอยให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด คอยถามไถ่ถึงการทำงาน (Elloy, Everett & Flynn, 1995, p.79-91) ผู้นำมีการดูแลเอาใจใส่ (Brown, 1996, p.235-255) คอยให้คำปรึกษา สอนงาน รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมาอย่างเต็มที่ ส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิรู้สึกว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ และทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบ ประสบผลสำเร็จลุล่วง

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีความผูกพันในงานเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการทำงาน มีการสื่อสารกันในการทำงาน (Brown, 1996, p.235-255) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกิดความต้องการที่จะสนับสนุนเป้าหมายของมูลนิธิ (Schultz & Schultz, 1998) ส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิเกิดความผูกพันในงาน เกิดความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ มีความตั้งใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

องค์ประกอบด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา มีองค์ประกอบ 3 ด้านที่ร่วมกันเป็นตัวทำนายความผูกพันในงาน ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีความผูกพันในงานเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำเป็นงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในมูลนิธิ ส่งผลให้เกิดความตั้งใจ และทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานที่ทำอยู่สำเร็จลุล่วงไปได้

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านผลกระทบ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีความผูกพันในงานเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานรู้สึกว่างานที่ทำตนเองมีส่วนสำคัญในความสำเร็จของมูลนิธิ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในมูลนิธิ ส่งผลทำ

ให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นเป็นงานที่มีความสำคัญ และทุ่มเทความพยายามอย่าเต็มกำลังความสามารถ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านสมรรถนะ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมูลนิธิมีความผูกพันในงานเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานให้กับมูลนิธิมีความมั่นใจว่ามีความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ถึงแม้ว่าจะมีอุปสรรค หรือปัญหาเกิดขึ้นในการทำงานก็ตาม อีกทั้งมีความมั่นใจว่ามีความชำนาญ และมีความสามารถในงานทำงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลทำให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันในงาน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากผลการทดสอบสมมติฐานและการอภิปรายผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะบางประเด็นจากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิต่อไป ดังนี้

1. จากผลการศึกษาระดับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิ พบว่า เจ้าหน้าที่ในองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำเชิงบริหารมีอยู่ในระดับสูง ส่วนการรับรู้ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ในองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิ มีความเคารพ ชื่นชม และมีความไว้วางใจในตัวผู้นำหรือหัวหน้างาน ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ กระตุ้นและจูงใจให้ผู้ตามเห็นความสำคัญถึงคุณค่าและเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทกำลังความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สิ่งสำคัญคือหัวหน้างานควรตระหนักถึงศักยภาพที่แตกต่างกันในตัวผู้ตามแต่ละบุคคล ดังนั้นวิธีการที่จะเข้าใจ เข้าถึง และพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล จึงควรมีวิธีการที่มากขึ้นแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล ทั้งนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานไม่ควรตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตาม เมื่อความคิดเห็นนั้นเป็นความคิดที่แตกต่างออกไป ผู้นำควรรับฟังและให้คำปรึกษาในการทำงาน เอาใจใส่และคอยถามไถ่ถึงความคืบหน้าในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาเพื่อเป็นการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น

2. จากผลการศึกษาระดับการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาภายในตนเองของเจ้าหน้าที่ในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิ พบว่า เจ้าหน้าที่ในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมายและด้านสมรรถนะในระดับสูง ส่วนด้านอัตลัษิตและด้านผลกระทบ มีการรับรู้ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่ มีความรู้สึกว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย และมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถและมีความชำนาญในงานที่ทำอยู่ ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิจึงควรเพิ่มการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านอัตลัษิต และด้านผลกระทบในตัวผู้ตาม โดยให้อิสระในการตัดสินใจในการทำงาน และวิธีการแก้ปัญหา และทำให้ผู้ตามตระหนักว่างานที่ทำอยู่เป็นงานที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อการทำงานในภาพรวมขององค์การทั้งหมด

3. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านอัตลัษิตมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในระดับสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งในภาพรวมและรายด้าน ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิจึงควรให้อิสระในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ มีอิสระในการเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ตามหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิมีพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาภายในตนเองในระดับสูงขึ้นไป และทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความผูกพันในงาน พบว่า การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในงานในระดับสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งในภาพรวมและรายด้าน ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิจึงควรตระหนักว่าบุคคลแต่ละคนนั้นมีความต้องการในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงาน และมีศักยภาพที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำควรให้ความเอาใจใส่ คอยให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงาน คอยถามไถ่ถึงการทำงานว่ามีอุปสรรคหรือปัญหาอะไรเกิดขึ้นในการทำงานบ้างหรือไม่ และคอยสอบถามถึงความต้องการของผู้ตาม และคอยส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามได้พัฒนาศักยภาพที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เพื่อให้ผู้ตามหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิระดับความผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น

5. จากการศึกษาสมการทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา จากตัวแปรการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 44 ดังนั้น ผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมนุษยธรรมแสดงพฤติกรรมเพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัวผู้ตาม โดยใช้คำถามกระตุ้นให้ถูกคิด ให้อิสระและให้โอกาสมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เช่นในเรื่องวางแผนและตั้งเป้าหมายในการทำงาน รวมไปถึงกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาในแนวทางใหม่ๆ ทั้งนี้ สิ่งที่สำคัญคือผู้นำไม่ควรปิดกั้นความคิดเห็นของผู้ตาม โดยการวิพากษ์วิจารณ์ หรือตำหนิ เมื่อความคิดเห็นนั้นแตกต่างออกไปจากตัวผู้นำ เพื่อเสริมสร้างระดับพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาในตัวผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้ผู้ตามหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมนุษยธรรมปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีระดับผลการปฏิบัติงานในระดับที่เพิ่มสูงขึ้น

6. จากการศึกษาสมการทำนายความผูกพันในงาน จากตัวแปรการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ด้านผลกระทบ และด้านสมรรถนะสามารถเป็นตัวทำนายความผูกพันในงานร่วมกันได้ร้อยละ 44.7 จะเห็นได้ว่า ตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา มีตัวแปรที่เข้ามาในสมการทำนายเพียง 3 ตัวแปร คือ ด้านความหมาย ด้านผลกระทบ และด้านสมรรถนะ แต่ด้านอัตถิธิปไตยไม่ได้เข้ามาในการสร้างสมการทำนาย ซึ่งขัดแย้งกับแนวความคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาของ สไปรท์เซอร์ (Spreitzer, 1995) ที่กล่าวไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลกระทบต่อบทบาทการทำงานของบุคคล มากกว่าส่งผลในเชิงรับ และถ้าหากว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาในด้านใดด้านหนึ่งขาดหายไป หรือไม่เกิดขึ้น ก็จะทำให้พลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยานั้นถูกจำกัดได้ กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยาเป็นสิ่งที่ต้องมีอยู่ร่วมกันครบทั้ง 4 ด้าน จะขาดด้านใดด้านหนึ่งไปไม่ได้ (Gestalt Theory) ซึ่งที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในเรื่องรูปแบบการบังคับบัญชาในสังคมไทย ที่ยังคงมีลักษณะเป็นแบบลำดับขั้น และทำตามคำสั่ง ดังนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมนุษยธรรมควรตระหนักและให้ความสำคัญในการเปิดโอกาสและให้อิสระกับผู้ตามในการแสดงความคิดเห็นเรื่องรูปแบบ เป้าหมาย รวมไปถึงวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ทั้งนี้ผู้นำไม่ควรตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามเมื่อมีความแตกต่างจากผู้นำ เพื่อเป็นการไม่ปิดกั้นอิสระและจำกัดให้ผู้ตามคิดอยู่ในกรอบมากเกินไป ดังนั้น

ผู้นำหรือหัวหน้างานในองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญในส่วนนี้ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลทำให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับที่เพิ่มสูงขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงานมีความต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะบางประเด็นเพื่อเป็นประโยชน์ของแนวคิดในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรในลักษณะอื่นๆ เช่น เปรียบเทียบระหว่างองค์กรภาครัฐบาล กับองค์กรภาคเอกชน เป็นต้น เพื่อขยายขอบเขตของการศึกษาให้กว้างมากขึ้นภายใต้บริบทและวัฒนธรรมขององค์กรที่แตกต่างกัน

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นตัวแทรกแซงอื่นๆ ที่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน เช่น โครงสร้างทางสังคมของทีม ระบบการให้รางวัล แรงจูงใจภายในตนเอง เป็นต้น

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำลักษณะอื่นๆ เช่น ภาวะผู้นำเชิงบารมี ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำเชิงพฤติกรรม ผู้นำเชิงสถานการณ์ เป็นต้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำในลักษณะอื่นๆ นั้น มีความสัมพันธ์หรือส่งผลต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงานมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

4. ควรมีการขยายขอบเขตของการศึกษาเรื่องตัวแปรความผูกพันในงานเพิ่มเติม เช่น ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น