

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้  
กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ชุตินันท์ มุ่งการนา

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ได้พิจารณา  
คุษฎีนิพนธ์ของ ชุตินันท์ มุ่งการนา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ศาสตราจารย์ ดร.วรพิทย์ มีมาก)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ จินดาพล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน  
(ศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ สุขสำราญ)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล)

..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.วรพิทย์ มีมาก)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ มีทรัพย์หลาก)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....ผู้รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่..... 14 มิ.ย. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ ด้วยความกรุณาและช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี พิจิตบันดาล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ มีมาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรวิทย์ จินดาพล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำการทำดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้และ ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ประธานกรรมการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา รวมถึงครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้นับตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงปัจจุบันที่พร่ำสอนสั่งด้วยความเมตตา จนทำให้มีความรู้เพียงพอที่จะทำดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยดี ดังคำกล่าวที่ว่า “ศิษย์ได้ดีเพราะมีครูดี” จึงเป็นสิ่งที่ต้องตระหนักถึงความหมายและความสำคัญไม่น้อยไปกว่าคุณวุฒิที่ได้รับจากการศึกษา ข้าพเจ้าขอจดจำคำแนะนำ คำสั่งสอนอันมีคุณค่าเพื่อนำไปใช้ในอนาคตต่อไป

และขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.สมบุญณ์ สุขสำราญ (ราชบัณฑิต) ประธานคณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ มีทรัพย์หลาก กรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ เป็นอย่างสูงที่ได้ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทางในการแก้ไขดุษฎีนิพนธ์ ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์เป็นไปด้วยดี

อีกทั้งขอขอบคณะผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลนคร ทั้ง 30 แห่ง ประกอบด้วยขอขอบคุณกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 30 ท่าน รวมถึงผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการตรวจสอบ เครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ที่สละเวลาในการให้ข้อมูล

สำคัญที่สุดขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อสุเทพ มุ่งการนา คุณแม่อรทัย มุ่งการนา ผู้ที่เอากลิ่นกุหลาบโรยทางเดินให้ชีวิตข้าพเจ้ามาโดยตลอด อีกทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนจนสำเร็จการศึกษาในระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

และยังขอขอบคุณกัลยาณมิตรอย่างท่าน ดร.พระครูสิริปริยัตยาภิรม บุญวอน พระทักษกกร แก้วสง่า ดร.วัชระ คำเขียว คุณอรรรตติธิ สุพานะดิถก คุณเกริกเกียรติ แก้วมณี และคุณวิมลรัตน์ เจริญ ที่มีแต่ห่วงใย เมตตา ความปรารถนาดี ร่วมทุกข์ร่วมสุขกันมาโดยตลอดระยะเวลาของการศึกษา ณ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ชุตินันท์ มุ่งการนา

55810214: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปริญญาโท(รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ วัฒนธรรมองค์การ/ องค์การแห่งการเรียนรู้/  
ประสิทธิผลขององค์การ/เทศบาลนคร

ชื่อนันท์ มุ่งการนา: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CULTURE ORGANIZATIONAL LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF THE CITY MUNICIPALITIES) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพ:  
วิภาวี พิจิตบันดาล, พ.บ.ด., วรวิทย์ มีมาก, Ph.D., วรวิทย์ จินดาพล, Ph.D. 511 หน้า ปี พ.ศ.  
2561

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของเทศบาลนคร การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ซึ่งใช้การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed method research) แบบ Convergent parallel design Creswell and Clark (2011) สำหรับในการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 480 คน สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) และในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก 4) ฝ่ายอำนวยการ 5) ฝ่ายสนับสนุนการวิเคราะห์เนื้อหาตามวิธีของ Miles & Huberman (1994) และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)

ผลการวิจัย พบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก (ค่า  $\chi^2 / df = 1.198$ ,  $df=75$ ,  $RMSEA = 0.024$ ,  $RMR = 0.027$ ,  $CFI = 1.00$ ) ซึ่งผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ อันเป็นการสะท้อนผ่านความแข็งแกร่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลส่งผ่านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร และมีความสัมพันธ์กันแบบห่วงโซ่ของเหตุผลและทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ หรือเรียกว่า Full model

55810214: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ CULTURE ORGANIZATIONAL/  
LEARNING ORGANIZATION/ ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS/  
THE CITY MUNICIPALITIES

CHUTINUN MUNGKANAN: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CULTURE  
ORGANIZATIONAL LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL  
EFFECTIVENESS OF THE CITY MUNICIPALITIES ADVISORS: VIPAVEE PIJITBUNDARN,  
Ph.D., WORAPIT MEEMAK, Ph.D., WORAWITCHINDAPOL, Ph.D. 511 P. 2018.

The purpose of this study was three fold first, It aimed at transformational leadership, culture organizational, learning organization and organizational effectiveness of the city municipalities. Also, this study a causal structural relationship of transformational leadership, culture organizational, learning organization and organizational effectiveness of the city municipalities. Last, this study provided guidelines for developing organizational effectiveness of the city municipalities. Which study has unit of analysis was an organization level. This study was a convergent parallel design consisting of both research qualitative and quantitative methods, Creswell & Clark (2011). The quantitative research instrument was a questionnaire. The normative sample included 480 individuals. In statistics test by path analysis. As for the qualitative research instrument was a group of key informants experts group five the key part of the organization structural including 1) Strategic apex 2) Middle line 3) Operative core 4) Techno structure and 5) Support staff. Qualitative data analysis by Miles & Huberman (1994). As well the data analysis was processed using a merged data technique and a side-by-side comparison for merge data.

The results and findings the structural equation model of transformational leadership, culture organizational, learning organization and organizational effectiveness of the city municipalities fitted to the empirical data was at excellence ( $\chi^2/df = 1.198$ ,  $df=75$ ,  $RMSEA = 0.024$ ,  $RMR = 0.027$ ,  $CFI = 1.00$ ) Notably, this quantitative data analysis results were in conformity with the qualitative data analysis. This reflects the strength role of transformational leadership, culture organizational was important factor influencing the transfer of learning organization to organizational effectiveness of the city municipalities as the chain of reason and the elements can not be separated at all or called the full model.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามของการวิจัย.....	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
ขอบเขตของการศึกษา.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	16
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	19
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	52
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	104
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ.....	136
แนวคิดว่าด้วยเทศบาล.....	177
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	188

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 206
	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... 208
	การวิจัยเชิงปริมาณ..... 209
	การวิจัยเชิงคุณภาพ..... 221
	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์..... 225
	การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย..... 225
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 227
	ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ..... 229
	ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ..... 295
	ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสาน ผลลัพธ์..... 330
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 345
	สรุปผลการวิจัย..... 347
	อภิปรายผล..... 356
	ข้อจำกัดในการวิจัยและการวิจัยในอนาคต..... 395
	ข้อเสนอแนะ..... 396
บรรณานุกรม.....	398
ภาคผนวก.....	420
ภาคผนวก ก.....	421
ภาคผนวก ข.....	438
ภาคผนวก ค.....	442
ภาคผนวก ง.....	461
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	511

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
2-1	สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศ และในประเทศ.....	33
2-2	หลักคิดพื้นฐาน แนวทางการศึกษา และมุมมองวัฒนธรรมองค์การ.....	56
2-3	วัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวและไม่ปรับตัวของ Kotter and Heskett.....	76
2-4	รูปแบบองค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty.....	80
2-5	การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทัศน์ขององค์การ.....	126
2-6	ผู้บริหารที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้.....	127
2-7	วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรจากแนวคิดของ Steers.....	150
3-1	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง.....	212
4-1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	233
4-2	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	235
4-3	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์..	236
4-4	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	237
4-5	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	238
4-6	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก บุคคล.....	239
4-7	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับวัฒนธรรมองค์การ.....	240
4-8	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม.....	241
4-9	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ.....	242
4-10	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว.....	243
4-11	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ.....	244
4-12	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับองค์การแห่งการเรียนรู้.	245
4-13	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	246
4-14	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการมีแบบแผนความคิด.....	247



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4-15	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	248
4-16	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	249
4-17	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	250
4-18	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับประสิทธิผลของ เทศบาลนคร.....	251
4-19	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะขององค์การ.....	252
4-20	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และโครงสร้างองค์การ.....	252
4-21	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคโนโลยี.....	253
4-22	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม.....	254
4-23	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ.....	255
4-24	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสภาพแวดล้อมทางสังคม.....	256
4-25	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และบรรยากาศองค์การ.....	257
4-26	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะบุคคล.....	258
4-27	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความผูกพันต่อองค์การ.....	258
4-28	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงาน.....	259
4-29	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะของนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ.....	260
4-30	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์.....	261
4-31	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการมีส่วนร่วม.....	262
4-32	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการติดต่อสื่อสาร.....	263
4-33	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการรับรองกิจการและนวัตกรรม.....	264
4-34	ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปร.....	265
4-35	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	268

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
4-36	ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	270
4-37	ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง.....	271
4-38	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ.....	272
4-39	ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์การ.....	274
4-40	ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การ.....	275
4-41	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้..	276
4-42	ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันองค์การแห่งการเรียนรู้.....	279
4-43	ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้	279
4-44	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบประสิทธิผลของ เทศบาลนคร.....	281
4-45	ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลของเทศบาลนคร.....	284
4-46	ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้	285
4-47	แสดงค่าดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเชิงสาเหตุ.....	289
4-48	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ $R^2$ และ t-value ของตัวแปรสังเกตในโมเดลโครงสร้าง เชิงเส้น.....	290
4-49	ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมโดยรวม.....	293
4-50	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	295
4-51	ผลการผสมผสานข้อมูลระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ.....	332

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	ผลการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลนคร.....	1
1-2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	18
2-1	การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	29
2-2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	32
2-3	ระดับของวัฒนธรรม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับของวัฒนธรรม.....	60
2-4	ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison.....	67
2-5	ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison 12 มิติ.....	68
2-6	ระดับวัฒนธรรมองค์การของ Kotter and Heskett.....	75
2-7	OCI Circumplex รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty.....	78
2-8	วัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันของค่านิยมของ Cameron and Quinn.....	87
2-9	ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพและทฤษฎีองค์การ.....	92
2-10	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	116
2-11	องค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	117
2-12	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	118
2-13	องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ.....	139
2-14	เกณฑ์และมิติเวลาของการประเมินประสิทธิผลขององค์การ.....	144
3-1	วิธีการวิจัยแบบผสมวิธีในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน.....	206
4-1	องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก.....	268
4-2	องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย.....	269
4-3	องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมครั้งแรก.....	272
4-4	องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย.....	273
4-5	องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ครั้งแรก.....	277
4-6	องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย.....	278
4-7	องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลของเทศบาลนครครั้งแรก.....	282
4-8	องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลของเทศบาลนครที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย.....	283
4-9	แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานในครั้งแรก.....	287

**สารบัญญภาพ (ต่อ)**

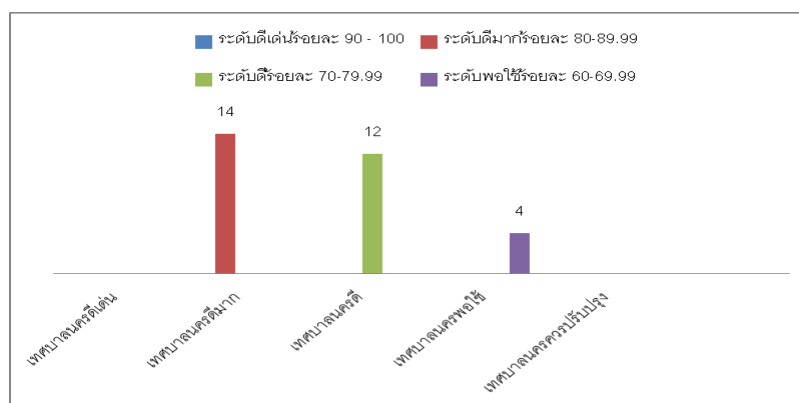
ภาพที่		หน้า
4-10	แบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้และพัฒนา.....	288
4-11	การจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558.....	313
4-12	เงินอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีงบประมาณ 2560.....	314
4-13	อัตราการเติบโตรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	322

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากรายงานของสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558 ที่ผ่านมานั้น พบว่า เทศบาลนคร จำนวน 30 แห่ง ในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่ทำหน้าที่ในการจัดการบริการสาธารณะนั้น มีผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาลนคร ในภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง ซึ่งเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 80 (สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558) และจากผลการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีเทศบาลนคร เพียงจำนวน 14 แห่งที่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 60 ได้แก่ ภาคเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครเชียงใหม่ เทศบาลนครลำปาง ภาคกลาง ประกอบด้วย เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครนนทบุรี เทศบาลนครปากเกร็ด เทศบาลนครสมุทรสาคร เทศบาลนครนครปฐม ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครนครราชสีมา เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลนครอุดรธานี ภาคตะวันออก ประกอบด้วย เทศบาลนครนครระยอง และภาคใต้ ประกอบด้วย เทศบาลนครสงขลา เทศบาลนครตรัง เทศบาลนครหาดใหญ่



ภาพที่ 1-2 ผลการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานของเทศบาลนคร (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558)

จากที่กล่าวมานั้น ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ บทบาทของภาวะผู้นำเอกชนนายกเทศมนตรีนั้น ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากทั้งนี้ มีคำกล่าวที่ว่าเงื่อนไขความสำเร็จของงานนั้นถ้าจะให้ได้ดี ผลงานที่ดี ก็คือ ต้องได้ทั้งงานและน้ำใจคนนั้น มักจะเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ถึง 80% อีก 20% (ลิขิต ธีรเวคิน, 2549) เป็นเรื่องของความรู้ความสามารถตามวิชาชีพและวิชาการ ซึ่งถ้าผู้นำที่มีข้อมูลเกี่ยวกับท้องถิ่นที่มากพอ ดีพอ ลึกพอ ก็จะสามารถนำมาประกอบการทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อนำเสนอวิสัยทัศน์การพัฒนาท้องถิ่นได้มาก โอกาสในการที่จะได้รับการเลือกตั้งจากพี่น้องประชาชนในท้องถิ่นมากขึ้น ขณะเดียวกันผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีความชอบธรรมทางการเมือง (Legitimacy) กล่าวคือ การได้อำนาจรัฐนั้นเป็นไปตามกฎหมายและตามเจตนารมณ์ ที่มุ่งหวังให้ผู้นำปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมีความมุ่งมั่นที่จะรับใช้ชาติและบ้านเมือง ดำรงไว้ซึ่งระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย และมีอุดมการณ์ทางการเมืองอันแข็งแกร่งมีศรัทธาอย่างสูงส่งในอุดมการณ์และอุดมคติ มีจริยธรรมทางการเมืองโดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทั้งในส่วนที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Legality) และมีความชอบธรรมทางการเมือง (Legitimacy) ที่สำคัญจะต้องผดุงไว้ซึ่งหลักนิติธรรม (The rule of law) (ลิขิต ธีรเวคิน, 2549) อีกทั้งยังจะต้องเป็นนักบริหารที่สามารถนำพาองค์การของตนให้อยู่ในฐานะที่มั่นคงเป็นที่ยอมรับขององค์การภายนอก ซึ่งความเป็นนักบริหารจะเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นโอกาสทราบดีวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และหาวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพทั้งจากภายนอกและภายในองค์การ พร้อมกับมุ่งแสวงหาวิธีการพัฒนางานเทศบาลนคร ให้มีลักษณะที่สามารถปรับเปลี่ยนและยืดหยุ่นในการปฏิบัติเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถบูรณาการงานให้เข้ากับคน เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เพื่อยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ได้ตามเกณฑ์ Public sector management quality award (PMQA) ได้

อย่างไรก็ตาม แม้เทศบาลนครจะมีโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ภายใต้ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) แต่บริบทของภาวะผู้นำล้วนมีความแตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะทำศึกษาภาวะผู้นำของเทศบาลนครว่าควรมีลักษณะเป็นอย่างไร ที่จะสามารถขับเคลื่อนให้การทำงานของเทศบาลนครประสบความสำเร็จ เพราะบางครั้งผู้นำก็ย่อมมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน และในแต่ละแห่งก็ขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การ ส่งผลให้องค์การไม่เกิดการพัฒนาทำให้ประสิทธิภาพขององค์การต่ำ รวมถึงการตัดสินใจของ

ผู้นำต่างก็มุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับ มีการฮั้วประโยชน์กันเองโดยไม่ตระหนักถึงความร่วมมือในการพัฒนาหรือมีการพัฒนาเฉพาะพื้นที่ หรือเฉพาะส่วนที่พวกพ้องตนเองก็จะได้รับความร่วมมือ แต่ในบางพื้นที่ก็ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ส่งผลต่อความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีน้อยนโยบายต่าง ๆ การพัฒนาที่เกิดขึ้นเป็นการพัฒนาแบบเดิม ๆ ต้องรอให้รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือให้นักการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย แล้วองค์กรดำเนินตามแนวทางที่นักการเมืองกำหนด และที่สำคัญแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรยังมีน้อย พนักงานในเทศบาลนครไม่ได้รับการส่งเสริมและขาดขวัญกำลังใจ เนื่องจากมีการมีแต่ระบบอุปถัมภ์ ทุกจริตคอร์รัปชันกันมากเรียกว่ากินกันทุกเมนูที่มีการใช้จ่ายงบประมาณเลยก็ว่าได้ ซึ่งทำให้มีผลถึงการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่เพราะขาดผู้นำที่มีภาวะผู้นำจริง ๆ อย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถจะกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างพันธกิจบนพื้นฐานวัฒนธรรม ซึ่งส่วนหนึ่งนั้นเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ ชะอุ่ม (2558) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรและปฏิบัติงาน สามารถกระตุ้นผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับ ใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน ผู้บริหารมีความสามารถในการเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร และกระตุ้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสำเร็จ ซึ่งผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าในการขับเคลื่อนภารกิจของเทศบาลให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Bass (1990) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้นำมีความจำเป็นต่อองค์กร โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นผู้ปลุกกระแสความคิดใหม่ ค่านิยมใหม่ และจิตสำนึกใหม่ โดยการโน้มน้าวและปลุกเร้าจิตของผู้ตาม และยังสามารถสร้างแนวทางปฏิบัติใหม่และประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ซึ่งหากการปฏิบัติการของผู้นำบังเกิดผลสำเร็จ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความคิดจิตสำนึกใหม่และทุ่มเทพลังในการสร้างคุณภาพใหม่ให้กับองค์กรต่อไป ซึ่งจากการศึกษาของพิชายรัตน์ดิลก ณ ภูเก็ต (2550) ที่ได้ให้ข้อเสนอไว้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจะมีการพัฒนาที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล เช่น การสร้างบารมีและการใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมคติ การจูงใจเพื่อสร้างแรงดลใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิกในองค์กร การกระตุ้นและสร้างปัญญาให้แก่สมาชิกเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การให้รางวัลและลงโทษอย่างเท่าเทียมและเสมอ

ภาคภายใต้กฎเกณฑ์เดียวกัน เป็นต้น ถึงกระนั้นก็ตามมีเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันและแยกออกจากกันได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนส่งเสริมซึ่งกันและกันตามมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาจใช้มิติใดมิติหนึ่งเป็นแนวทางผลักดันการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้สามารถหล่อหลอมหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อทัศนคติ พฤติกรรม ของสมาชิกในองค์การจากภายในจิตใจของตัวบุคคลากรให้มีวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบทำงานเชิงรุก การเกิดจิตอาสา และเมื่อทุกคนเกิดการยอมรับทางความคิดก็เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ตลอดจนองค์การสามารถปรับตัวให้ทำงานแก้ปัญหาตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว โดยพร้อมใจกันปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้และปฏิบัติตามแนวทางการให้บริการประชาชนด้วยใจอย่างพร้อมเพรียงกัน ซึ่งสอดคล้องกับพิทยา พานทอง (2558) พบว่า วัฒนธรรมขององค์การก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เอื้อให้องค์การประสบผลสำเร็จ สังเกตได้จากองค์การที่ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง นับตั้งแต่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการและพนักงานระดับล่างสุดขึ้นมาจนถึงผู้บริหารระดับสูง มีวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย เปิดเผยโปร่งใส ย่อมเกื้อกูลสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จได้สูง ในทางตรงกันข้ามหากเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมเผด็จการ มีการบริหารงานแบบปิดตัวเองหรือผู้คนในและนอกองค์การมีท่าทีเมินเฉยต่อกันและกัน ไม่สนใจองค์การก็ย่อมที่จะประสบผลสำเร็จได้ยาก เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมแล้วการหลอมความคิดและพฤติกรรมให้บุคลากรมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันจึงเป็นหน้าที่ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) ที่จะเป็นผู้ชี้นำและสนับสนุนขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในระดับสูงสุดที่เรียกว่ามีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การคิดอย่างเป็นระบบและมีการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์การด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิมิตร ไชยารี (2545) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลโดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้นานใหม่ ๆ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลซึ่งเมื่อเทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วก็จะส่งผลให้ทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงานตามที่



ตั้งเป้าหมายไว้และเป็นที่ซึ่งทุกคน ต่างก็เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันแล้วก็ยอมส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น นอกจากนี้พลภัทร ช่างสากล (2558) ยังกล่าวเสริมอีกว่า วัฒนธรรมองค์การ เป็นกิจกรรมเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านผลิตผลการเรียนรู้ การสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน และการพัฒนาวิธีทำงาน ระบบงานขององค์กร ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามที่ภารกิจกำหนด การสร้างศาสตร์ สร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจ รวมทั้งการสร้างคนในองค์กรที่เกิดการเรียนรู้โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน (พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (อบอูน), 2548)

ประสิทธิผลของเทศบาลนคร นั้นมาจากความมุ่งมั่นของผู้นำในการขับเคลื่อน กลไกการบริหารงาน ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบของโครงสร้างองค์การ ที่ถูกจัดแบ่งความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยมีการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนขององค์การไว้ด้วยกัน มีความคล่องตัวในการประสานงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1994) พบว่า โครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์การ การจัดระบบการทำงาน หรือจัดรูปร่าง และจัดกำลังคน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ และสิ่งขาดไม่ได้ก็คือองค์ประกอบอย่างเทคโนโลยีก็เข้ามามีบทบาทต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น เพราะองค์การมีความจำเป็นจะต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้กับการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับ Daft (2008) กล่าวว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งองค์การนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์การ ซึ่งอยู่ในรูปแบบของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่าง ๆ ภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การ (Internal environment) ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม โดยสภาพเศรษฐกิจส่งผลกระทบจากการได้รับการจัดสรรงบประมาณ การวางแผนจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอก การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียงต่อการดำเนินงานของเทศบาลนคร นอกจากนี้ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล อย่างความผูกพันต่อองค์การ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะยินดีอุทิศแรงกาย แรงใจ เพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย หรือไม่มีเลย ซึ่งความผูกพันได้จะได้รับการตอบสนองที่ดีก็ตามจาก

แรงจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามด้วยบทบาทด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ที่เป็นแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัดและควบคุมความสำเร็จขององค์กร และด้วยในภาพปัจจุบัน อนาคตที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นช่วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์กรจะต้องมีความพร้อม และตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์กร การเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรที่มีวัฒนธรรมแข็งแกร่งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่สามารถทำได้ง่าย และประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ และเป็นผู้นำในยุคคลื่นลูกใหม่ เปลี่ยนแปลงไปจากผู้นำในอดีต กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติแข่งขันกับผู้อื่นได้ ปรับองค์กรโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทำงานอย่างมีระบบ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล มีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม ทำงานเป็นทีมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการบริหารข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยี อุปกรณ์การสื่อสารที่มีคุณภาพผสมผสานกับการปรับตัว และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับสภาพ ปีนเจริญ (2547) กล่าวว่า การปรับองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วยเหตุที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวด้านต่าง ๆ ให้เท่าทัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ไม่มีองค์กรใดที่ยุคหนึ่งอยู่กับที่ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น จากที่กล่าวไปแล้วนั้น ปัจจัยทุกปัจจัยล้วนมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร หากผู้นำขององค์กรใดทำหน้าที่บริหารและจัดการได้ก็จะส่งผลให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี

สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวคิด “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กร” ถึงแม้ว่าในอดีตที่ผ่านมาจะมีการศึกษามาบ้างก็ตาม แต่เนื่องด้วยบริบทแห่งสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และพบว่ายังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนคร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา

สมการโครงสร้างเพื่อใช้อธิบายปัญหาการของงานวิจัย แต่เนื่องจากแต่ละภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีคุณลักษณะพื้นฐานที่แตกต่างกันไปตามสมรรถนะในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพมาสนับสนุนคำตอบภายใต้ปัญหาเดียวกัน และนำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตีความร่วมกันในลักษณะส่งเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกันให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ และผู้บริหารเทศบาลนคร อันจะทำให้เทศบาลนครมีข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจเชิงนโยบาย กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งในการทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนา “เทศบาลนคร” ได้อย่างแท้จริง

### คำถามของการวิจัย

1. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร เป็นอย่างไร
2. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนครมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างกันหรือไม่
3. แนวทางใดที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิผลของเทศบาลนคร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของเทศบาลนคร

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนคร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษาวิจัยจะเป็นข้อเสนอแนะให้กับเทศบาลนครในการนำไปปรับปรุงจุดแข็ง จุดอ่อน ของตัวชี้วัดที่นำมากำหนดแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้ดียิ่งขึ้นต่อไป
2. เทศบาลนครได้รับรู้สถานะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร ทั้งประเทศ ดังนั้น ไม่ว่าเทศบาลนครจะอยู่ที่พื้นที่ภาคใด จังหวัดใด ย่อมมีมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน
3. เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลนครให้มีการจัดบริการสาธารณะที่มีประสิทธิผลและทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ
4. เทศบาลนครได้รับทราบมุมมองการบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการ และสร้างระบบบริการที่มีมาตรฐานให้กับประชาชนของเทศบาลนครทั่วประเทศ และเข้าใจบทบาทในการมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ ร่วมตรวจสอบการทำงานตามวิถีทางประชาธิปไตยระดับท้องถิ่นอันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ระดับรากหญ้าอย่างแท้จริงต่อไป

## ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร และ 3) เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยการผสมผสาน (Mixed method research) (Creswell & Clark, 2011) เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ แบบ Convergent parallel design ซึ่งเป็นแบบแผนที่มีการตั้งคำถามวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย โดยดำเนินการวิจัยพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน แยกการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทออกจากกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการตีความข้อมูล การตีความเป็น การอภิปรายว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด การวิจัยประเภทนี้เหมาะที่ใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากแต่ละวิธี โดยกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of

analysis) ระดับองค์การ (Organization level) คือ เทศบาลนคร สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) และการวิจัยเชิงคุณภาพ มาช่วยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดระบบองค์การให้มีประสิทธิภาพของ Henry Mintzberg (Mintzberg, 1993) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่หน่วยในการศึกษา (Unit of study) ระดับองค์การ (Organization level) ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก 4) ฝ่ายอำนวยการ 5) ฝ่ายสนับสนุน หลังจากนั้นนำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตีความตามวิธีวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของไมล์และฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและเนื้อหาและเลือกข้อความที่บ่งบอกประเด็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร 2) การแสดงข้อมูลหรือลดทอนข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการลดทอนข้อมูลหรือนำเสนอข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ผ่านการจัดระเบียบข้อมูลแล้วเข้าด้วยกัน ให้ตรงตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่ศึกษาได้และ 3) การสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและการตีความหมายของข้อค้นพบที่ได้รวมถึงการตรวจสอบข้อสรุป และมองหาความแตกต่างความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความว่ามีความถูกต้องตรงประเด็นมีความน่าเชื่อถือได้พร้อมกับสอดคล้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา ทั้งนี้เพื่อ เป็นการตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดย การดำเนินการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผลานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่า การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผลานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) และนำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป (A summary table) ข้อค้นพบจากการผลานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางของผลลัพธ์จาก 2 ชุดข้อมูล เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันหรือ

แตกต่างจากข้อมูลของอีกชุด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และหรือรวมกันเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจดียิ่งขึ้นในการตอบสนองของวัตถุประสงค์การศึกษาภาพรวมตามที่กำหนดไว้

### **ขอบเขตด้านเนื้อหา**

ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับ ประสิทธิภาพผลของเทศบาลนคร

### **ขอบเขตด้านพื้นที่**

พื้นที่เป้าหมายในการวิจัยเป็นการศึกษาเฉพาะเทศบาลนคร จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) ตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค คือ 1) ภาคเหนือ 2) ภาคกลาง 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ภาคตะวันออก 5) ภาคตะวันตก และ 6) ภาคใต้

### **ขอบเขตด้านประชากร**

#### **การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)**

1. ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ระดับองค์การ (Organization level) คือ เทศบาลนคร โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเทศบาล คือ ผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหารเทศบาล ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) จำนวน 2,752 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2558)

2. กลุ่มตัวอย่าง 480 คน

3. ผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากหน่วยการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเทศบาลนคร แต่ในการให้ข้อมูลของหน่วยตัวอย่างเทศบาลนคร จะใช้บุคคลที่มีบทบาทการบริหารงานตามโครงสร้างเทศบาลนคร สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการการเมือง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปรีksenนายกเทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาลนคร

3.2 ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน ผู้อำนวยการสำนักการช่าง ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม ผู้อำนวยการสำนักการประปา และผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการส่วน และหัวหน้างาน

### การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดระบบของค้การให้มีประสิทธิผลของ Henry Mintzberg (Mintzberg, 1993) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคูณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่

1. ส่วนบริหารระดับสูง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร จำนวน 6 คน
2. ส่วนบริหารระดับกลาง ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล จำนวน 6 คน
3. ส่วนปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักปลัด จำนวน 6 คน
4. ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน จำนวน 6

คน

5. ส่วนสนับสนุน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน

### ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาวิจัยเริ่มดำเนินการตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2558-เดือนตุลาคม พ.ศ.

2560

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของพนักงานเทศบาลให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้พนักงานเทศบาลมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์ แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ รวมถึงการวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือ และประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความศรัทธาในองค์การอย่างแท้จริง

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงการให้โอกาสผู้ร่วมงานในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถ โดยการสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมอง

ปัญหาในแง่ดี/ เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการหาคำตอบที่ดีที่สุด ก่อนวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ เพื่อเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง วางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงานแต่ละคนได้ สนับสนุนผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่าง ทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า

2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงานของเทศบาลนครในรูปแบบแผนค่านิยมหลักในรูปแบบ ค่านิยมหลักที่ทำให้บุคลากรในองค์การยึดถือใช้เป็นวิธีปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์การ โดยบุคคลจะแสดงออกมารูปแบบของพฤติกรรมและวิธีปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งมีประกอบ 4 ตัวแปร ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่มีระบบกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายบังคับบัญชา โดยแสดงถึงค่านิยมการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในการทำงาน และสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน รวมถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง

2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่เน้นแบบแผนการปฏิบัติงานชัดเจนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันอย่างชัดเจน มีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก มีการใช้แนวทางจัดการแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกัน และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานที่แตกต่างกันต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน

2.3 วัฒนธรรมการปรับตัว คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่เน้นแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยการนำข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการพิจารณาในการประชุมเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการ



ทำงาน ทั้งนี้มีความเชื่อว่าคุณค่าความผิดพลาด คือ โอกาสในการเรียนรู้และการปรับปรุง รวมถึงการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ในการทำงาน

2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่มีการกำหนด ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกิดจากการตกลงร่วมกัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลนครสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง แสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ ความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่เทศบาลนคร ซึ่งประกอบ 5 ประการ ดังนี้

3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง เทศบาลนครมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองในอนาคต โดยให้พนักงานเป็นคนรอบรู้ในสายงานและนอกสายงานของตนเอง พร้อมกับนำเทคโนโลยีมาจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน

3.2 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) ให้ทุกสายงานยอมรับและรับรู้ร่วมตามเป้าหมายขององค์กรด้วยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสอภิปรายทำงานร่วมกันเป็นทีม และเปิดโอกาสอภิปรายการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน รวมถึงการสร้างความตระหนักรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่สำเร็จจากกระบวนการเรียนรู้

3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง เทศบาลนครมีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเทศบาลนครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร โดยให้มีประชุมทุกสายงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ตรงกันทั้งองค์การพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้พนักงานที่ปฏิบัติงานคล้ายกันมาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนความรู้กับพนักงาน มีศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

นอกจากนี้ยังมีการให้แต่ละหน่วยงานภายนอกองค์กรได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงาน รวมถึงมีการส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง เทศบาลนครมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานรู้จักวิธีการคิดและแยกแยะข้อเท็จจริงกับดุลยพินิจส่วนบุคคลได้ ด้วยการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กร อีกทั้งมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานได้ มีการอธิบายให้พนักงานเข้าใจความสัมพันธ์ของผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์กร

4. ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร หมายถึง กระบวนการประเมินประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยใช้ตัวแบบที่ครอบคลุมหลายด้าน (Multidimensional approach) โดยเน้นที่กระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมรวมทั้งการบริหาร ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และครอบคลุมมิติ ซึ่งประกอบด้วย 4 ตัวแปร ดังนี้

4.1 ลักษณะขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลของเทศบาลนคร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี ดังนี้

4.1.1 โครงสร้างการบริหารงาน เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ยืดหยุ่นได้อย่างอิสระ คล่องตัวเน้นการบริหารแบบการกระจายอำนาจ อำนาจให้กับผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีแนวปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับภาระงาน ตลอดจนโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการประสานงานระหว่างงานด้านต่าง ๆ

4.1.2 เทคโนโลยี หมายถึง เทศบาลนครได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย โดยสามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเพียงพอกับจำนวนพนักงาน งบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อ และซ่อมแซม และกำหนดแนวทางการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า

4.2 ลักษณะของสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลนคร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร ดังนี้

4.2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ส่งกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณพร้อมทั้งจัดทำโครงการรองรับงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมาย รวมทั้งวางแผนจัดหา

งบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอกและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียงต่อการดำเนินงานของเทศบาลนคร

4.2.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง การที่ชุมชนและท้องถิ่นมีความสนใจในการทำงานของเทศบาลนคร โดยมีนโยบายส่งเสริมการเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและท้องถิ่น และการจัดสรรบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น ผ่านโครงการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้กับชุมชนและท้องถิ่น จนส่งผลต่อความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร

4.2.3 บรรยากาศองค์การ หมายถึง มีส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อสร้างความตระหนักรับในวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานหรือผลปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานเทศบาลนคร และการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี

4.3 ด้านลักษณะบุคคล หมายถึง คือ พฤติกรรมของคนในเทศบาลนคร และลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน ดังนี้

4.3.1 ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง พนักงานเทศบาลนครมีความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การ ภูมิใจปฏิบัติงานให้กับองค์การและมั่นคงในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนครต่อไป มุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทศบาลนครให้เจริญก้าวหน้า และนำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมีประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต

4.3.2 แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันให้พนักงานเทศบาลปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จที่ได้จากการทำงาน มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน รวมถึงการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

4.4 ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง องค์ประกอบของการบริหารที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม ดังนี้

4.4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เทศบาลนครมีนโยบายและมาตรการในการจัดการที่ชัดเจนโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง และยังสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนจัดสรร

งบประมาณได้เหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ชัดเจน อีกทั้งนำผลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาเทศบาลนคร

4.4.2 การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์การ โดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงานขององค์การ ทั้งนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย

4.4.3 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารหลายหลายช่องทางที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยมีการแจ้งนโยบาย เป้าหมายการทำงาน รวมถึงมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างไม่เป็นทางการ มีการพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน และมีการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง รวมถึงมีการสร้างเครือข่ายประชาสัมพันธระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

4.4.4 การปรับองค์การและนวัตกรรม หมายถึง การปรับองค์การของเทศบาลนครให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์แนวทางปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

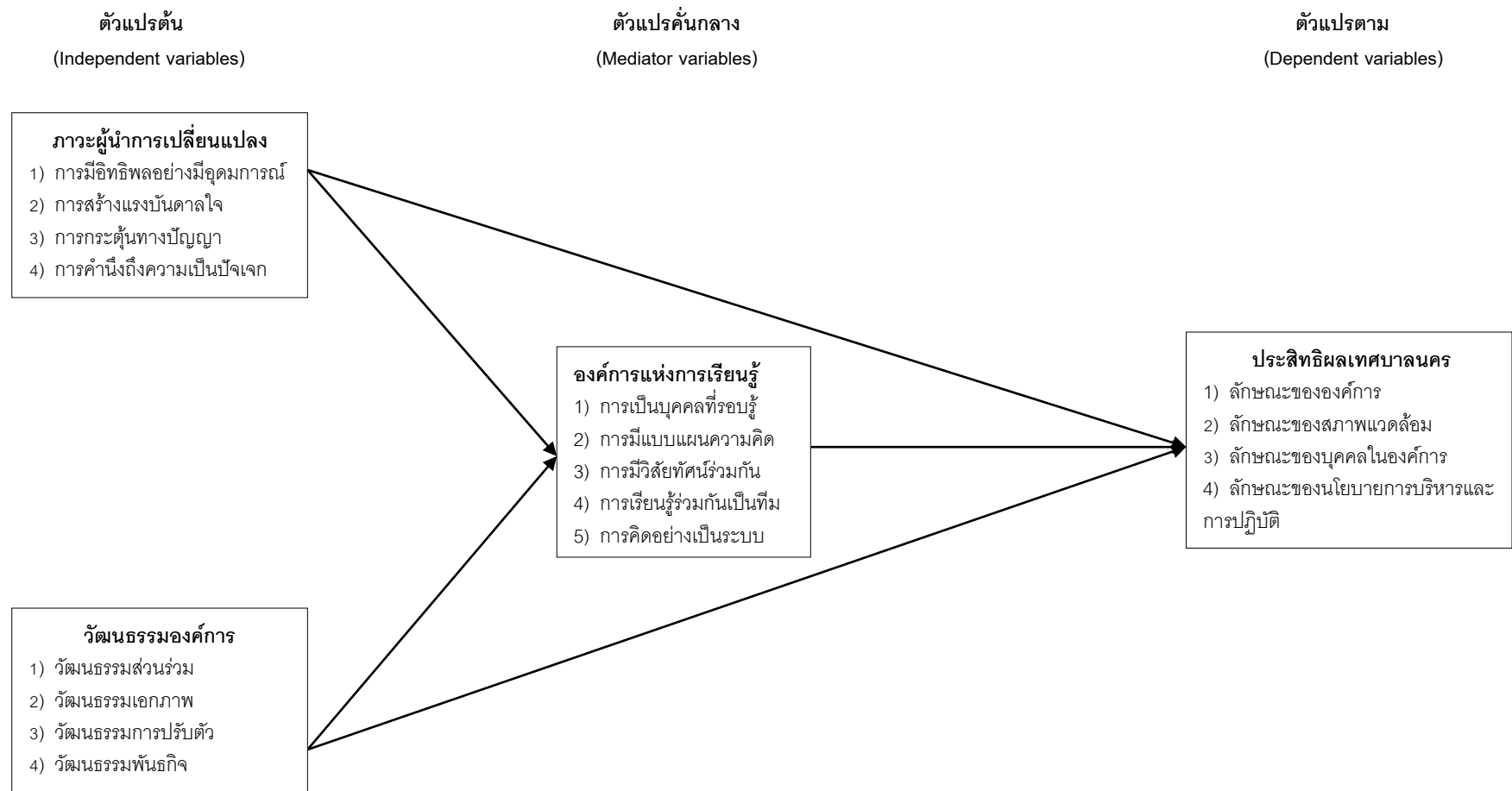
จากการศึกษาทบทวน แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาพัฒนาและสร้างเป็นกรอบแนวคิดทางวิจัยบนพื้นฐานทฤษฎีและการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดตัวแปรตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน โดยแนวคิดหลักเป็นของ Bass and Avolio (1997) ที่แสดงให้เห็นกระบวนการของผู้นำของเทศบาลนคร ที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และมีศักยภาพทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ โดยผ่านองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

วัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิดของ Denison (1990) ซึ่งนำมาเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐาน กล่าวถึง ในการศึกษารูปแบบแผน ค่านิยมหลักที่ให้อุทิศของเทศบาลนครยึดถือใช้เป็นวิธีปฏิบัติร่วมกัน ผ่านองค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ

องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดดั้งเดิมของ Senge (1990) ที่ตัวแปรส่งผ่านศักยภาพของความสำเร็จ ของเทศบาลนคร ด้วยกระบวนการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างประสิทธิผลในแก่เทศบาลนคร ผ่านองค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ประสิทธิผลของเทศบาลนคร ซึ่งใช้กรอบแนวคิดพื้นฐานของ Steers (1994) เป็นกระบวนการในการประเมินประสิทธิผลองค์การ บนมิติการบริหารที่ครอบคลุมความสำเร็จขององค์การ ผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์การและเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ 3) ด้านลักษณะบุคคล ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน และ 4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม



ภาพที่ 1-2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้ได้นำเสนอผลการทบทวนวรรณกรรม โดยการรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎีจากหนังสือ บทความจากวารสาร งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารทางวิชาการ ตลอดจนงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีกรอบการศึกษาดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ
5. แนวคิดว่าด้วยเทศบาล
6. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางหลัก ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1990) โดยมี Burns และ Bass เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) จะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley & Migginson, 1996)

หนึ่งในแนวคิดของความเป็นผู้นำที่เป็นจุดสนใจของงานวิจัยจำนวนมากตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาก็คือแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนทัศน์ “ความเป็นผู้นำใหม่” (Bryman, 1992; Downton, 1973 cited in Northouse, 1997) เป็นผู้ใช้คำว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นคนแรก อย่างไรก็ตาม

การเกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มจากงานชิ้นเด่นของ Burns (1978) เขาพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามเขาได้เขียนเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามจากทัศนะของ Burns ความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจ เพราะว่ามันแตกต่างจากความต้องการของผู้ตาม

ในช่วงกลางของทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา Bass (1985) ได้ขยายและปรับปรุงข้อเขียนเกี่ยวกับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานของ Burns โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ เขาเสนอว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก นอกจากผลงานของ Bass ยังมีแนวทางการวิจัยอีกสองแนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจเรื่องธรรมชาติของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลงานวิจัยของ Bennis and Nanus (1985) ที่ระบุถึงยุทธวิธีทั่วไป (Common strategies) ที่ผู้นำใช้ในองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลง และผลงานของ Tichy and Ulrich (1990) ซึ่งสนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การ เขาต้องการค้นหาว่า ผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ทำทลาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่น ๆ เขาเสนอแนะว่าผู้นำจะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การด้วยกระบวนการปฏิบัติ

### **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ภาวะผู้นำแบบปวีรบรรต (รัชนี้ วิเศษสังข์, 2537) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538; รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2543) สำหรับในงานวิจัยนี้ ใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Burns (1978) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง



(Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) โดยได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้น ผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

Bass (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในคุณค่าคุณค่างาน จดมุ่งหมายและว่าที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) แต่ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนคือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) นอกจากนี้ ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับผู้ตามนักวิจัยคนอื่น ๆ ได้นิยามความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (Common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของปัจเจกบุคคล (Coleman & La Roque, 1990; Leithwood, 1992; Leithwood & Jantzi, 1990; Leithwood & Steinback, 1991)

Bass and Avolio (1993) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองเห็นงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำ

มากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Northouse (1997) ให้ทัศนะว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่สามารถใช้ในการบรรยายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมดและต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ผู้ตามและผู้นำไม่สามารถแยกจากกันได้ในกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง Howell and Avolio (1993) เสนอแนะว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่าง ๆ มีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเองต่อความดีของหมู่คณะ องค์การ หรือชุมชน

Weber, House, and Bass (n.d. cited in Northouse, 1997) เน้นว่า ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ เช่น วิธีที่ผู้นำปฏิบัติตนต่อผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะมีบทบาทโดยตรงในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างแนวทางใหม่ ๆ Patterson and Patterson (2004 cited in Northouse, 1997) สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำทีมที่ต้องช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความขัดแย้ง ผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและพร้อมรับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในองค์การ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามทำงานจนลืมนผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำจะมีบารมี (Charisma) รู้จักกระตุ้นผู้ตามได้อย่างชาญฉลาด (Intellectually stimulating) และเห็นอกเห็นใจคนทุกคน (Individually consideration) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นต้นแบบบทบาทสำหรับผู้ตาม จะเป็นที่รัก ที่เคารพนับถือ และเป็นที่ไว้วางใจ และยังได้รับความคาดหวังจากผู้ตามว่ามีคุณสมบัติพิเศษ มีความอดทนเป็นเลิศ และมีความแน่วแน่เด็ดเดี่ยว (Bass, 1990) นอกจากนี้ Bass et al. (n.d. cited in Bartol, Matthews & Martin, 2003) ยังชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional leader) กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) ว่าในกรณีแรกนั้น หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้มีการปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดมุ่งหมายของงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะ

ได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในกรณีที่สอง หมายถึง ผู้นำที่จูงใจให้มีการปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on effect) จากความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยการเป็นผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

Mushinsky (1997) ให้ทัศนะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิกต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกัน Dessler (1998) ที่ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การ และการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

Bass (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทางเครื่องมืออิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่จักรแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Lunenburg and Onstein (2000) ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สอดคล้องกับแนวคิดของ Rost (n.d. cited in Rasik & Swanson, 2001) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ ในทัศนะของนักวิชาการไทยได้มีผู้ให้ทัศนะไว้สอดคล้องกัน เช่น สุมาลี ชุมนันดี (2541) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่จะนำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังโดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนาเป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ ยกย่องความรู้สึกรัก ความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อที่ทีมงานองค์กรและนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งวัลภา อิศระธำนันท์ (2546) ที่ให้ทัศนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรและจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และสอดคล้องกับโสภณ ภูเก้าล้วน (2551) ที่ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้ตามในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกิริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหา และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร

นอกจากนี้จากการศึกษาที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากของ กัญญา โพธิ์วัฒน์ (2548) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในความหมายโดยทั่วไป “ความเป็นผู้นำ” หรือ Leadership เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การ ปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร (Howell & Costley, 2001; เสนาะ ตีเขาว์, 2543; วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) ความเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งกระบวนการ (Process) คุณสมบัติ (Property) กิจกรรม ที่เกี่ยวกับคน (People activity) เป็นกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปคือคนที่ เป็นผู้นำกับคนที่ เป็นผู้ตาม และเป้าหมาย (Goal) หนึ่งในกระบวนการทัศน์ “ความเป็นผู้นำใหม่” คือ ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Bryman, 1992 อ้างถึงใน Northouse, 1997) ซึ่งให้ความหมายได้ว่าความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยน บุคคล เกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายระยะยาว ความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการ ปฏิบัติต่อผู้ตามในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นกระบวนการที่รวมทั้งความเป็นผู้นำแห่งการ จัดการ (Transactional leadership) และแบบมีวิสัยทัศน์ (Visioning)

### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นความคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่ยกระดับความต้องการความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมของ ผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำ ได้อย่างชัดเจนและยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burn, 1978) เนื่องจากโลกได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็วจนองค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถ จะปรับแผนการบริหารจัดการได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง จนนำไปสู่ภาวะวิกฤตในปัจจุบัน ผู้นำจึง ต้องมีภาวะผู้นำที่เสริมสร้างองค์กร ไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป จึงเป็นสาเหตุของการศึกษาวิจัยความรู้ใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพการณ์ ปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และ สมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานใน กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่า

เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับกำรดำเนินกำรของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky,1997)

ดังนั้น การศึกษาตัวแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญจาก 2 แหล่ง คือ จากทัศนะของนักวิชาการ และจากผลการวิจัย ดังนี้

### **ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns**

Burns (1978) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในหนังสือที่เขาแต่งขึ้นชื่อ “ภาวะผู้นำ” (Leadeship) มีความเห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (United conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า “การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม” และมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierachy theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transfor-mational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม พัฒนาผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีแรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Concious) ของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย (End values) เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง

ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำจริยธรรม คือ การที่ผู้นำตระหนักถึง ความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์ แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธกันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมผู้ตามมีความสำนึกตามระดับของมาสโลว์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

#### **ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass**

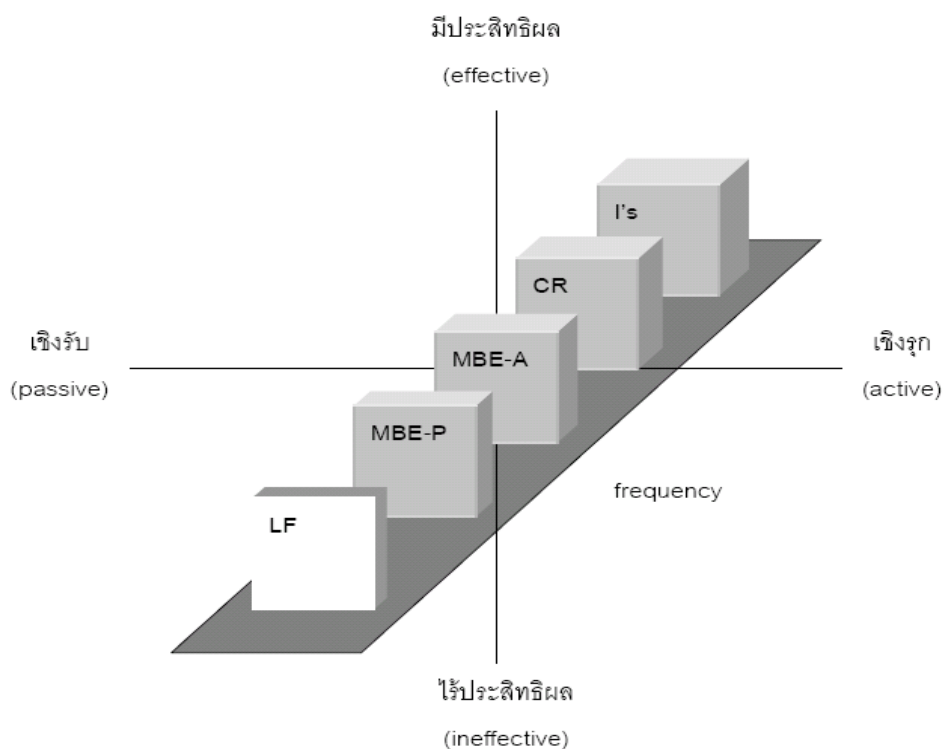
จากทฤษฎีของ Burns ดังกล่าว Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร โดยเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี นอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ตรงความต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งต่อมาภายหลังได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้สอดคล้องกัน เช่น Coleman and LaRoque (1990); Leithwood (1992); Leithwood and Jantzi (1990); Leithwood and Steinback (1991)

### **ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio**

สำหรับทัศนะนี้ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดย Bass and Avolio (1993) ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน โดยเรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (The model of full range of leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็นบุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น ซึ่งเรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) และจากระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้น ดลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การ นวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย





ภาพที่ 2-1 การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass & Avolio, 1993)

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma Leadership: II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC)

### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Devanna

Tichy and Devanna (1986) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกันโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) องค์กรอย่างไร เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกัน ทั้ง ๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น จากการศึกษา พบว่ากระบวนการเปลี่ยนรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้้องค์กรสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้ คือ 1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a new vision) 3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้ง้องค์กร (Institutionalizing the change)

### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Hoy and Miskel

Hoy and Miskel (2008) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
  2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น
  3. การสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามให้มุ่งค่านึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
  4. เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วม วางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม
  5. เป็นที่ศึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น
- ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้

### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner และ Hocker and Trofino

Kouzes and Posner (2002) และ Hocker and Trofino (2003) ได้อธิบายองค์ประกอบ 5 ประการของผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ตามเป้าหมายว่า มีองค์ประกอบสำคัญ คือ 1) การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a share vision) 3) การช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (Enabling others to act) 4) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the way) และ 5) การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the heart)

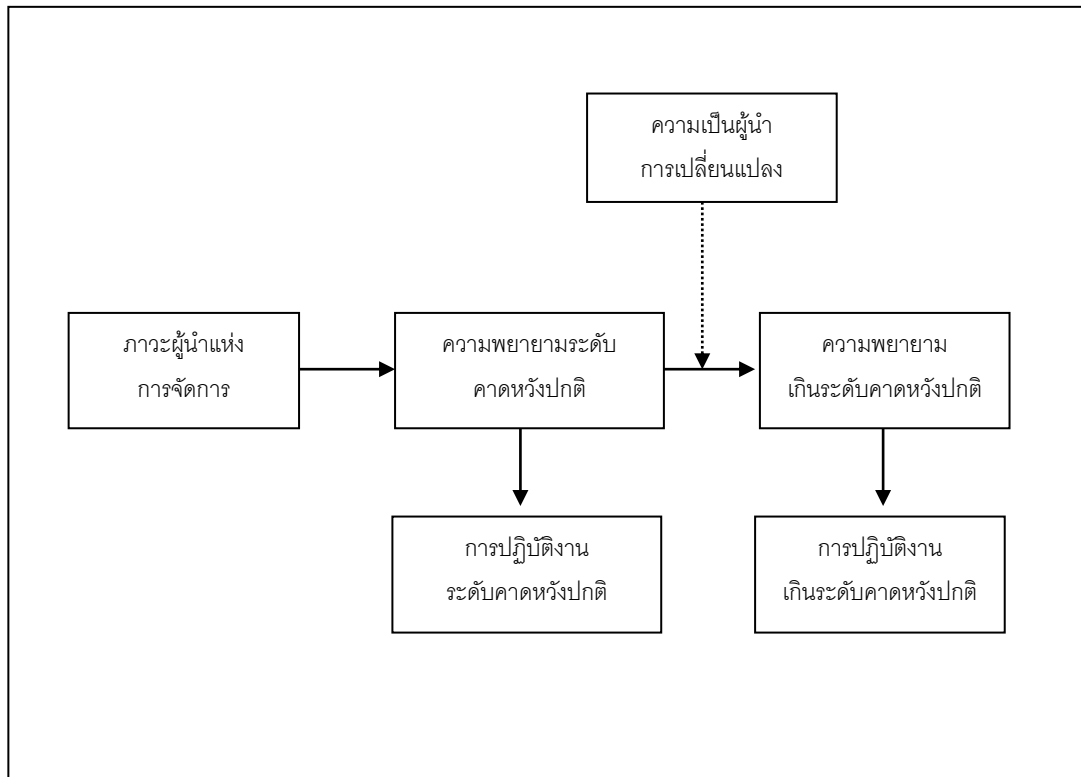
### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของรัตติกง จงวิศาล

รัตติกง จงวิศาล (2550) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC)

### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของวิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน “เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ” มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุ ความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย



ภาพที่ 2-2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารวัตนะ, 2548)

### ตัวแบบการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโสภณ ภูเก้าล้วน

โสภณ ภูเก้าล้วน (2550) ได้สรุปว่า จากการศึกษาผลการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า “ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ โดยองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความ

เฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ดังนี้ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or leadership) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

สรุปจากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาแล้ว พบว่า มีองค์ประกอบหลักสำคัญ 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ นอกจากนี้ยังพบว่า มีงานวิจัย จำนวนมากทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

#### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากทัศนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งจากนิยาม หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบหลัก ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ตารางที่ 2-1 สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศไทย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศไทย	
Burns (1978)	1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
Bennis and Nanus (1985)	1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) กระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ
Tichy and Devanna (1986)	1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ	
Bass (1985, 1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Carless, Wearing and Mann (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Sergiovanni (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Coleman and La Roque (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Leithwood and Jantzi (1990)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Leithwood and Steinback (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ	
Leithwood (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Bryman (1992)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Bass and Avolio (1993)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Bycio, Hackett and Allen (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
William, Steers and Terborg (1995)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
Avolio, Bass and Jung (1999)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> </ol>
Leithwood and Steinbach (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>

ตารางที่ 2-1 (ต่อ)

---

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของนักวิชาการต่างประเทศและในประเทศ**

---

Barling, Slater and Kelloway (2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2) การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol>
-------------------------------------	--

---

สรุปจากองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอาแต่ละองค์ประกอบหลักมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลักได้ดังนี้

**1. องค์ประกอบย่อยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์**

Bass (1990, 1999) และ Bass and Avolio (1993, 1997) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบที่เสนอในปี 1985 โมเดลนี้จะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) และได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I's คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลโดยให้ทัศนะในองค์ประกอบของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างบารมีให้ผู้ตามศรัทธา โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Bass and Avolio (1993) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการ



เลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

Avolio et al. (1999) กล่าวถึงภาวะผู้นำบารมี ในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic-inspiration leadership) ว่าเป็นพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่แสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็น ผู้ตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับนับถืออย่างสูงจากผู้ตาม แต่ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานของทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างความตระหนักแก่ผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

Tichy and Devanna (1986) กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a new vision) ไว้ว่า เมื่อรู้ถึงความต้องการที่สำคัญ และเร่งด่วนแล้ว ต้องหาทางสร้างแรงดลใจด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ที่ดึงดูดให้ผู้คุ้นเคยแต่วิธีการปฏิบัติงานเก่าสนใจ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่กว้าง ไม่เลียงหรือเฉพาะเจาะจงที่บุคคล หรือผลิตภัณฑ์ ตัวใดตัวหนึ่งมากเกินไป ควรให้มีเวลาพอควรและมีกรอบกำหนดถึงบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ใหม่ ต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย และความต้องการของสมาชิกส่วน

ใหญ่ที่ต้องการให้เกิดหรือร่วมกันทำให้เกิดในอนาคต สิ่งสำคัญของวิสัยทัศน์ต้องระบุถึงงานอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นงานหลักและค่านิยมของวิสัยทัศน์นั้น และควรแสดงออกในรูปของแนวคิดอย่างชัดเจนมากกว่าทางตัวงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและความปรารถนาาร่วมกัน สรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์นั้นควรเริ่มด้วยตัวงาน พัฒนาวัตถุประสงค์ที่สำคัญตามลำดับ และสุดท้ายควรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

รัตติกอร์ จงวิศาล (2543) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) เกี่ยวข้องกับการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติ ปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

โสภณ ภูเกล้าวัน (2550) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่

มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ยังได้กล่าวถึงจุดร่วมประการหนึ่งของทฤษฎีการบริหารกับทฤษฎีภาวะผู้นำ คือ การมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีวิสัยทัศน์หรือจุดหมายระดับท้าทาย และมีความพยายามมุ่งมั่นที่จะให้บรรลุผลในวิสัยทัศน์หรือจุดหมายนั้นสูงเกินกว่าระดับปกติ และยังได้สรุปลักษณะสำคัญของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความขยัน อดทน อดกลั้น และมุ่งมั่น” โดยมีหลักการอื่น ๆ เป็นตัวเสริมประกอบในเชิงบูรณาการ เช่น การยึดมั่นในหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ และยึดหลักการบริหารของทฤษฎีดั้งเดิมที่เปลี่ยนแปลงในกรอบแนวคิดใหม่ การให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจภายใน มองคนตามทฤษฎี Y และส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีมาใช้ในการบริหาร การส่งเสริมการวิจัยเพื่อตัดสินใจทางการบริหาร พัฒนาระบบสารสนเทศ และนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ประโยชน์ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ผลผลิต+ผลลัพธ์) คุณภาพระดับท้าทาย พัฒนาโดยองค์รวม มีส่วนร่วมบูรณาการ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ พัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการที่ใหม่ การใช้ภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมสังคมที่สำคัญ และการใช้อำนาจที่เหมาะสมก่อให้เกิดการยอมรับ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดี รวมทั้งทัศนคติและมโนทัศน์แห่งตน พฤติกรรมจริยธรรม มุ่งให้คนมีความพึงพอใจในงาน มีผลงานที่ดี และคำนึงถึงสถานการณ์ที่เหมาะสม ดังนั้น ในการกำหนดวิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การในรูปแบบที่เหมาะสม ทั้งความคิดเห็นของครู นักเรียน และสมาชิกในชุมชน เพื่อให้เขาเกิดความรู้สึกว่าจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนการปฏิบัติได้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่พวกเขาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมา สำหรับเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์อาจใช้หลักความมีฉันทามติ (Consensus) จากกลุ่มต่าง ๆ ที่แต่ละกลุ่มซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากฝ่ายต่าง ๆ ต่างกำหนด

ข้อความ แสดงความเชื่อหรือวิสัยทัศน์ของกลุ่มของตนนำมาอภิปรายเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน แล้วกำหนดเป็นข้อความแสดงถึง “วิสัยทัศน์” นั้นเอง

## 2. องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

Bass (1985) ได้อธิบายความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการเข้าใจผู้ตามให้เกิดความรู้สึกท้าทายกับการทำงาน หรือการได้รับมอบหมายงานใหม่ การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ ให้สำเร็จ โดยวิธีการพูด แสดงออก หรือใช้สัญลักษณ์ โดยผู้นำเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของงาน วิสัยทัศน์หรือภาพความสำเร็จในอนาคต สื่อสารเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจเป้าหมายอย่างชัดเจน เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ มุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้มอบบรรยากาศการทำงานในเชิงบวก

Tichy and Devanna (1986 cited in Tichy & Ulrich, 1990) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า จุดเริ่มต้นของการสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เกิดจากความรู้สึกไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบัน โดยผู้นำได้กำหนดเป้าหมายใหม่ในอนาคตที่ดีกว่าเดิมสร้างการรับรู้และความตระหนักของสมาชิกในความจำเป็น และโอกาสที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนการร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อสื่อสารให้สมาชิกมองเห็นภาพที่ชัดเจนขององค์กรในอนาคต และเป็นเครื่องกำหนดทิศทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน (Marriner, 1993) เป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นเป้าหมายหลักแนวโน้มและความท้าทายขององค์กร เป็นปัจจัยสร้างกำลังใจและแรงบันดาลใจ ดึงดูดสมาชิกให้ทุ่มเทความสามารถเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง Kouzes and Posner (2002) โดยผู้นำสามารถจูงใจให้คนเก่ง และสมาชิกมารวมตัวกันเพื่อร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปโดยผู้นำต้องมีลักษณะ

- 1) เป็นผู้มองการณ์ไกลและสามารถมองภาพใหญ่ขององค์กร
- 2) คิดในเชิงกลยุทธ์และ
- 3) นำเสนอประเด็นท้าทายความสามารถของทีมงาน และหากผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของสมาชิก จะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูงขึ้น

Bass (1985) ยังได้อธิบายหลักในการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. การเน้นการปฏิบัติ (Action orientation) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและเปิดโอกาสในการสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.2 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.3 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.4 ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นทีมงานตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ของอุดมการณ์ (Inspiring belief in the cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ ค่านิยม วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่ง Bass (1985) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวหรืองานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Bass, 1985) การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้บุคคลทุ่มเทความ

พยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ เช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความผูกพัน เกี่ยวข้องจงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

4. การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (Making use of the pygmalion effect or self fulfilling prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังเดิม และส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน (Becker, 1992) ซึ่งการแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำการที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำและพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดี จะทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความคาดหวังหรือถูกคาดหวังจะทำงานไม่ได้ดี ได้อธิบายถึงการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ (Pygmalion effect) ดังนี้

- 4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช่คำพูด ประกอบด้วยท่าทีของผู้นำระหว่างติดต่อกับผู้ได้บังคับบัญชา เช่น การยิ้ม การใช้น้ำเสียงที่อบอุ่น การพยักหน้าเป็นการยืนยันคำพูด
- 4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 4.3 การใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชานอกเวลาตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 4.4 การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรใช้พฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง ในผู้นำและเกิดความภาคภูมิใจในตนเองเพื่อที่จะใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อความก้าวหน้าทางการศึกษา

Tichy and Devanna (1986) กล่าวว่า การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (Institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญ ๆ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กรให้การสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อให้เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้บริหารที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เห็นชอบร่วมกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำแบบแปลงรูปจะต้องรู้จัก

การสร้างการรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (Key person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์วิธี นอกจากการสร้างการรวมตัวหรือเห็นชอบจากภายในและภายนอกแล้ว บางครั้งผู้นำยังต้องปรับเปลี่ยนตัวบุคคล โดยเลือกผู้ที่มีทักษะและความเห็นชอบร่วม ในบางตำแหน่งที่สำคัญและจำเป็นที่จะทำให้การเปลี่ยนนั้นประสบความสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้ในการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างแรงกดดัน จัดการประชุมวางแผน จัดประชุมปฏิบัติการพัฒนาการจัดการ สร้างทีมงาน จัดหน่วยงานใหม่ จัดตั้งตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงระบบตอบแทนและรางวัล มาตรการการประเมินผล และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุน อย่างไรก็ตาม ทุกงานของกระบวนการแปลงรูป ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformed leadership) ที่มีประสิทธิภาพในการศึกษา พบว่า 1) ผู้นำมีหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุ่มรอบคอบ (Risk taker) 3) เชื้อและไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน 4) รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อการทำงาน 5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ 6) มีทักษะทางความคิด (Cognitive skill) และรู้แนวคิดเฉพาะแต่ละด้าน รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหาและ 7) มีสัญชาตญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

Bass and Avolio (1997), Barling et al. (2000), รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543), ประยุทธ์ ชูสอน (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) และโสภณ ภูเกล้าล้วน (2550) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจไว้สอดคล้องกันว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารองค์กรแสดงให้เห็นในการบริหารหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเป็นสิ่งที่รับประกันการจัดการที่มีประสิทธิภาพ (Efficient management) ผู้บริหารกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skills) ให้ความสำคัญของพฤติกรรมด้านการจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation management) จะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการอย่างชัดเจน เน้นการทำแผนและจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความเป็นผู้นำอย่างเป็นทางการขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ผู้นำสะท้อนคุณค่าความเชื่อและธรรมเนียมซึ่งเป็นพื้นฐานสู่ความเป็นเลิศและความเป็นไปได้ที่จะมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งหรืออ่อนแอ

Kouzes and Posner (2002) และ Hocker and Trofino (2003) ได้อธิบายเกี่ยวกับการสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a share vision) ว่าเป็นการที่ผู้นำสามารถมองการณ์ไกล จินตนาการภาพในอนาคตขององค์กร และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงาน เพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร สามารถสื่อสารเพื่อโน้มน้าว จูงใจผู้ร่วมงานให้ยอมรับ และเข้ามามีส่วนร่วมในการสานวิสัยทัศน์สู่เป้าหมาย

### 3. องค์ประกอบย่อยด้านการกระตุ้นปัญญา

Wortman (1985 อ้างถึงใน Bass, 1985) กล่าวว่าผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นการคิดค้น กลวิธีและมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงปัญญาในเรื่องตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์ วางแผน การนำไปปฏิบัติ การแปลผล การประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในระดับที่สามารถมองเข้าใจเกิดมโนทัศน์และพูดให้ผู้ร่วมงานทราบถึงภาวะคุกคามที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่บอกจุดแข็งจุดอ่อนและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่ง Bass (1985) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือ การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันทีการกระตุ้น การใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดเข้าใจและมอง ปัญหาที่ประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ โดย Bass (1999) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงการกระตุ้นการคิดและการใช้ปัญญาว่ารวมถึง พฤติกรรมการกระตุ้นให้ผู้ตามวิเคราะห์และหาแนวทางป้องกันภาวะเสี่ยง คุกคาม และอันตราย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ Reinhardt (2004) ได้อธิบายความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่สอดคล้องกับ Bass ว่าหมายถึงผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผล ความรอบคอบ มีแนวทาง และความสามารถในการแก้ปัญหา

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของการกระตุ้นปัญญา Bass (1985) ได้อธิบายวิธีการและหลักการกระตุ้นปัญญา ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับ เรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ



2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความไว้วางใจกันและการสร้างทีมงาน ผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ใช้การตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically oriented) โดยผู้นำแก้ไขปัญหามาตั้งแต่ต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Ideaistically oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องความหลากหลายด้านความคิดและความคิดสร้างสรรค์ ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูล เพื่อการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ Kouzes and Posner (2002) ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมผู้นำที่สอดคล้องกับการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่าหมายถึง การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the process) โดยผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและปฏิบัติ หรือดำเนินการอย่างท้าทาย กล้าเสี่ยงในการทดลองเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ค้นหาระบบ ขยายความคิด หรือหาแนวทางใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมในการดำเนินการ โดยมีการกระตุ้นและเสริมแรงสูงใจภายในของตนให้เกิดความรู้สึกท้าทายต่อการคิดค้นสิ่งใหม่หรือเปิดรับสิ่งใหม่จากภายนอกเข้ามาปรับปรุงในองค์การอย่างสม่ำเสมอให้โอกาสในการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมการเรียนรู้สิ่งใหม่จากความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในงาน เป็นปัจจัยนำไปสู่ความสำเร็จในงานและอาชีพ

Avolio et al. (1999) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ โดยศึกษาในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมากจำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-49 คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่กลุ่มให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อ และค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้ผู้ตามสนับสนุนหากผู้ตามต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการ

ริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานตนที่มีความรู้ความชำนาญ

จากผลการศึกษาของ Harvey, Royal and Stout (2003) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา สามารถพัฒนาได้โดยหลักสูตรการเตรียมความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bass and Avolio (1998 cited in Bass & Avolio, 2002) ที่พบว่า การฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้นำชุมชนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สูงขึ้นโดยเฉพาะด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และผลการศึกษาของสุภาพร รอดถนอม (2542) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์กร ตามการรับรู้ของอาจารย์พยาบาลพบว่าองค์ประกอบด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาสามารถทำนายประสิทธิผลขององค์กรได้สูงสุด

Bass (1990, 1999); Bass and Avolio (1993, 1997); Bycio et al. (1995); William et al. (1995) และ Carless et al. (2002) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้สอดคล้องกันคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับ การกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ภายใต้การให้

หลักของเหตุและผล การให้ความสำคัญกับความมั่นคงปลอดภัย การอาศัยประสบการณ์ และการให้ความสำคัญกับการเจริญก้าวหน้า

รัตติกอณ์ จงวิศาล (2543), ประยุทธ์ ชูสอน (2548), สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) และ ไสภณ ภูเก้าล้วน (2550) ที่กล่าวถึง การกระตุ้นทางปัญญาไว้สอดคล้องกันว่าเป็นการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ทำหายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในทางที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ดังนั้น การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) จึงเป็นพฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหา และใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความคิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ (Bass & Avolio, 1994 cited in Hoy & Miskel, 2008) ผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้นำของเขาพิจารณาจินตทัศน์ และข้อสมมติฐานของพวกเขาทีละคน (Avolio, 1994 cited in Hoy & Miskel 2008) และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน (Avolio, 1999 cited in Hoy & Miskel, 2008)

#### 4. องค์ประกอบย่อยด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล (Individualized consideration)

เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือผู้บังคับบัญชาจะคำนึงถึงความแตกต่างแต่ละบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันรวมทั้งความสามารถที่ต่างกันไป ผู้บังคับบัญชาจะตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการมอบหมายให้ตามความสามารถแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้มีความสนใจในความต้องการ ให้ความเจริญก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญญาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเอง (Bass, 1985) ซึ่ง Bass ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การเน้นการพัฒนา (A developmental orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม คือ

1.1 การประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

1.2 การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตาม โดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ การติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาต่อเนื่อง

1.3. การมอบหมายงานเพิ่ม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายความสามารถ โดยพบว่า การได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้น เป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ ในงาน

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation) โดยผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการพบปะกันโดยลักษณะเป็นกันเอง (Promoting familiarity and contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน

ทุกระดับทั้งโดยวิธีการพบปะโดยตรง หรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์ พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ (Peter, 1980 cited in Bass, 1985)

2.2 ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงาน หรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Klauss & Bass, 1982 cited in Bass, 1985)

2.3 การตอบสนองความต้องการ ข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (Fulfilling the individual subordinate's desire for information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ข้อมูลที่ผู้ตามต้องการ หรือจำเป็นต้องรับรู้ พบว่าการสื่อสารโดยการพบปะพูดคุย เพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรง หรือการแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์ เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสาร เพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสารได้

2.4 ให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล (Attention to differences among subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้การดูแล ช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

2.5 การให้คำปรึกษาเฉพาะรายบุคคล (Individual counseling) ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี โดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดี และการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

2.6 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่า หรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ชี้แนะเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ พัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตาม และพัฒนาองค์กร (Hunt & Michael, 1983 cited in Bass, 1985)

โดย Marriner (1993) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล โดย Bass and Avolio (1993 cited in Bass, 1990) กล่าวว่า การยอมรับความแตกต่างของบุคคลเป็นเรื่องสำคัญ ส่งผลให้ผู้นำสามารถดูแล และตอบสนองผู้ตามแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม ทั้งในการปฏิบัติงาน การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ความเป็นอยู่ทั่วไป การเสริมสร้างพลังอำนาจ และการสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม

นอกจากนี้ Bass (1990, 1999); Bass and Avolio (1993, 1997); Bycio et al. (1995); Carless et al. (2000); Avolio et al. (1999); Barling et al. (2000); รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543), ประยุทธ์ ชูสอน (2548) และโสภณ ภูเกล้าล้วน (2550) ได้อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ไว้สอดคล้องกันว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของ ผู้ตามแต่ละคน การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือช่วยเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ให้แก่ ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี เน้นการมีส่วนร่วม การส่งเสริมความก้าวหน้า และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอ็กต์ละบุคคลเพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับการกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่าผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นเอ็กต์ละบุคคล

เป็นบุคคลในภาพรวม มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้อำนาจหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ 모르สึสึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ นอกจากนี้ ผู้นำจะเน้นการประสานงาน การควบคุมกลวิธีที่ดีและดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในองค์การ ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถเป็นผู้มีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดีให้ความสำคัญแต่ละคนโดยเอาใจใส่สม่ำเสมอเหมือนของตน (Empathy)

ดังนั้น จะเห็นว่า การค้ำึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็น การเรียนรู้แก่ผู้ตาม ช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำอีกทั้งยังเป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตามด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) การค้ำึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่พัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น ช่วยสร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (Yuki, 2002)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้ใช้แนวของ Bass and Avolio (1993) ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ คุณลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้บุคลากรยอมรับในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การในรูปแบบที่เหมาะสม ตลอดจนการปฏิบัติได้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่พวกเขาได้ร่วมกันกำหนดขึ้นมา สำหรับเทคนิคการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ จนเกิดเป็นหลักความมีฉันทามติ (Consensus) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุดมคติหรือความผูกพันต่อ

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร ที่ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองของปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการประสานงานที่ดี ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็น อธิบายเพิ่มเติมว่าการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคน ให้ความสนใจและเอาใจใส่ มอบหมายงานและความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน โดยพิจารณาตามความเหมาะสมรายบุคคล โดยการสร้างแรงจูงใจให้มีการพัฒนาในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมและสร้างองค์การให้มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ได้รับความสนใจอย่างมากมาในปัจจุบัน ก็เนื่องมาจากการมีแนวคิดที่ว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การบางอย่างจะนำไปสู่ผลประสิทธิผลที่ดีกว่าเดิมขององค์การ (Ogbonna & Harris, 2000) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักจัดการมากมายที่ยอมรับว่าประสิทธิผลขององค์การนั้นจะผันแปรตามระดับของค่านิยมร่วม ที่ยึดถือจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อระดับของค่านิยมร่วมนั้นได้แผ่ขยายครอบคลุมหรือได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางภายในองค์การ หรือที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ระดับของการมีประสิทธิผลขององค์การก็จะยิ่งมีระดับสูงมากขึ้น (Schein, 1978; Denison, Cho & Yang, 2000; Kotter and Heskett, 1992; Knapp, 1998) และในขณะเดียวกันก็พบว่า การที่วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การได้นั้นยังเนื่องมาจาก วัฒนธรรมองค์การสามารถที่จะเป็นสาเหตุในการก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ (Scholz, 1987) โดยในประเด็นนี้ Krefting and Frost (1985) ได้เสนอแนะไว้ว่า หนทางที่วัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้นั้น ช่วยกำหนดขอบเขตในทางปฏิบัติ และช่วยกำหนดข้อจำกัดของขอบเขตของข่าวสารให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และก็ยังส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ด้วยสาเหตุที่ว่า ค่านิยมที่ถูกยึดถืออย่างแข็งแกร่งและกว้างขวางภายในองค์การนั้น



จะช่วยส่งผลให้ฝ่ายบริหารมีความสามารถที่จะทำนายทางเลือกยุทธศาสตร์ในองค์กรได้ ดังนั้น จึงส่งผลให้ฝ่ายบริหารสามารถที่จะจำกัดขอบเขตของผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้หรืออาจกล่าวได้ว่า ฝ่ายบริหารจะมีระดับความสามารถในการควบคุมความเสียหายได้มากขึ้น (Ogbonna & Harris, 2000) และเมื่อพิจารณาถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อคู่แข่งไม่มีความสามารถหรือมีความสามารถน้อยในการเลียนแบบ (Reed & DeFillippi, 1990) ดังนั้นเพื่อก่อให้เกิดความสามารถนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณสมบัติเฉพาะตัว จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จได้เปรียบเชิงการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ซึ่งก็มีนักวิชาการหลายท่านที่สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยมีข้อเสนอแนะว่า องค์กรควรจะใช้ความได้เปรียบที่หลากหลาย อันมีแหล่งมาจากวัฒนธรรมองค์กร มากกว่าที่จะใช้ความได้เปรียบอันเนื่องมาจากทรัพยากรที่จับต้องได้ ซึ่งจะส่งผลให้คู่แข่งมีความยากลำบากในการเลียนแบบหรือไม่สามารถเลียนแบบได้ (Prahalad & Bettis, 1986; Johnson, 1992) กล่าวโดยสรุปก็คือมีบทความมากมายที่ได้กล่าวอ้างถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังมีนักทฤษฎีอีกหลายท่านที่ได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับความเป็นสากลของความเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลขององค์กร (Lai & Lee, 2007, pp. 307-308)

จากความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ต้องมองย้อนหลังกลับไปว่าแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรนี้ มีความเป็นมาอย่างไร ซึ่งจากการค้นคว้าเบื้องต้นพบว่าทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรนี้มีต้นกำเนิดมาจากการผสมผสานแนวคิดหลายสาขาวิชา เช่น สาขาวิชาจิตวิทยาองค์กร สาขาวิชาจิตวิทยาสังคม และสาขาวิชามานุษยวิทยา ซึ่งจากการพัฒนาองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรนี้ สามารถพิจารณาได้ว่าเป็นเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับ ความทับซ้อนของแนวคิดด้านความสัมพันธ์ของมนุษย์ (Roethlisberger & Dickson, 1939) กับแนวคิดเชิงระบบสังคม (Parsons, 1977) โดยคำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” นี้ได้เริ่มปรากฏในโลกวิชาการโดยถือเอาผลงานของ Pettigrew (1979) เป็นจุดเริ่มต้น ทั้งที่โดยข้อเท็จจริงแล้ว Jacques (1952) ได้พูดถึงวัฒนธรรมภายในองค์กรก่อน เพียงแต่ว่า Jacques ใช้คำว่า “วัฒนธรรมของโรงงาน” โดยไม่ได้ใช้คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เท่านั้นเอง (Scott, Mannien, Davies & Narsgakk 2003, pp. 924-925)

และในช่วงทศวรรษที่ 1980's แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรก็เริ่มได้รับความสนใจอย่างจริงจัง ซึ่งเป็นผลมาจากหนังสือสำคัญ 4 เล่มด้วยกันคือ หนังสือของ Ouchi (1981) เรื่อง

Theory Z: How american business can meet the japanese challenge ติดตามด้วยหนังสือของ Pascale and Athos (1982) เรื่อง The art of japanese management: applications for american executives และหนังสือของ Deal and Kennedy (1982) เรื่อง In search of excellence: lessons from america's best run companies ซึ่งหนังสือทั้งสี่เล่มนี้ได้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างไร โดยสองเล่มแรกได้ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทสัญชาติญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเหนือว่าบริษัทสัญชาติอเมริกา ซึ่งสาเหตุสำคัญนั้น ก็คือตัววัฒนธรรมองค์กรของบริษัทญี่ปุ่นนั่นเอง และหนังสือทั้งสี่เล่มนี้ได้เสนอแนะเหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งว่าวัฒนธรรมองค์กรคือกุญแจสำคัญในการเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์กรจึงสมควรที่จะได้รับการบริหารจัดการอย่างใกล้ชิดและถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขึ้นภายในองค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้นักวิชาการเริ่มหันมาสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง

#### **ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร**

วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยสิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schein, 1992, p. 12) ที่พบเห็นทั่วไปในองค์กร โดยการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาใช้ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อองค์กรนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้วยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้รู้สึกคิดและแก้ไขปัญหาได้ถูกต้อง (Schein, 1992, p. 12) และทำให้มองเห็นแนวทางที่ทำให้้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับ โดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1992, pp. 15-20) คือ 1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ จับต้องได้ จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพหรือทางวัตถุขององค์กร เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้ 2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม หรือสิ่งที่

องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ เป็นต้น 3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำ ที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้สึ สละท้อจนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

วัฒนธรรมองค์การมีทั้งเชิงลึก เชิงกว้าง และมีความมั่นคง ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การมีความลึก เนื่องจากวัฒนธรรมควบคุมพนักงานมากกว่าพนักงานควบคุมวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมให้แนวทางและทำให้สามารถคาดการณ์การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานได้ ส่วนความกว้างนั้น วัฒนธรรมมีลักษณะที่ไม่สิ้นสุดหรือไม่รู้จบสิ้นไม่มีขอบเขตที่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงได้ยากจึงถือว่ามีวัฒนธรรม (Schein, 1992, pp. 25-26)

Cameron and Ettington (1988) ได้ศึกษาแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ พบว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์การนั้นได้ก่อกำเนิดมาจากรากฐานทางหลักคิดที่แตกต่างกัน 2 หลักคิด คือ 1) หลักคิดที่ก่อเกิดมาจากรากฐานของมานุษยวิทยา กล่าวคือ ตัวองค์การเองคือตัววัฒนธรรมองค์การ และ 2) หลักคิดที่ก่อเกิดมาจากรากฐานของสังคมวิทยา กล่าวคือ ภายในตัวองค์การมีวัฒนธรรมองค์การ โดยภายในหลักคิดที่แตกต่างกันทั้งสองหลักคิดนี้ ก็ยังมีแนวทางการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันอีก 2 แนวทางการศึกษา คือ 1) แนวทางการศึกษาเชิงหน้าที่ เช่น วัฒนธรรมองค์การจะก่อเกิดมาจากพฤติกรรมร่วมของกลุ่ม และ 2) แนวทางการศึกษาภาษาสัญลักษณ์ เช่นวัฒนธรรมองค์การจะเกิดจากการตีความและกระบวนการรับรู้ทางปัญญาของแต่ละบุคคล ด้วยเหตุนี้ วัฒนธรรมองค์การจึงสามารถแบ่งได้ออกเป็น 4 มุมมองด้วยกัน (Cameron & Quinn, 1999, p. 132) ดังนี้

ตารางที่ 2-2 หลักคิดพื้นฐาน แนวทางการศึกษา และมุมมองวัฒนธรรมองค์กรการ  
(Cameron & Quinn, 1999)

		มนุษยวิทยา	สังคมวิทยา
	จุดเน้น	พฤติกรรมกลุ่ม	พฤติกรรมกลุ่ม
เชิงหน้าที่	ผู้ค้นหา	ผู้หาสาเหตุ, เป็นกลาง	ผู้หาสาเหตุ, เป็นกลาง
	การสังเกต	ปัจจัยเชิงวัตถุวิสัย	ปัจจัยเชิงวัตถุวิสัย
	ตัวแปร	ตัวแปรตาม: เพื่อเข้าใจตัววัฒนธรรม	ตัวแปรอิสระ: เพื่อให้วัฒนธรรมทำนายผลลัพธ์อื่น
	ฐานคติ	องค์กรคือตัววัฒนธรรม	องค์กรมีวัฒนธรรม
ภาษา/ สัญลักษณ์	จุดเน้น	การตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล	การตระหนักรู้ของแต่ละบุคคล
	ผู้ค้นหา	เข้าไปอยู่ในกลุ่ม, ไม่เป็นกลาง	เข้าไปอยู่ในกลุ่ม, ไม่เป็นกลาง
	การสังเกต	เข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่ม	เข้าไปมีส่วนร่วมในกลุ่ม
	ตัวแปร	ตัวแปรตาม: เพื่อเข้าใจตัววัฒนธรรม	ตัวแปรอิสระ: เพื่อให้วัฒนธรรมทำนายผลลัพธ์อื่น
	ฐานคติ	องค์กรคือตัววัฒนธรรม	องค์กรมีวัฒนธรรม

แนวทางในการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันเหล่านี้ ได้ก่อให้เกิดความแตกต่างในการนิยามหรือให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันออกไป กล่าวคือ ความหมายของคำวัฒนธรรมองค์กรจะมีความขัดแย้งกันระหว่างการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นคุณลักษณะที่ถูกครอบครองโดยองค์กรกับการให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นการเปรียบเทียบหรือเป็นการอุปมาอุปมัยสำหรับการบ่งบอกว่าองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ใด โดยแนวทางการศึกษาแรกจะมีความเชื่อพื้นฐานว่า นักวิจัยหรือนักจัดการสามารถกำหนดหรือหาความแตกต่างด้านคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์กรได้ สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ และสามารถวัดวัฒนธรรมองค์กรในเชิงประจักษ์ได้ ในขณะที่แนวทางการศึกษาที่สองจะมีความเชื่อพื้นฐานว่า ไม่มีสิ่งใดดำรงอยู่ในองค์กรนอกเสียจากวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น และทุกคนภายในองค์กรก็จะอยู่ท่ามกลางวัฒนธรรมองค์กรตลอดเวลา และจะถูกหล่อมเกลตาด้วยปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร ด้วยเหตุนี้ ในแนวทางการศึกษาแรกจะเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์กรจะมีศักยภาพในการทำนายประสิทธิผลขององค์กรหรือผลลัพธ์อื่น ๆ ได้ ในขณะที่แนวทางการศึกษาที่สอง จะเป็นแนวคิดที่สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ (Cameron & Quinn, 1999, p. 132)

นอกจากนี้ Cameron and Ettington (1988) ได้ทำการทบทวนความหมายของวัฒนธรรมองค์การจากงานที่พิมพ์เผยแพร่อย่างมากมาย ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าว ทั้งสองท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่างานส่วนใหญ่ จะพิจารณาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือ มุมมองแบบสังคมวิทยาเชิงหน้าที่ (A functional, sociological perspective) จากนิยามหรือความหมายของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น ได้ก่อให้เกิดคุณูปการต่อวงการวิชาการที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ สามารถทำให้จำแนกหรือแยกแยะความหมายระหว่างวัฒนธรรมองค์การออกจากบรรยากาศขององค์การ (Organizational climate) ได้ โดยแต่เดิมได้มีข้อถกเถียงในวงการวิชาการว่าสองสิ่งนี้เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร เนื่องจากได้มีการตั้งข้อสังเกตว่า ในการศึกษามากมายที่บอกว่ากำลังศึกษาแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การ แต่ทว่าเมื่อได้ผ่านการถกเถียงกันอย่างหนัก กลับพบว่ากลายเป็นการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เป็นปัญหาในการให้นิยามหรือเป็นปัญหาทางด้านภววิทยานั้นเอง ซึ่งบรรยากาศขององค์การจะมีระดับความเป็นชั่วคราวสูงกว่าในด้านทัศนคติ ความรู้สึก และการรับรู้ เมื่อเทียบกับวัฒนธรรมองค์การ โดยความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การจะแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ ในคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การ ด้วยเหตุนี้บรรยากาศขององค์การจึงอยู่บนฐานของทัศนคติที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วกว่าและรับรู้ได้อย่างชัดเจน

ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งแฝงเร้น และไม่สามารถสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนภายในองค์การ แต่บรรยากาศขององค์การ จนเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัด และเป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การจะหมายถึงความรวมถึงแก่นค่านิยม (Core values) และการตีความหมายร่วมกัน (Consensual interpretations) เกี่ยวกับสิ่งต่างที่เกิดขึ้นของสมาชิกภายในองค์การ แต่บรรยากาศขององค์การจะหมายถึงความรวมถึงมุมมองของแต่ละเรื่องราวของแต่ละบุคคลที่ถูกปรับเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและตามข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ที่ได้รับในแต่ละครั้ง (Cameron & Quinn, 1999, pp. 132-134) โดยในการศึกษาครั้งนี้ จะยึดถือความหมายของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Cameron and Ettington (1988) คือเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อและฐานคติ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งก็คือจะมีมุมมองแบบสังคมวิทยาเชิงหน้าที่นั่นเอง

### ตัวแบบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น ถือได้ว่ามีความหลากหลายเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีทั้งตัวแบบที่ใช้ในแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบที่ใช้ในแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณนั้นมีจำนวนมากมาย กล่าวคือ Taras (2008) ได้ทำการสำรวจตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ และได้มีการตีพิมพ์เผยแพร่ พบว่ามีตัวแบบวัฒนธรรมองค์การมากถึง 142 ตัวแบบ ดังนั้นในที่นี้จะขอนำเสนอตัวแบบที่คิดว่าสำคัญเพียง 5 ตัวแบบ คือ ตัวแบบที่นิยมใช้แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ 1 ตัวแบบ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Schein (1985) และตัวแบบที่ใช้แนวทางทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) และตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Kotter and Heskett (1992) และแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) และตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) ตามลำดับ

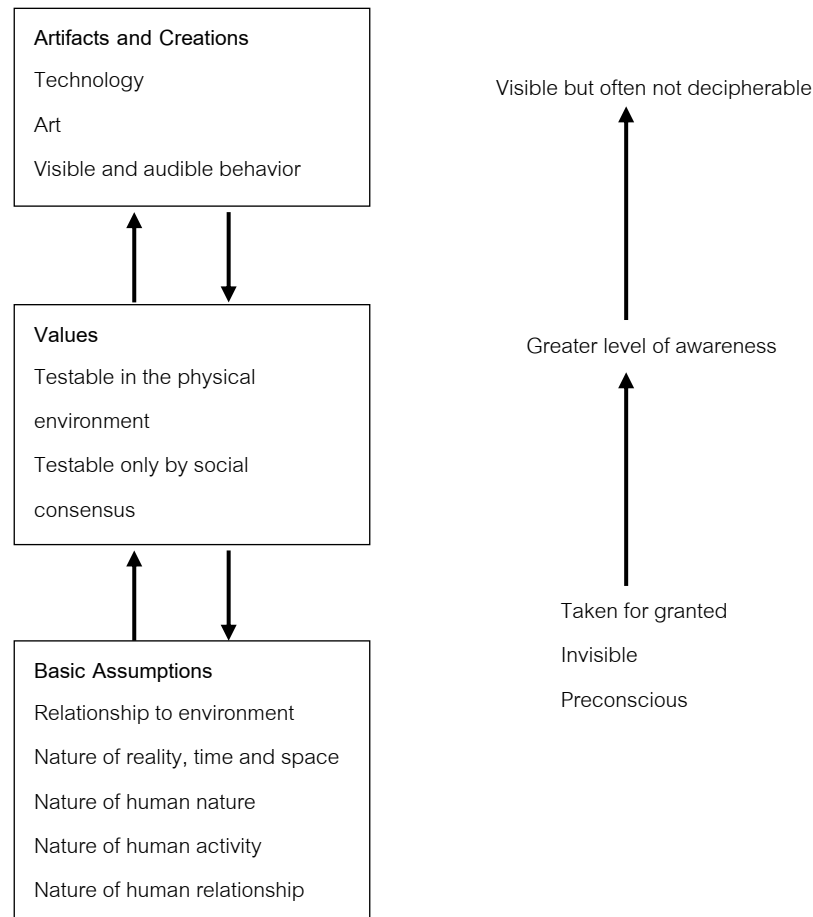
#### ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Schein

Schein (1985) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีลักษณะเป็นระดับของแนวคิดในการจำแนกระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมกับสิ่งที่เป็นนามธรรมของวัฒนธรรม ต่อมา Schein ได้พัฒนาตัวแบบนี้อย่างต่อเนื่องในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็นสามระดับ คือ ระดับแรกเป็นระดับที่แสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมหรือเรียกว่าสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด ระดับที่สอง เป็นระดับค่านิยม (Values) ซึ่งเป็นนามธรรมและสามารถเข้าถึงได้ไม่ยากนักโดยการอาศัยเครื่องมือการศึกษาที่เหมาะสม และระดับที่สามเป็นระดับฐานคติพื้นฐาน (Basic underlying assumptions) เป็นนามธรรมอยู่ในระดับลึกที่สุดและเข้าถึงได้ยากที่สุดต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมหลายอย่างผสมผสานกันในการศึกษาและตีความออกมา (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 261; Schein, 1985, pp. 13-21)

ระดับวัฒนธรรมที่หนึ่ง คือ สิ่งประดิษฐ์ เป็นภาพตัวแทนวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็นได้ยืนหรือรู้สึกเมื่อบุคคลเข้าไปสู่กลุ่มหรือองค์การใหม่ สิ่งประดิษฐ์มีทั้งผลผลิตที่มองเห็นได้ของกลุ่ม ตัวอย่างเช่นสถาปัตยกรรมของสิ่งแวดล้อมกายภาพ ภาษา เทคโนโลยีและผลิตภัณฑ์ การสร้างสรรค์เชิงศิลปะ ท่วงทำนอง เช่น ลักษณะเสื้อผ้า การแต่งกาย การแสดงออกทางอารมณ์ ตำนานปรัมปรา และเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ ค่านิยมที่มีการพิมพ์ พิธีกรรม ประเพณี การเฉลิมฉลองที่สังเกตได้ และอื่น ๆ สิ่งประดิษฐ์ยังหมายรวมถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำ องค์ประกอบเชิงโครงสร้างองค์การ เช่น เอกสารนโยบาย กฎระเบียบ แผนผังองค์การ แผนภาพ

แสดงขั้นตอนการทำงานขององค์กร เป็นต้น ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมระดับนี้คือ เป็นสิ่งที่สังเกตง่าย ทว่ายากแก่การเข้าใจ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้สังเกตสามารถพรรณนาสิ่งที่ตนเองเห็น และรู้สึก แต่ไม่สามารถสร้างและเข้าใจความหมายของค่านิยม หรือฐานคติสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมของกลุ่มบุคคลเหล่านั้นได้จากการสังเกตเพียงอย่างเดียว หากผู้ศึกษาใช้ชีวิตในกลุ่มหรือองค์กรที่ศึกษานานเพียงพอ ความเข้าใจในความหมายของสิ่งประดิษฐ์ก็มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม หากผู้ศึกษาต้องการเข้าใจความหมายของสิ่งประดิษฐ์เหล่านั้นให้เร็วขึ้น ผู้ศึกษาต้องพยายามวิเคราะห์ค่านิยม บรรทัดฐาน และกฎซึ่งเป็นหลักการฐานที่สมาชิกในองค์กรนั้นใช้เป็นแนวทางหรือกรอบในการอ้างอิงสำหรับการแสดงพฤติกรรมในชีวิตประจำวัน การศึกษาในระดับนี้ผู้ศึกษาต้องทำความเข้าใจกับวัฒนธรรมในระดับที่ลึกลงไปอีก

ระดับวัฒนธรรมที่สอง คือความเชื่อและค่านิยม ได้แก่ เป้าประสงค์ ความคิด บรรทัดฐาน มาตรฐาน และหลักการเชิงคุณธรรม วัฒนธรรมระดับนี้สามารถศึกษาได้โดยการสำรวจหรือการใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้าง ความเชื่อและค่านิยมของกลุ่มจะเกิดจากการเรียนรู้จากความเชื่อ และค่านิยมของใครบางคนในกลุ่ม ที่เกี่ยวกับอะไรคือสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งอาจจะแตกต่างจากสิ่งที่จริง ซึ่งสะท้อนฐานคติของผู้นั้นเกี่ยวกับการดำเนินการได้ผลและอะไรที่ดำเนินการไม่ได้ผล และหากแนวทางนั้นปฏิบัติได้จริงและสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา และรับแนวทางนั้นเป็นบรรทัดฐานเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่เหมือนกันหรือคล้ายกัน จนเป็นแนวทางที่ดี แนวทางนั้นก็จะกลายเป็นความเชื่อและค่านิยมของกลุ่มไป



ภาพที่ 2-3 ระดับของวัฒนธรรม และปฏิสัมพันธ์ระหว่างระดับของวัฒนธรรม (Schein, 1985)

แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ว่าความเชื่อและค่านิยมจะประสบกับการเปลี่ยนผ่านเช่นนี้เสียทั้งหมด เพราะว่า แนวทางที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยมอาจไม่ได้ผลเสมอไปหรือขาดความน่าเชื่อถือนั่นเอง มีเฉพาะความเชื่อและค่านิยมที่ผ่านการทดสอบเชิงประจักษ์ และได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอย่างต่อเนื่องในการแก้ปัญหาของกลุ่ม จึงสามารถเปลี่ยนผ่านเป็นฐานคติได้ ยิ่งกว่านั้น ค่านิยมบางประการที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือที่เกี่ยวกับคุณธรรมและความงามหรือสุนทรียภาพ อาจไม่สามารถทดสอบได้อย่างสิ้นเชิง ในกรณีเช่นนี้ ความเป็นเอกฉันท์จะเกิดได้ก็ต้องผ่านการยืนยันทางสังคม

ความเชื่อและค่านิยมที่กลุ่มเรียนรู้จะเริ่มต้นจากผู้นำหรือผู้ก่อตั้ง ดำเนินไปอย่างได้ผลในแง่ที่ว่า เป็นการช่วยลดความไม่แน่นอนในบริบทของการปฏิบัติงาน และเมื่อความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้ดำเนินการอย่างได้ผลต่อไป ก็จะเปลี่ยนผ่านเป็นฐานคติที่ปราศจากการโต้แย้ง



ภายใต้การสนับสนุนจากความชัดเจนของกลุ่มความเชื่อ บรรทัดฐานและกฎในการปฏิบัติ อย่างไรก็ตามก็ดี ถ้าความเชื่อและค่านิยมไม่มีรากฐานจากการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม ความเชื่อและค่านิยมเหล่านี้ก็จะกลายเป็นเพียงหลักการเชิงนามธรรมที่ถูกนำมาแสดงหรือประกาศให้ผู้อื่นทราบโดยปราศจากนัยในการปฏิบัติแต่ประการใด แต่ถ้าหากความเชื่อและค่านิยมมีความสอดคล้องอย่างสมเหตุสมผลกับฐานคติพื้นฐาน การถ่ายทอดค่านิยมเหล่านั้นไปสู่ปรัชญาของการปฏิบัติ ก็สามารถช่วยให้องค์กรมีความกระชับแน่นยิ่งขึ้น และเป็นแหล่งของอัตลักษณ์และพันธกิจแกนกลางขององค์กร

ระดับวัฒนธรรมที่สาม คือ ฐานคติพื้นฐาน ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการนำความเชื่อและค่านิยมไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางที่แท้จริงต่อการแสดงพฤติกรรม ฐานคติพื้นฐานจะเป็นกรอบในการอ้างอิงของสมาชิกในองค์กรถึงวิธีการในการรับรู้ วิธีการคิด และความรู้สึกเกี่ยวกับสรรพสิ่งที่พวกเขาเผชิญหน้าในองค์กร หากฐานคติพื้นฐานใดมีความเข้มแข็ง สมาชิกในองค์กรจะเกิดความรู้สึกยึดมั่นและรับไม่ได้กับพฤติกรรมที่แสดงออกมาโดยฐานคติอื่น เช่น สังคมที่มีฐานคติพื้นฐานกับสิทธิมนุษยชน ย่อมรับไม่ได้กับการกระทำที่ละเมิดสิทธิมนุษยชน ฐานคติพื้นฐานมีแนวโน้มที่ไม่อาจคัดค้านหรือโต้เถียงได้ ดังนั้นจึงยากที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในฐานะที่เป็นกลุ่มของฐานคติพื้นฐาน จะกำหนดแนวทางให้กับสมาชิกในวัฒนธรรมนั้น ๆ ว่าอะไรที่ควรให้ความสนใจ อะไรที่มีความหมาย การตอบสนองเชิงอารมณ์ควรทำอย่างไร และควรปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ที่หลากหลาย เมื่อมีการพัฒนาของกลุ่มของฐานคติอย่างบูรณาการก็จะกลายเป็น “โลกแห่งความคิด” หรือ “แผนที่แห่งจิต” ซึ่งบุคคลจะรู้สึกสบายใจกับบุคคลอื่นที่มีฐานคติร่วมกัน และจะรู้สึกไม่สบายใจหรือกังวลหากพบกับสถานการณ์ที่มีการปฏิบัติไม่สอดคล้องกับฐานคติพื้นฐานที่ตนเองยึดถือ

ฐานคติพื้นฐานดำรงและซ่อนเร้นอยู่ในระดับจิตใต้สำนึก เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับมิติรากฐานของชีวิต 6 มิติ คือ

1. ธรรมชาติของความเป็นจริงและสัจธรรม (The natural of reality and truth) เป็นฐานคติร่วมซึ่งกำหนดว่าอะไรคือความจริง อะไรไม่ใช่ความจริง อะไรคือข้อเท็จจริงเชิงกายภาพ และสังคม ความจริงจะถูกกำหนดอย่างไร ความจริงเป็นสิ่งที่ได้รับการเปิดเผยหรือเป็นการค้นพบ ฐานคติเหล่านี้จะบอกให้สมาชิกขององค์กรสามารถกำหนดได้ว่า ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องคืออะไร จะตีความข้อมูลข่าวสารอย่างไร และวิธีการในการกำหนดว่าเมื่อไรที่ข้อมูลข่าวสารเพียงพอที่ใช้สำหรับการตัดสินใจ

2. ธรรมชาติของเวลา (The nature of time) เวลาเป็นสัญลักษณ์พื้นฐานที่มนุษย์ใช้สำหรับการจัดระเบียบของชีวิตทางสังคม การรับรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับเวลาเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งแต่ละคนมีฐานคติเกี่ยวกับเวลาต่าง ๆ กัน ในองค์การฐานคติพื้นฐานเกี่ยวกับเวลาที่มีห้าประเด็นคือ ฐานคติเรื่องการให้ความสำคัญกับเวลาในอดีตหรืออนาคต ฐานคติพื้นฐานในการเชื่อเวลาเป็นเอกภาพ หรือการเชื่อว่าเวลาเป็นพหุภาพ ฐานคติเกี่ยวกับเวลาในฐานะที่ต้องวางแผนหรือเวลาในฐานะที่เป็นพัฒนาการ ฐานคติเกี่ยวกับเส้นเวลา และฐานคติเกี่ยวกับสมมาตรของกิจกรรมชั่วขณะ

3. ฐานคติที่เกี่ยวกับธรรมชาติของพื้นที่ (The nature of space) ความหายของพื้นที่เป็นด้านที่ซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การเพราะว่าฐานคติเกี่ยวกับพื้นที่คล้ายกับเรื่องเวลา กล่าวคือดำเนินไปโดยที่มนุษย์ไม่ได้ตระหนักหรือครุ่นคิดถึง ในขณะที่เมื่อใดก็ตามที่ฐานคติเหล่านั้นถูกละเมิด การตอบสนองเชิงอารมณ์จะเกิดขึ้นอย่างเข้มข้นเพราะพื้นที่ได้ปรากฏเป็นความหมายเชิงสัญลักษณ์ที่ทรงพลัง ดังที่มักจะได้ยินคำกล่าวที่ว่า “อย่าล้ำเส้น” อยู่บ่อยครั้ง สิ่งหนึ่งที่เป็นสัญลักษณ์แสดงให้เห็นถึงสถานภาพและฐานะภายในองค์การ คือตำแหน่งที่ตั้งและขนาดของห้องทำงาน พื้นที่เป็นทั้งเรื่องเชิงกายภาพและความหมายทางสังคม บุคคลต้องมีฐานคติร่วมกันเกี่ยวกับความหมายของการจัดวางตำแหน่งของวัตถุเชิงกายภาพในสิ่งแวดล้อม และต้องทราบว่าจะใช้วิธีการใดระหว่างกรณีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้การกระทำทางสังคมเกิดขึ้นได้ การจัดวางตำแหน่งของบุคคลกับความสัมพันธ์กับผู้อื่นเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงสถานภาพระหว่างทางสังคม และภาวะการณ์เป็นสมาชิกของกลุ่ม

4. ฐานคติที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (The nature of human) ฐานคติที่สำคัญเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในระดับองค์การมีสี่ประการคือ (1) มนุษย์เป็นผู้กระทำที่มีเหตุผลทางเศรษฐกิจ แรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์คือผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ มนุษย์ทำงานเป็นไปเพื่อให้ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการเป็นหลัก (2) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการด้านสังคมเป็นพื้นฐาน การที่มนุษย์ทำงานในองค์การ เป็นเพราะว่าองค์การเป็นแหล่งซึ่งตอบสนองความต้องการทางสังคมของเขา องค์การทำให้เขาได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และได้มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม บ่อยครั้งที่มนุษย์แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจทางสังคมหรือความต้องการในการรักษาสัมพันธภาพทางสังคมระหว่างบุคคลากร มีอิทธิพลมากกว่าผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจส่วนตนเอง (3) มนุษย์มีธรรมชาติของการเป็นนักแก้ปัญหาและต้องการความตระหนักรู้ในตนเอง ในองค์การมีบุคลากรจำนวนมากที่ต้องการความท้าทายในการทำงานและสนใจงานเพื่อแสดงถึงศักยภาพของตน รวมทั้งมีความภาคภูมิใจหากสามารถแก้ปัญหาที่ผู้อื่น ไม่สามารถทำได้ และ (4)

มนุษย์มีความซับซ้อนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ความซับซ้อนของมนุษย์แสดงออกมาโดยการเปลี่ยนแปลงวงจรชีวิต ซึ่งแรงจูงใจอ่านเปลี่ยนแปลงและเติบโตเมื่อมนุษย์มีวุฒิภาวะมากขึ้น และการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางสังคม เพราะว่ามันมนุษย์สามารถเรียนรู้แรงจูงใจใหม่เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่และความซับซ้อนของธรรมชาติมนุษย์มีความสำคัญสำหรับองค์การในการพัฒนาความเข้าใจร่วมกับพื้นฐานคติ เพราะว่ายุทธศาสตร์การจัดการและการปฏิบัติสะท้อนพื้นฐานคติเหล่านั้น ทั้งแรงจูงใจและระบบการควบคุมในองค์การเกือบทั้งหมด ถูกสร้างขึ้นมาจากพื้นฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

5. **ฐานคติเกี่ยวกับกิจกรรมที่เหมาะสมของมนุษย์ (Appropriate human activity)** ฐานคติเกี่ยวกับกิจกรรมที่เหมาะสมของมนุษย์ต่อสิ่งแวดล้อมมีสามลักษณะคือ (1) ธรรมชาติสามารถจัดการและควบคุมได้เป็นฐานคติหลักขององค์การในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เชื่อว่ามนุษย์สามารถจัดการหรือควบคุมสิ่งแวดล้อมได้ ทิศทางกิจกรรมที่แสดงออกมาให้เห็นถึงฐานคตินี้คือการมุ่งเน้นงาน เน้นประสิทธิภาพ และการค้นพบ คำพูดที่สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติเช่นนี้ “เราทำได้” “ทำให้สำเร็จ” “ปัญหาหรืออุปสรรคเป็นสิ่งที่สามารถจัดการได้” (2) ธรรมชาติเป็นสิ่งที่ทรงพลังและมนุษย์ตกอยู่ภายใต้อำนาจของธรรมชาติ ความเชื่อเช่นนี้แสดงนัยให้เห็นถึงการเชื่อในโชคชะตา และบุคคลไม่มีอิทธิพลใดต่อธรรมชาติ จึงควรยอมรับและทำใจกับสภาพที่เป็นอยู่ บุคคลที่มีฐานคติเช่นนี้เป็นหลัก เน้นสิ่งที่เป็นปัจจุบัน การสนุสนานส่วนบุคคล และยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้น องค์การที่ดำเนินงานภายใต้ฐานคตินี้ จะมองหาช่องทางในสิ่งแวดล้อมที่ทำให้องค์การอยู่รอด และคิดในลักษณะที่ปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าการพยายามในการสร้างตลาดใหม่ ๆ หรือการควบคุมสภาพแวดล้อมในบางส่วน (3) มนุษย์ควรประสานกลมกลืนกับธรรมชาติโดยการพัฒนาศักยภาพและบรรลุถึงเอกภาพที่สมบูรณ์กับสิ่งแวดล้อม โดยการฝึกฝนสมาธิและควบคุมตนเองในสิ่งที่สามารถควบคุมได้ เช่นอารมณ์และความปรารถนาทางกาย จะทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพและเกิดความตระหนักรู้ความเป็นจริง จุดเน้นของฐานคติเช่นนี้ คือสิ่งที่บุคคลเป็น ณ ปัจจุบัน มากกว่าอะไรที่สามารถบรรลุในอนาคต และเน้นความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมากกว่าผลสำเร็จของการทำกิจกรรม โดยสรุปฐานคตินี้เน้นกิจกรรมที่มีเป้าประสงค์เพื่อพัฒนาทุกมิติของชีวิตในเชิงบูรณาการเป็นองค์รวม

6. **ธรรมชาติของความสัมพันธ์ของมนุษย์ (The nature of human relation)** ฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติความสัมพันธ์ของมนุษย์มีประเด็นหลักที่สำคัญ คือ (1) อัตลักษณ์และบทบาท (2) อำนาจและอิทธิพล (3) ความสัมพันธ์เชิงบทบาท (4) ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของเพศ

นอกจากนี้ Schein ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมภายในองค์กร เป็นวัฒนธรรมย่อยอยู่สามประเภทคือ วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ วัฒนธรรมวิศวกรรม และวัฒนธรรมผู้บริหาร ดังนี้คือ

1. วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ เกิดในกลุ่มที่ทำงานด้านการปฏิบัติการและเน้นการปฏิบัติ วัฒนธรรมนี้มีฐานคิดว่าการกระทำขององค์กรได้ก็ตามเป็นการกระทำของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความผูกพันของบุคลากร ความรู้และทักษะดำรงอยู่และมีรากฐานจากเทคโนโลยีแกนกลางขององค์กร ไม่ว่าจะกระบวนการผลิตจะได้รับการออกแบบมาอย่างระมัดระวัง และกฎระเบียบจะมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใด ผู้ปฏิบัติจะต้องเผชิญกับความแปรผันในการปฏิบัติที่ไม่สามารถทำนายได้อยู่ดี ดังนั้นผู้ปฏิบัติต้องมีสมรรถภาพในการเรียนรู้และการจัดการกับสิ่งที่เหนือความคาดหมายที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุที่การปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องมีความสามารถทำงานร่วมมือกันเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ค่านิยมของการมีจิตใจที่เปิดกว้างและความไว้วางใจระหว่างกันจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและได้รับการยึดถือ

2. วัฒนธรรมวิศวกรรม เกิดในกลุ่มที่ทำงานด้านการวางแผน การออกแบบขององค์กร การสร้างนวัตกรรม มีฐานคิดว่ามนุษย์มีความสามารถและควรพิชิตธรรมชาติ สิ่งที่เป็นไปได้ควรได้รับการทำให้สำเร็จ การปฏิบัติควรอยู่บนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สิ่งที่สร้างความบันเทิงใจแก่ชีวิตคือการแก้ปัญหาและพิชิตปัญหา ผลผลิตและผลลัพธ์ควรมีประโยชน์และมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ปัญหาที่มุ่งเน้นความสง่างาม ไม่ซับซ้อน และความชัดเจน โลกแห่งอุดมคติคือการมีเครื่องจักรและกระบวนการที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรงแม่นยำอย่างสมบูรณ์และมีความประสานสอดคล้องกัน โดยปราศจากการแทรกแซงของมนุษย์ มนุษย์คือปัญหา เพราะเป็นผู้สร้างความผิดพลาดและควรได้รับการออกแบบให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับระบบปฏิบัติการให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. วัฒนธรรมผู้บริหาร มีฐานคิดคือการอยู่รอดทางการเงินและการเติบโตเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรซึ่งทำให้ผู้ถือหุ้นและสังคมได้รับประโยชน์ สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจมีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพในการสร้างอันตราย เสมือนอยู่ในสงครามที่ต้องไม่ไว้วางใจใครทั้งนั้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องเป็น “วีรบุรุษผู้โดดเดี่ยว” แยกตัวและดำรงอยู่เพียงผู้เดียว แต่ต้องรอบรู้ทุกอย่างและควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จ และสร้างความรู้สึกรักแก่ทุกคนว่า ตนเองเป็นบุคคลที่องค์กรไม่อาจขาดได้ ผู้บริหารสูงสุดไม่สามารถเชื่อถือข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่าง เพราะว่าบุคคลเหล่านั้นจะบอกแต่สิ่งที่พวกเขาคิดว่าผู้บริหารต้องการฟัง ดังนั้นผู้บริหารต้อง

ไว้วางใจการตัดสินใจของตนเองยิ่งขึ้น เช่น เมื่อผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับจากเจ้าหน้าที่ และทราบว่าคุณค่าเหล่านั้นมีความผิดพลาด ทำให้อำนาจบริหารมีความรู้สึกว่าคุณค่าเหล่านั้นมีความถูกต้องและความรอบรู้มากขึ้น องค์การและการจัดการโดยธรรมชาติเป็นลำดับขั้นของการบังคับบัญชา และลำดับขั้นการบังคับบัญชาเป็นมาตรวัดของสถานภาพและความสำเร็จ และเป็นวิธีการสำคัญในการรักษาการควบคุมเอาไว้ ด้วยเหตุที่องค์การมีขนาดใหญ่มากมันจึงกลายเป็นภาวะที่ปราศจากความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและมีความเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นจึงต้องดำเนินการโดยใช้กฎระเบียบระบบ และพิธีกรรม เป็นแนวทางในการบริหาร แม้ว่าบุคลากรมีความจำเป็น แต่ความจำเป็นต้องมีผลเสีย ไม่มีคุณค่าภายในตัวเอง บุคลากรเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งเหมือนกับทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์การที่ต้องหามาและจัดการ บุคลากรจึงเป็นเพียงเครื่องมือหรือวิธีการที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ หาได้เป็นเป้าหมายในตัวของพวกเขาเองแต่อย่างใด

วัฒนธรรมย่อยทั้งสามกลุ่มมีการแข่งขันเชิงค่านิยม ระหว่างค่านิยมที่เน้นการทำงาน ค่านิยมที่เน้นการวางแผนและสร้างนวัตกรรมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และค่านิยมที่ทำให้้องค์การมีสุขภาพทางการเงินและการเติบโต เมื่อใดก็ตามที่้องค์การมีวัฒนธรรมย่อยใดวัฒนธรรมย่อยหนึ่งเป็นวัฒนธรรมที่เด่นมากเกินไปจนไปครอบงำวัฒนธรรมย่อยอื่น ้องค์การนั้นจะประสบปัญหาและอาจนำไปสู่การล่มสลายได้

#### วัฒนธรรมองค์การของ Denison

Denison (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีแสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล โดยชี้ให้เห็นถึงการไม่ให้ความสำคัญในการศึกษาระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลนั่นเอง ทั้งที่ค่านิยมและความเชื่อของ้องค์การก่อให้เกิดกลุ่มของแนวทางการปฏิบัติของการจัดการ หรือนโยบายและการปฏิบัติเชิงรูปธรรมของ้องค์การ และสิ่งเหล่านั้นส่งผลต่อการมีหรือไม่มีประสิทธิผลของ้องค์การ (Denison, 1990, p. 2)

โดยในการศึกษาครั้งนั้น Denison (1990) ได้พยายามตอบคำถามที่สำคัญ 2 คำถามด้วยกัน โดยมีประเด็นคำถามแรก คือ วัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่าง ๆ กันนั้นมีผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของ้องค์การอย่างไร และประเด็นคำถามที่สอง คือ ประวัติศาสตร์และภูมิหลังของ้องค์การที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การในปัจจุบัน ตลอดจนแนวทางการจัดการของผู้บริหารและและประสิทธิผลของ้องค์การของแต่ละ้องค์การนั้นเป็นเช่นไร ซึ่งประเด็นคำถามแรกนั้น ใช้แนวทางการศึกษาเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของ้องค์การ ส่วนประเด็นคำถามที่สองนั้นใช้แนวทางการศึกษาเชิง

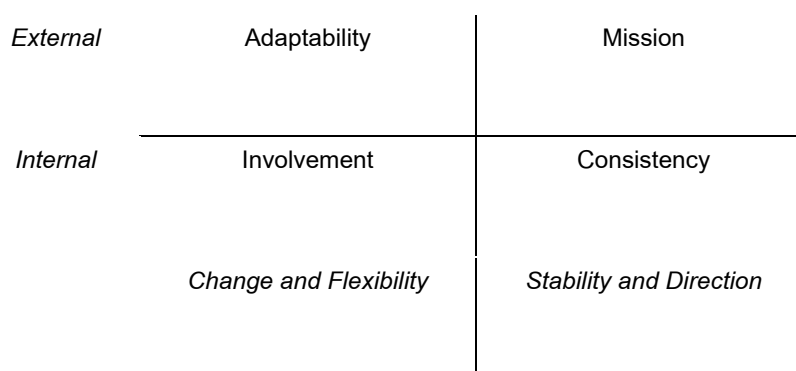
คุณภาพ แนวทางเปรียบเทียบ (Comparative approach) เพื่อหาหลักฐานสนับสนุนการค้นพบของการตอบคำถามแรก โดยในการศึกษาเชิงปริมาณนั้น Denison ได้ทำการศึกษาองค์การทั้งหมดจำนวน 34 องค์การ และในการศึกษาเชิงคุณภาพนั้น ได้ทำการคัดเลือกองค์การ จำนวน 5 องค์การจากจำนวน 34 องค์การเพื่อเป็นตัวแทนในการเปรียบเทียบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบ (Denison, 1990, p. 3)

แนวทางการศึกษาของ Denison นั้น เริ่มต้นด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีอย่างมากมาย เพื่อตั้งสมมติฐานถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบแนวโน้नความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การ ซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement culture) วัฒนธรรมเอกภาพ (Consistency culture) วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability culture) และวัฒนธรรมพันธกิจ (Mission culture) โดยวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้ เพียงแต่อาจมีระดับมากน้อยต่างกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อหรือมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การทั้งสิ้น (Denison, 1990, pp. 6-8)

วัฒนธรรมเอกภาพ มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องการบูรณาการเชิงปทัสสถาน หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการมีความหมายร่วมกัน ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Seashore (1954) งานของ Moch and Seashore (1981) งานของ Georgopoulos (1986) และงานของ Cameron and Freeman (1989) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของค่านิยมร่วมกับประสิทธิผลองค์การและ Denison ยังได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการมีเอกภาพในด้านความเชื่อและค่านิยมกับระดับประสิทธิผลองค์การ (Denison, 1990, pp. 8-11)

วัฒนธรรมการปรับตัว มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งมีรากฐานมาจากงานของ Lawrence and Lorsch (1967) งานของ Katz and Kahn (1978) งานของ Pfeffer and Salancik (1978) และงานของ Aldrich (1979) เป็นต้น ซึ่งงานเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และเมื่อ Denison ได้ทบทวนงานวิจัยอีกหลายชิ้นและพบว่างานวิจัยเหล่านี้ได้แสดงให้เห็นถึงการมีความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปรับตัวขององค์การกับระดับประสิทธิผลขององค์การ (Denison, 1990, pp. 11-13)

วัฒนธรรมพันธกิจ มีสมมติฐานมาจากแนวคิดเรื่องเป้าหมายที่มีทิศทาง และการที่สมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การมีส่วนร่วมในเป้าหมายระยะยาว ซึ่งมีรากฐานมาจากการงานของ Locke (1968) งานของ Weick (1979) งานของ Davis (1987) และงานของ Torbert (1987) ซึ่งจากการดังกล่าวทำให้ Denison ได้ตั้งสมมติฐานว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างระดับของพันธกิจกับระดับประสิทธิผลองค์การ (Denison, 1990, pp. 13-14)



ภาพที่ 2-4 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990)

ด้วยเหตุนี้ตัวแบบของ Denison (1990) จึงเน้นประเด็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่างการที่องค์การโดยการบูรณาการภายในองค์การกับการปรับตัวเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น องค์การที่เน้นด้านการตลาดและเน้นปรับตัวตามโอกาสที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก มักมีแนวโน้มที่จะมีปัญหาในการบูรณาการองค์ประกอบภายใน และในอีกด้านหนึ่งองค์การที่มีการบูรณาการและการควบคุมภายในเป็นอย่างดี ก็จะมีแนวโน้มที่ประสบปัญหาในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายนอก องค์การที่ใช้วิสัยทัศน์จากเบื้องบนจะมีแนวโน้มประสบปัญหาในการเสริมสร้างอำนาจแก่บุคลากรและพลวัตความต้องการของระดับล่างในการปฏิบัติวิสัยทัศน์นั้น ในขณะที่เดียวกันองค์การที่มีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งมีแนวโน้มประสบความสำเร็จในการสร้างทิศทางให้เป็นเอกภาพ องค์การที่มีประสิทธิผลคือองค์การที่มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยไม่ใช้วิธีการง่าย ๆ ในการเลือกทำบางอย่างและไม่ทำบางอย่าง แก่นแนวความคิดของตัวแบบ คือ ระดับลึกของวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีลักษณะเฉพาะในแต่ละองค์การ และมีความยากในการวัดและยากในการสร้างเป็นกฎสากล วิธีการที่ดีที่สุดในการทำความเข้าใจวัฒนธรรมในระดับลึกเช่นนี้ได้คือการวิจัยเชิงคุณภาพ ต่อมา

ได้ขยายตัวแบบเดิมออกไปและมีการพัฒนาตัวแบบที่มีรายละเอียดเพิ่มมากขึ้น โดย Denison et al. (2000) โดยตัวแบบนี้ได้เพิ่มมิติย่อย 3 ด้านในแต่ละคุณลักษณะทำให้รวมทั้งหมดเป็น 12 มิติ



ภาพที่ 2-5 ประเภทวัฒนธรรมองค์การของ Denison 12 มิติ (Denison, 1990)

จากข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ วัฒนธรรมส่วนร่วมเป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์กรมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากร ในทุกระดับ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง มีการใช้โครงสร้างไม่เป็นทางการควบคุมการปฏิบัติงานมากกว่าใช้โครงสร้างที่เป็นทางการ การทำงานเป็นทีม ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกเป็นแบบแผนหลักที่องค์กรใช้ในการขับเคลื่อนงานและมีการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมส่วนร่วมได้แก่ การที่องค์กรสนับสนุนเสริมสร้างอำนาจ แก่บุคลากร เน้นการทำงานเป็น และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในทุกระดับ

การเสริมสร้างอำนาจ หมายถึง การที่องค์กรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและการทำงานแก่บุคลากรให้มีการบริหารจัดการด้วยตนเอง มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างกว้างขวาง ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงานและรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรทุกระดับมีความเชื่อว่าตนเองมีส่วนต่อการตัดสินใจในเรื่องที่มีผลต่องานของพวกเขาและมีการวางแผนองค์การโดยใช้หลักของการมีส่วนร่วมของบุคลากร



การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน บุคลากรทำงานเสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีการใช้ทีมงานเป็นกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าสั่งการตามสายบังคับบัญชา รวมทั้งมีการจัดระบบงานเพื่อให้บุคลากรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานที่ตนเองทำกับเป้าประสงค์ขององค์การ

การพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในทุกระดับ หมายถึง มอบหมายอำนาจหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง มีการปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการลงทุนเพื่อสร้างทักษะในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร สมรรถภาพของบุคลากรได้รับการมองว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การหรือทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

วัฒนธรรมเอกภาพ เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี พฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง ผู้นำและผู้ตามมีทักษะในการสร้างการบรรลุถึงข้อตกลง แม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน ความคงเส้นคงวาเป็นแหล่งที่มีพลังในการสร้างเสถียรภาพและการบูรณาการภายใน ซึ่งเป็นผลมาจากการมีแบบแผนทางจิตรวมกันและมีระดับของการยอมรับสูง องค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมเอกภาพคือค่านิยมแกนกลาง การตกลงร่วมกัน และความร่วมมือและการประสานบูรณาการ

ค่านิยมแกนกลาง แสดงออกมาโดยการที่ผู้บริหารปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองหรือบอกผู้อื่น มีกลุ่มค่านิยมที่มีความชัดเจนและคงเส้นคงวาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หากบุคลากรละเมิดหรือละเลยค่านิยมแกนกลางจะได้รับการว่าเป็นการสร้างปัญหาแก่องค์การ และมีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติแก่บุคลากรอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก

การตกลงร่วม แสดงออกโดยการที่บุคลากรสามารถบรรลุข้อตกลงร่วมกันได้ง่ายเมื่อมีความเห็นแตกต่างกัน แม้ประเด็นนั้นจะเป็นประเด็นที่เป็นปัญหามากเพียงใดก็ตาม บุคลากรในองค์การก็สามารถร่วมกันกำหนดข้อตกลงที่ชัดเจนว่าแนวทางการปฏิบัติใดที่ถูกต้องพึงกระทำ และแนวทางใดที่เป็นสิ่งไม่ถูกต้องและไม่พึงกระทำ

ความร่วมมือและการประสานงานบูรณาการ แสดงออกโดยที่องค์การมีวิธีการปฏิบัติงานที่คงเส้นคงวาและสามารถทำนายได้ บุคลากรจากฝ่ายหรือสายงานที่แตกต่างกันมีทัศนคติหรือมุมมองต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน มีความง่ายในการประสานงานเพื่อดำเนินโครงการระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และมีการเชื่อมโยงเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เป็นอย่างดี

วัฒนธรรมการปรับตัว จากการที่องค์กรต้องเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้น การปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกจึงเป็นสิ่งที่ ยากจะหลีกเลี่ยงได้ การปรับตัวขององค์กรถูกผลักดันจากผู้รับบริการ การเสี่ยงและเรียนรู้จาก ความผิดพลาด และมีความสามารถและประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์กรมี การเปลี่ยนแปลงระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการปรับปรุงความสามารถโดยรวมในการตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรประกอบหลักของวัฒนธรรมนี้ได้แก่ การสร้างการเปลี่ยนแปลง การเน้นผู้รับบริการ และการเรียนรู้ขององค์กร

การสร้างการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะสำคัญคือ การมีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นและง่าย ต่อการเปลี่ยนแปลง มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการนำวิธีการทำงานที่ ใหม่มาใช้หรือมีการปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความร่วมมือในการ เปลี่ยนแปลงเป็นอย่างดี

การเน้นผู้รับบริการ มีลักษณะสำคัญคือ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาใช้เป็น ข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน บุคลากรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความต้องการ และความจำเป็นของผู้รับบริการ รวมทั้งมีการสนับสนุนให้บุคลากรติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรง การเรียนรู้ขององค์กร มีลักษณะสำคัญคือ มีการสนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรมและ กล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ให้มีความสำคัญกับการสรุปทบทวนในการทำงานเพื่อสร้าง การเรียนรู้และแต่ละฝ่ายต่างทราบว่าฝ่ายอื่นทำอะไรบ้าง

วัฒนธรรมพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีดำเนินชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์และ ทิศทางซึ่งทำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดง วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต เมื่อพันธกิจขององค์กรเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้การ เปลี่ยนแปลงขึ้นในด้านอื่น ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรด้วย องค์กรประกอบของวัฒนธรรมพันธกิจได้แก่ ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น เป้าหมายและวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์

ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น มีลักษณะสำคัญคือ การที่องค์กรมีเป้าประสงค์ และทิศทางระยะยาว พันธกิจมีความชัดเจนและบุคลากรเข้าใจความหมายตรงกันและใช้เป็น กรอบแนวทางในการปฏิบัติ รวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์

เป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีลักษณะที่สำคัญคือ องค์กรมีการตกลงร่วมกันในการ กำหนดเป้าหมาย ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและสามารถเป็นจริงได้ มีการกำหนด

ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และมีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งบุคลากรมีความเข้าใจว่ามีสิ่งใดที่ต้องดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จในระยะยาว

วิสัยทัศน์มีลักษณะสำคัญคือ องค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่แสดงให้เห็นว่าองค์การควรเป็นอย่างไรในอนาคต ผู้นำมีทัศนะที่สามารถสร้างความกระตือรือร้นและแรงจูงใจแก่บุคลากร รวมทั้งองค์การสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นโดยไม่ทำลายเป้าหมายระยะยาว

(Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995; Denison, Haaland & Goelzer, 2003)

Denison et al. (2003) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กรในระดับนานาชาติ กล่าวคือ Denison et al. (2003) ได้ตั้งคำถามในวิจัยว่า ภายใต้วัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กรจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยได้แบ่งทำการวิจัยออกเป็น 2 ชุดการวิจัย โดยในการวิจัยชุดแรก ได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากประเทศที่ตั้งอยู่ใน 3 ภูมิภาค คือ อเมริกาเหนือ จำนวน 188 องค์การ เอเชีย จำนวน 8 องค์การ และยุโรป ตะวันออกกลาง แอฟริกา จำนวน 34 องค์การ โดยแต่ละองค์การมีจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามอย่างน้อย 25 ราย ซึ่งองค์การเหล่านี้มีความหลากหลายทั้งในด้านอุตสาหกรรม ขนาด และช่วงการเติบโต เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ การก่อสร้าง การพิมพ์ การค้าปลีก ภัตตาคาร ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ถนอมผิวพรรณ อาหาร ยาสูบ เทคโนโลยี วัตถุประสงค์พื้นฐาน การเงิน สินค้าทุน การสื่อสาร การขนส่ง องค์กร หน่วยงานภาครัฐ เป็นต้น

ในการวิจัยชุดที่สอง ได้ทำการสุ่มตัวอย่างจากร้านค้าปลีกจาก 7 ประเทศ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมา แยกรายประเทศ ดังนี้ ออสเตรเลีย จำนวน 749 ราย จาก 92 ร้านค้า บราซิล จำนวน 326 ราย จาก 17 ร้านค้า แคนาดา จำนวน 97 ราย จาก 13 ร้านค้า ญี่ปุ่น จำนวน 306 ราย จาก 18 ร้านค้า ญี่ปุ่น จำนวน 96 ราย จาก 20 ร้านค้า แอฟริกาใต้ จำนวน 185 ราย จาก 20 ร้านค้าและสหรัฐอเมริกา จำนวน 255 ราย จาก 38 ร้านค้า

โดยใช้แบบวัดวัฒนธรรมองค์กร Denison organization culture survey ที่พัฒนาตามตัวแบบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามจำนวน 60 คำถาม ทุกคำถามใช้มาตราวัด Likert แบบ 5 สเกล โดยเรียงลำดับจาก ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยใช้ตัวชี้วัดจำนวน 12 ตัวชี้วัด เพื่อวัดคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภท คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ และทำการวัดระดับการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย การเติบโตของยอดขาย การทำกำไร

คุณภาพของสินค้าและบริการ ความพึงพอใจของพนักงานและผลปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ซึ่งถือว่าเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมด

ผลการศึกษาจากการวิจัยชุดแรก ปรากฏว่า องค์กรที่อยู่ในภูมิภาคอเมริกาเหนือพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 12 มิติ และองค์กรที่อยู่ในภูมิภาคยุโรป ตะวันออกกลาง และแอฟริกา พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 12 มิติวัฒนธรรมองค์กร เช่นเดียวกัน แต่เป็นที่น่าประหลาดใจที่ว่า องค์กรที่อยู่ในภูมิภาคเอเชีย กลับพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 12 มิติวัฒนธรรมองค์กร และเมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ประเภท คือวัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ของทั้งสามภูมิภาค กลับพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

และจากการวิจัยชุดที่สอง พบว่า ประเทศแอฟริกาใต้ ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา บราซิล มีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 12 มิติ ในขณะที่ประเทศแคนาดา พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เฉพาะมิติวัฒนธรรมด้านทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น และมิติเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งอยู่ในประเภทวัฒนธรรมพันธกิจเท่านั้น ส่วนประเทศญี่ปุ่น พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในมิติวัฒนธรรมด้านค่านิยมแกนกลางซึ่งอยู่ในประเภทวัฒนธรรมเอกภาพ มิติวัฒนธรรมด้านทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่นซึ่งอยู่ในประเภทวัฒนธรรมพันธกิจ แต่ประเทศจาไมก้า กลับพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทุกมิติวัฒนธรรม และเมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรประเภทวัฒนธรรมส่วนร่วมระหว่างประเทศทั้ง 7 ประเทศ พบว่าสหรัฐอเมริกา มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับประเทศแอฟริกาใต้ แคนาดา จาไมก้า และออสเตรเลีย ในขณะที่ประเทศแคนาดา มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น และประเทศจาไมก้ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น ส่วนประเทศออสเตรเลียนั้น มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศสหรัฐอเมริกา บราซิล และญี่ปุ่น นอกเหนือจากนี้พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร ประเภทวัฒนธรรมเอกภาพ ระหว่างประเทศทั้ง 7 ประเทศ พบว่า ประเทศญี่ปุ่นมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ ประเทศแอฟริกาใต้ แคนาดา จาไมกา ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา และบราซิล ส่วนประเทศจาไมกา มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา และประเทศ ออสเตรเลียมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และบราซิล นอกเหนือจากนี้พบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรประเภทวัฒนธรรมพันธกิจ ระหว่างประเทศทั้ง 7 ประเทศ พบว่าประเทศญี่ปุ่นมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับ ประเทศแอฟริกาใต้ แคนาดา จาไมกา ออสเตรเลีย และบราซิล เมื่อพิจารณาที่ประเทศจาไมกา พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ส่วนประเทศ ออสเตรเลีย พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา และประเทศบราซิล พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับประเทศญี่ปุ่นและ

จากงานวิจัยของ Denison et al. (2003) ในครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กรและในขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงความ ต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละภูมิภาคและแต่ละประเทศไปพร้อม ๆ กันและเมื่อ พิจารณาในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลองค์กร พบว่าใน ภูมิภาคและในแต่ละประเทศ โดยส่วนใหญ่แล้ว พบว่า มีแนวโน้มที่วัฒนธรรมองค์กรจะมี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

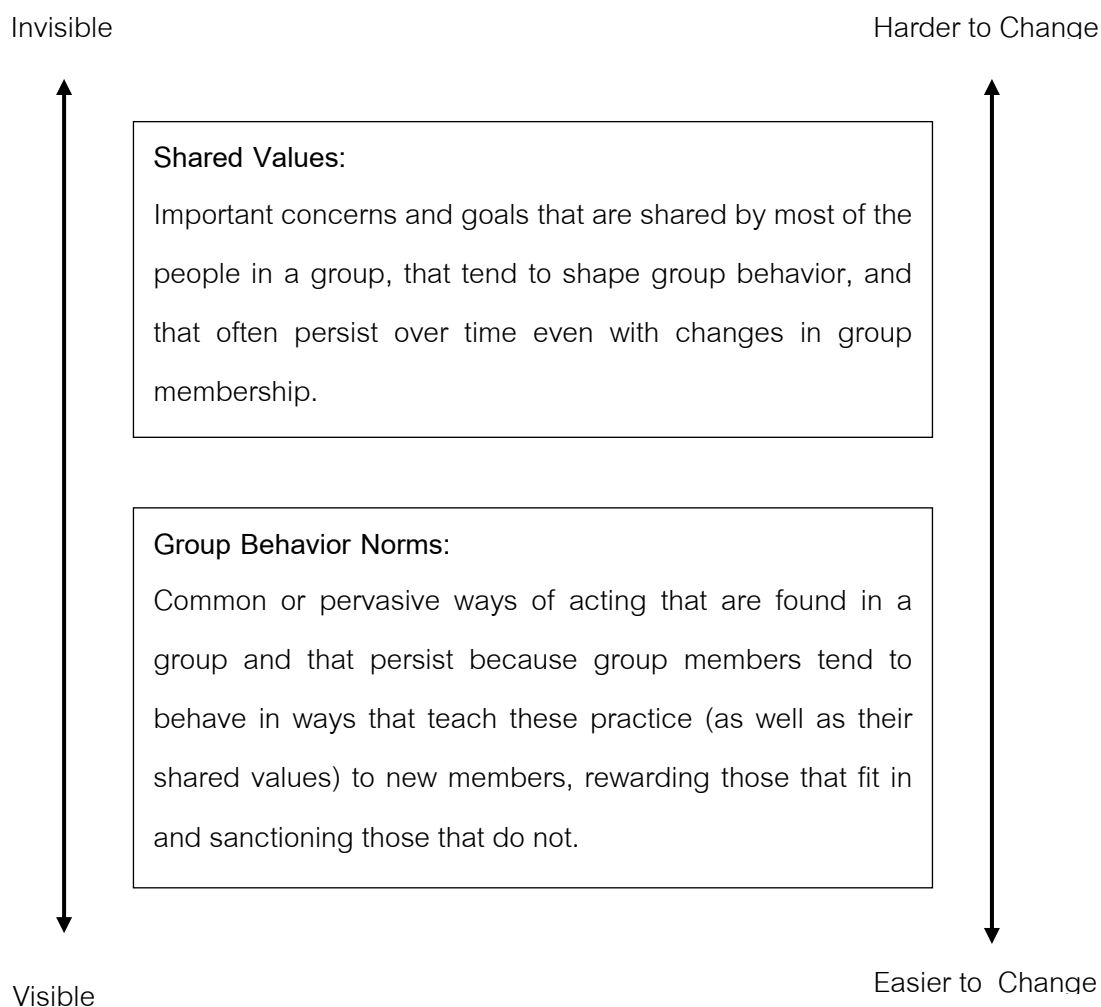
#### **ตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Kotter and Heskett**

Kotter and Heskett (1992) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานอย่างไร ด้วยการทำวิจัยแบบการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ โดยทำการศึกษาแบบเชิงคุณภาพ โดยศึกษาในหลายองค์กร เช่น Hewlett-Packard, Xerox, ICI, Nissan และ First Chicago เป็นต้น และในขณะเดียวกันก็ได้ทำการศึกษาแบบเชิงปริมาณเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรกับผลการปฏิบัติงานจากขนาดตัวอย่างมากกว่า 200 องค์กร

โดย Kotter and Heskett (1992, pp. 4-5) ได้พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถ แบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ซึ่งทั้งสองระดับนี้ มีความแตกต่างที่สำคัญ 2 ประการ ก็คือความสามารถ ในการสังเกตเห็นได้ และความสามารถในการปรับเปลี่ยน โดยในระดับที่ลึกซึ่งยากต่อการสังเกต และยากต่อการปรับเปลี่ยน คือระดับค่านิยมร่วม ส่วนระดับที่ง่ายต่อการสังเกตและง่ายต่อการ

ปรับเปลี่ยน คือระดับปทัสถานเชิงพฤติกรรมกลุ่ม ซึ่งผลการศึกษาของ Kotter and Heskett (1992, p. 145) พบว่า รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การบางอย่างจะสามารถส่งผลต่อผลประกอบการทางการเงินในระยะยาว โดยรูปแบบวัฒนธรรมดังกล่าวนั้น สามารถพิจารณาได้ในสามประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรก คือความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การ โดยเดิมที่มีความเชื่อว่า วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจะส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิผลองค์การ แต่ Kotter and Heskett กลับค้นพบว่าไม่จำเป็นเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าองค์การมีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบที่แข็งแกร่งในตนเองอันเนื่องมาจากผลสำเร็จในอดีต ขอบมุงเน้นภายใน และมีการจัดการที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับและขั้นตอน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ประเด็นที่สอง คือ ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบท โดย Kotter and Heskett (1992, p. 142) พบว่าถึงแม้ว่าองค์การจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทแล้วก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่ส่งผลต่อผลประกอบการในระยะยาวได้ ถ้าองค์การนั้นไม่มีปทัสถานและค่านิยมที่สามารถช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้ ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถ้าวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้มี ความเข้มแข็งก็ยิ่งส่งผลในทางลบมากยิ่งขึ้น

ประเด็นที่สาม คือลักษณะวัฒนธรรมของแบบปรับตัว หรือว่าเป็นวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว โดย Kotter and Heskett (1992, pp. 142-143) พบว่า วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และในทางกลับกัน วัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัวจะส่งผลต่อการปฏิบัติในเชิงลบ โดยวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัวนี้ องค์การมักจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง มากกว่าลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน ดังนั้นภายใต้วัฒนธรรมแบบนี้ องค์การมักจะเพิกเฉยต่อการปรับตัวให้เข้ากับบริบทที่ปรับเปลี่ยนไป ส่งผลให้ยึดติดกับยุทธศาสตร์ที่ล้าสมัยไม่ทันเหตุการณ์



ภาพที่ 2-6 ระดับวัฒนธรรมองค์การของ Kotter and Heskett (1992)

นอกจากนี้ Kotter and Heskett (1992, pp. 142-144) ได้ค้นพบอีกว่าในองค์การที่ต้องการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงขององค์การ และต้องริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้นในด้านยุทธศาสตร์และการปฏิบัติภายในองค์การ เพื่อที่จะได้ทำให้องค์การและวัฒนธรรมอยู่ในแนวทางเดียวกันกับความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ตารางที่ 2-3 วัฒนธรรมองค์การที่ปรับตัวและไม่ปรับตัวของ Kotter and Heskett (1992)

	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture)	วัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Unadaptive Culture)
ค่านิยม	ผู้จัดการส่วนใหญ่ดูแลเอาใจใส่อย่าง	ผู้จัดการส่วนใหญ่มักจะตระหนักถึงแต่
แกนกลาง (Core values)	มากต่อผู้บริโภคน ผู้ถือหุ้น และพนักงาน ตลอดจนให้ความสำคัญอย่างสูงต่อ บุคคลและกระบวนการที่ส่งผลต่อการ เปลี่ยนแปลงอันเป็นประโยชน์ต่อ องค์การ เช่น เหล่าผู้นำทั้งหลายที่อยู่ใน สายบังคับบัญชาด้านการจัดการ	ตนเอง โดยดูแลเอาใจใส่เฉพาะกลุ่ม หรือ ผลิตภัณฑ์ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับ กลุ่มงานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนให้ ความสำคัญกับระเบียบและกระบวนการ จัดการที่ลดความเสี่ยงมากกว่าที่จะเป็น ผู้นำที่สร้างสรรค์
พฤติกรรม ร่วม (Common behavior)	ผู้จัดการส่วนใหญ่จะให้ความสนใจต่อ กลุ่มยุทธศาสตร์ทุกกลุ่ม โดยเฉพาะ อย่างยิ่งคือกลุ่มผู้บริโภคน และมักจะ สร้างการเปลี่ยนแปลงถ้าเห็นว่าเป็น ประโยชน์โดยชอบธรรมแก่องค์การ ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงบ้างก็ตาม	ผู้จัดการส่วนใหญ่มักจะมีพฤติกรรมที่คับ แคบ เล่นการเมือง และยึดถือระเบียบเป็น สำคัญ ด้วยเหตุนี้จึงไม่เปลี่ยนแปลง ยุทธศาสตร์อย่างรวดเร็ว เพื่อให้มีความ ได้เปรียบหรือทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

โดย Kotter and Heskett (1992) ได้แสดงให้เห็นไว้ว่าแนวทางดังกล่าวถูกขับเคลื่อนโดยระบบค่านิยมที่เน้นหนักในการตอบสนองความต้องการที่ชอบธรรมของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกัน พันผลปฏิบัติการขององค์การ และให้ความสำคัญกับตัวบุคคล กระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ ผู้นำที่มีความสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดทุกระดับสายบังคับบัญชา นอกจากนี้ Kotter and Heskett (1992) ยังเน้นย้ำถึงภาวะผู้นำที่มีความสามารถในทุก ๆ ระดับขององค์การ แต่ในข้อเท็จจริงแล้วกับไม่ได้มีนัยทางวัฒนธรรมองค์การแต่อย่างใด ดังนั้นผู้นำควรจะเน้นย้ำถึงค่านิยมที่แท้จริงมากกว่าการแสดงออกด้วยคำแถลงการณ์ทางพันธกิจอย่างทีกระทำอยู่ในหลาย ๆ องค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้นำสูงสุดจึงมีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในเชิงวัฒนธรรมองค์การ ด้วยการทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างความต้องการของบุคคลภายนอกองค์การกับบุคคลภายในองค์การบนฐานของอำนาจและความน่าเชื่อถือของตัวเอง

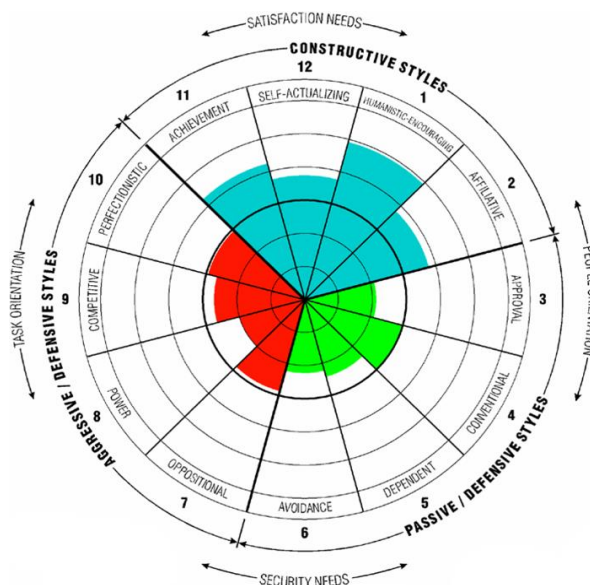


### ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty

Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) ได้นำเสนอวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า Organizational culture inventory circumplex (or OCI Circumplex) ซึ่งเป็นตัวแบบที่แสดงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 รูปแบบ คือ 1) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ 2) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เฉื่อยชา และ 3) รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เขิงรุก ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมทั้ง 3 รูปแบบนี้ ยังประกอบไปด้วยชุดย่อยทางวัฒนธรรมองค์การอีก 12 ชุดย่อย โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Organizational culture inventory (OCI) เป็นเครื่องมือในการสำรวจชุดย่อยทางวัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง OCI นี้ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจสภาพสถานเชิงสถิติที่ได้ถูกพัฒนาโดย Human synergistics international โดยหน่วยงานนี้ได้เริ่มพัฒนาแบบวัด OCI ต้นแบบมาตั้งแต่ปี 1983 เพื่อวัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษาและการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Balthazard, Cooke & Potter, 2006, p. 712)

OCI เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดชุดย่อยทางวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างแต่สัมพันธ์กันจำนวน 12 ชุดย่อยของปทัสถานทางพฤติกรรมที่บรรยายให้เห็นถึงรูปแบบทางพฤติกรรมและความคิดที่อาจจะสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนหรือโดยนัย โดยรูปแบบทางพฤติกรรมที่ถูกวัดเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ยอมรับหรือกลุ่มต้องการบุคคลที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การหรือกลุ่ม (Balthazard et al., 2006, pp. 712-713)

การที่ OCI เป็นเครื่องมือที่มุ่งเน้นการวัดไปที่ปทัสถานเชิงพฤติกรรม (Behavioral norms) จึงทำให้ OCI เป็นเครื่องมือที่วัดวัฒนธรรมองค์การแตกต่างไปจากเครื่องมือวัดอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นการวัดไปที่ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกัน และค่านิยมร่วม ซึ่ง Cooke and Lafferty (1987 b) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าจริงอยู่ที่ว่าปทัสถาน และความคาดหวัง มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเชื่อและค่านิยม แต่ทว่าปทัสถาน และความคาดหวังนั้นจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกภายในองค์การในด้านกิจกรรมรายวันและสถานการณ์ในการทำงานมากกว่าความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันและค่านิยมร่วม ดังนั้นปทัสถานจึงส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของสมาชิกแต่ละคนและผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าความเชื่อและค่านิยม นอกจากนี้ปทัสถานและความคาดหวังยังเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ด้วย



ภาพที่ 2-7 OCI Circumplex รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty  
(Balthazard et al., 2006, p. 714)

เมื่อพิจารณาจากภาพข้างต้น แสดงให้เห็นถึง OCI Circumplex จะเห็นได้ว่า 12 ชุดย่อยของปทัสถานเชิงพฤติกรรมที่ถูกวัดโดยเครื่องมือ OCI จะแสดงให้เห็นถึงความเหมือนและความต่างของแต่ละชุดปทัสถานเชิงพฤติกรรม โดยสามารถพิจารณาได้จากระยะที่ใกล้และห่างกันของแต่ละชุดปทัสถานเชิงพฤติกรรม ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างชุดปทัสถานเชิงพฤติกรรมย่อย ๆ ของแต่ละชุด และในขณะเดียวกันก็สามารถแสดงให้เห็นถึงภาพรวมและความหมายของวัฒนธรรมองค์การ (Balthazard et al., 2006, p. 713)

ปทัสถานเชิงพฤติกรรมที่แสดงใน OCI Circumplex นั้นมีรากฐานมาจากแนวคิดระบบบุคลิกภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของ Leary (1957) และแนวคิดบุคลิกภาพของ McClelland, Atkinson, Clark and Lowell (1953), Horney (1954) และอื่น ๆ นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากแนวคิดเรื่องความต้องการของมนุษย์อย่างเช่นผลงานของ Maslow (1954, 1959) และรวมถึงรูปแบบภาวะผู้นำเช่นผลงานของ Katz, Maccoby and Morse (1959), Stodgill (1963) (Balthazard et al., 2006, p. 713)

ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่า ปทัสถานเชิงพฤติกรรมที่ถูกวัดโดย OCI นี้ สามารถถูกนิยามได้ภายใต้มิติ 2 มิติที่สำคัญคือ มิติแรกเป็นมิติที่แสดงถึงความแตกต่างและขัดแย้งกันระหว่างการตระหนักถึงคนกับการตระหนักถึง ซึ่งมีรากฐานมาจากการงานของ Katz et al. (1959) และ

Stodgill (1963) ในขณะที่ มิติที่สองที่แสดงถึงความแตกต่างและขัดแย้งกันระหว่างความคาดหวัง ในพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงกับความต้องการในการเติมเต็มความพึงพอใจในระดับสูงกว่าสามัญ กับความคาดหวังในพฤติกรรมที่ส่งผลโดยตรงกับความต้องการที่จะปกป้องและรักษาความมั่นคง ในระดับสามัญ โดยมีรากฐานมาจากการงานของ Maslow (1954, 1959) ซึ่งภายใต้ 2 มิตินี้ได้ ก่อให้เกิด 12 ชุดย่อยทางปทัสถานและ 3 รูปแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยปทัสถานที่อยู่ด้านขวา ของ OCI Circumplex นั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มุ่งคน ในขณะที่ปทัสถานที่อยู่ด้านซ้าย ของ OCI Circumplex จะสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มุ่งงาน และปทัสถานที่อยู่ตอนบนของ OCI Circumplex จะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่มุ่งตอบสนองของความต้องการในการเติมเต็มความพึง พพอใจในระดับสูงกว่าสามัญ ในขณะที่ปทัสถานที่อยู่ในตอนล่างของ OCI Circumplex จะแสดงให้ เห็นถึงพฤติกรรมที่มุ่งตอบสนองของความต้องการที่จะปกป้องและรักษาความมั่นคงในระดับสามัญ (Balthazard et al., 2006, p. 713)

ดังนั้นเมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่ารูปแบบวัฒนธรรมขององค์กรแบบ สร้างสรรค์ นั้นสมาชิกภายในองค์กรจะถูกกระตุ้นหรือถูกส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและมุ่ง ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองของความต้องการในการเติมเต็มความพึงพอใจในระดับสูงกว่าสามัญ ซึ่งจะ ประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถาน 4 ชุดย่อย คือ ชุดมุ่งความสำเร็จ ชุดตระหนักในศักยภาพ แห่งตน ชุดความเป็นบุคคล และชุดมิตรสัมพันธ์ (Stebbins, 2008, p. 62) ส่วนรูปแบบวัฒนธรรม องค์กรแบบตั้งรับ/ เชื้อยชา สมาชิกภายในองค์กรจะมีความเชื่อว่าจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล อื่น เพื่อที่ว่าความมั่นคงของตนเองจะได้ไม่ต้องถูกคุกคาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยชุดย่อยทาง ปทัสถาน 4 ชุดย่อย คือ ชุดเน้นความเห็นพ้อง ชุดมุ่งแบบแผนชุดเน้นการพึ่งพา และชุดมุ่ง หลีกเลี้ยง (Stebbins, 2008, p. 62) ในขณะที่รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ/ เชิงรุก สมาชิกภายในองค์กรจะมองว่าการทำงานเป็นหนทางสำคัญในการปกป้องสถานภาพและความ มั่นคงของตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถาน 4 ชุดย่อย คือ ชุดมุ่งคัดค้าน ชุดเน้น อำนาจ ชุดมุ่งแข่งขัน และชุดเน้นความสมบูรณ์ (Stebbins, 2008, p. 62)

จากนิยามและแนวคิดที่เป็นรากฐานที่ใช้ในการก่อตัวแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) ดังที่ได้นำเสนอรายละเอียดข้างต้น จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) นั้นมีความแตกต่างจากวัฒนธรรม องค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรที่ใช้โดยทั่วไปนั้น จะพิจารณาจากค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์กรและสมาชิกภายในองค์กร ที่มีความทนทานต่อ

การเปลี่ยนแปลง แต่ในงานของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) นั้นกลับมองว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นปทัสถานทางพฤติกรรมและความคาดหวังที่แตกต่างแต่สัมพันธ์กัน โดยรูปแบบทางพฤติกรรมและความคิดที่ถูกต้องเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่องค์การหรือกลุ่มต้องการบุคคลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์การหรือกลุ่ม (Balthazard et al., 2006, pp. 712-713) และก่อตัวมาจากพฤติกรรมของผู้นำองค์การ (Katz et al., 1959; Stodgill, 1963) และความต้องการเชิงปัจเจกของสมาชิกในองค์การ (Maslow, 1954, 1959) ซึ่งการก่อตัวของ วัฒนธรรมอันเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้นำและความต้องการเชิงปัจเจกของสมาชิกในองค์การ ตามทัศนะของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) นี้ส่งผลในก่อเกิดปทัสถานเชิงพฤติกรรม 12 ชุดย่อยตามแนวคิดระบบบุคลิกภาพเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Leary, 1957) และแนวคิด บุคลิกภาพ (McClelland et al., 1953) แต่อย่างไรก็ตาม แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) จะมีส่วนคล้ายคลึงกับความหมายวัฒนธรรมองค์การของ Kotter and Heskett (1992) ก็ได้มองว่าวัฒนธรรมองค์การมีภาวะการเป็นปทัสถานเชิงพฤติกรรมอยู่ ด้วยเช่นเดียวกัน โดย Kotter and Heskett (1992) มองว่าปทัสถานเชิงพฤติกรรมนี้เป็นระดับ วัฒนธรรมที่ง่ายต่อการสังเกตและง่ายต่อการปรับเปลี่ยน

ตารางที่ 2-4 รูปแบบองค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty

(Balthazard et al., 2006, pp. 718-720; Stebbins, 2008, p. 62)

OCI Scales	OCI Definitions <sup>1</sup>	OCI Style	Definition OCI Style <sup>2</sup>
ชุดมุ่ง ความสำเร็จ (Achievement Norm)	ปทัสถานชุดมุ่งความสำเร็จจะส่งผลให้สมาชิก ภายในองค์การพยายามทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ เป้าหมายที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ สมาชิกใน องค์การแบบนี้จะมีเป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถ ประสบความสำเร็จได้ในความเป็นจริง ดังนั้นจะมี การวางแผนงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และจะ ทำงานอย่างกระตือรือร้นตามแผนงานนั้นเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้	วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ (Constructive Cultures)	สมาชิกภายในองค์การจะถูกกระตุ้น ให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและทำงานใน วิถีทางที่ช่วยให้บรรลุความต้องการ ในการเติมเต็มความพึงพอใจใน ระดับสูงกว่าสามัญ โดยจะประกอบ ไปด้วยปทัสถานด้านมุ่งความสำเร็จ ด้านตระหนักในศักยภาพแห่งตน ด้านความเป็นบุคคล และด้านมิตร สัมพันธ์

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

OCI Scales	OCI Definitions <sup>1</sup>	OCI Style	Definition OCI Style <sup>2</sup>
ชุดตระหนัก ในศักยภาพ แห่งตน (Self- Actualization Norm)	ปทัสถานชุดตระหนักในศักยภาพแห่งตนจะส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์เน้นคุณภาพเหนือปริมาณ และมุ่งทั้งความสำเร็จของงานและการเติบโตส่วนตัวไปพร้อมกัน สมาชิกในองค์กรแบบนี้จะถูกระตุ้นให้สนุกกับการทำงาน พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และชอบในกิจกรรมที่น่าสนใจใหม่ ๆ ชอบคิดในวิถีที่ไม่เหมือนใครและอิสระ และทำงานได้ผลดี ถึงแม้จะเป็นงานง่าย ๆ ก็ตาม		
ชุดความเป็น บุคคล (Humanistic Encouraging Norm)	ปทัสถานชุดความเป็นบุคคลจะส่งผลองค์การมีการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและเน้นคนเป็นศูนย์กลาง สมาชิกภายในองค์กรจะถูกคาดหวังว่าต้องมีอิทธิพลในการสนับสนุน สร้างสรรค์ และเสรีเมื่อต้องทำงานกับผู้อื่น กล่าวคือ จะต้องช่วยให้ผู้อื่นเติบโตและพัฒนา และให้เวลากับผู้อื่น		
ชุดมิตร สัมพันธ์ (Affiliative Norm)	ปทัสถานชุดมิตรสัมพันธ์จะส่งผลให้องค์การเน้นความสำคัญในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างสร้างสรรค์ สมาชิกภายในองค์กรจะถูกคาดหวังว่าต้องเป็นมิตร มีบุคลิกภาพแบบเปิด และไว้ใจในการตอบสนองต่อความพึงพอใจของกลุ่มงาน ร่วมรับรู้ความรู้สึกและความคิดของกลุ่ม		

## ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

OCI Scales	OCI Definitions <sup>1</sup>	OCI Style	Definition OCI Style <sup>2</sup>
ชุดมุ่งคัดค้าน (Opposition Norm)	ปทัสถานชุดมุ่งคัดค้านจะส่งผลให้ภายในองค์กรมีลักษณะแบบการเผชิญหน้าเพื่อจะเอาชนะ ดังนั้นการปฏิเสธจึงเป็นเงื่อนไขในการได้รับรางวัล ด้วยเหตุนี้สมาชิกภายในองค์กรจึงพยายามรักษาสถานภาพและอิทธิพลของตนเองด้วยการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น ซึ่งส่งเสริมให้เกิดภาวะขัดแย้งหรือขัดแย้งกับความคิดของผู้อื่น และทำให้ตนเองปลอดภัย กล่าวคือ ชี้ออกปกป้องของผู้อื่น และพยายามอย่างหนักให้ตนเองดูดี หรือเป็นที่น่าประทับใจ		
ชุดเน้นอำนาจ (Power Norm)	ปทัสถานชุดเน้นอำนาจจะส่งผลให้ภายในองค์กรมีลักษณะที่ไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นโครงสร้างอำนาจตามตำแหน่งบังคับบัญชา หรือตามตำแหน่งของสมาชิกภายในองค์กร ดังนั้นสมาชิกภายในองค์กรจึงเชื่อว่าการได้รับรางวัลจะมาจากกาได้รับผิดชอบและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันก็ต้องตอบสนองความต้องการของผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าตนเอง กล่าวคือ ต้องสร้างอำนาจให้ตนเอง และจูงใจผู้อื่นให้ทำงานเท่าที่จำเป็น	วัฒนธรรมของการแบบตั้งรับ/เชิงรุก (Aggressive/Defensive Cultures)	สมาชิกภายในองค์กรได้ถูกคาดหวังว่าจะต้องทำงานในวิถีทางที่จะต้องปกป้องสถานภาพและความมั่นคงของตนเอง โดยประกอบไปด้วยปทัสถานด้านมุ่งคัดค้าน ด้านเน้นอำนาจ ด้านมุ่งแข่งขัน และด้านเน้นความสมบูรณ์แบบ
ชุดมุ่งแข่งขัน (Competitive Norm)	ปทัสถานชุดมุ่งแข่งขันจะส่งผลให้ภายในองค์กรมีลักษณะที่ให้คุณค่ากับ “การชนะ” ดังนั้นรางวัลจะเป็นของสมาชิกที่มีผลงานโดดเด่นเหนือผู้อื่น ด้วยเหตุนี้เหล่าสมาชิกภายในองค์กรจึงปฏิบัติงานภายใต้กรอบแนวคิดแบบ “ไม่ชนะก็พ่ายแพ้” และมีความเชื่อว่าจะต้องทำงานแบบแข่งขันมากกว่าให้ความร่วมมือกับผู้อื่น กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนจากทำงานมาเป็นสนามแข่งขัน และจะแพ้ไม่ได้		

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

OCI Scales	OCI Definitions <sup>1</sup>	OCI Style	Definition OCI Style <sup>2</sup>
<p>ชุดเน้นความสมบูรณ์แบบ (Perfectionistic Norm)</p>	<p>ปทัสสถานชุดเน้นความสมบูรณ์แบบจะส่งผลให้ภายในองค์การให้คุณค่ากับความสมบูรณ์แบบ ความอดทน และการทำงานหนัก เหล่าสมาชิกภายในองค์การจะพยายามหลีกเลี่ยงกระทำให้สิ่งที่ไม่ดี ทำการตรวจสอบทุกสิ่งทุกอย่าง และทำงานอย่างยาวนานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ถูกต้องกำหนดไว้อย่างแคบ ๆ กล่าวคือ ทำทุกสิ่งให้สมบูรณ์แบบ และรักษาความเป็นเลิศในทุกสิ่ง</p>		
<p>ชุดเน้นความเห็นพ้อง (Approval Norm)</p>	<p>ปทัสสถานชุดเน้นความเห็นพ้องจะส่งผลให้ภายในองค์การการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะให้ความรู้สึกแบบสบาย ๆ ถึงจะผิวเผินก็ดียังดี สมาชิกในองค์การจะรู้สึกว่าควรเห็นด้วยกับผู้อื่น ให้การเห็นชอบและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น กล่าวคือ ต้องปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับในตนเอง และสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้</p>		
<p>ชุดมุ่งแบบแผน (Conventional Norm)</p>	<p>ปทัสสถานชุดมุ่งแบบแผนจะส่งผลให้ภายในองค์การถูกควบคุมแบบแนวอนุรักษนิยม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และระเบียบปฏิบัติ สมาชิกภายในองค์การจะถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตามค้ำยคลึงกัน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และเป็นตัวแบบที่ดีแก่ผู้อื่น ปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่กำหนด กล่าวคือ เข้ากันได้ดีกับแม่พิมพ์ที่องค์กรกำหนด</p>	<p>วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/เฉื่อยชา (Passive/Defensive Cultures)</p>	<p>สมาชิกภายในองค์การเชื่อว่าพวกเขาต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในวิถีทางที่จะต้องไม่กระทบต่อความมั่นคงของตนเอง โดยประกอบไปด้วยปทัสสถานด้านเน้นความเห็นพ้อง ด้านมุ่งแบบแผน ด้านเน้นการพึ่งพา และด้านมุ่งหลีกเลี่ยง</p>
<p>ชุดเน้นการพึ่งพา (Dependent Norm)</p>	<p>ปทัสสถานชุดเน้นการพึ่งพาจะส่งผลให้ภายในองค์การมีลักษณะแบบถูกควบคุมตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจากการที่มีการตัดสินใจแบบรวมศูนย์นี้ได้ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์การทำงานเท่าที่ถูกระบุให้ทำ และยกการตัดสินใจให้เป็นของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ทำงานเพื่อเอาใจผู้บังคับบัญชา และกระทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง</p>		

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

OCI Scales	OCI Definitions <sup>1</sup>	OCI Style	Definition OCI Style <sup>2</sup>
ชุดมุ่งหลีกเลี่ยง (Avoidance Norm)	ปทัสถานชุดมุ่งหลีกเลี่ยงจะส่งผลให้ภายในองค์กรมีลักษณะที่ขาดระบบการให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จแต่กลับมีระบบการลงโทษเมื่อกระทำผิด ผลจากการที่มีระบบการให้รางวัลเชิงลบนี้ ทำให้สมาชิกภายในองค์กรพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ด้วยการพยายามยกงานให้ผู้อื่นกระทำ และหลีกเลี่ยงความเป็นไปได้ในการถูกตำหนิจากการกระทำผิด กล่าวคือ จะรอให้ผู้อื่นกระทำก่อน หรือไม่คอยขวยโอกาสในการอาสาทำงาน		

เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) กับประสิทธิผลองค์กร Balthazard et al. (2006) ได้ทำการศึกษาและเก็บข้อมูลจากพนักงานจำนวน 60,900 คน จากฐานข้อมูลของ Human Synergistic International ในระหว่างปี 2001 ผลการศึกษา พบว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ซึ่งประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถานเชิงพฤติกรรม 4 ชุดย่อย คือ ชุดมุ่งความสำเร็จ ชุดตระหนักในศักยภาพแห่งตน ชุดความเป็นบุคคล และชุดมิตรสัมพันธ์ พบว่าทุกชุดปทัสถานย่อยจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานในระดับปัจเจกด้านความชัดเจนในบทบาท คุณภาพในการสื่อสาร ความเข้ากันได้กับองค์กร และความพึงพอใจในงาน แต่จะมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสอดคล้องเชิงพฤติกรรม

ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ/ เชื้อยชา ซึ่งจะประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถานเชิงพฤติกรรม 4 ชุดย่อย คือ ชุดเน้นความเห็นพ้อง ชุดมุ่งแบบแผน ชุดเน้นการพึ่งพา และชุดมุ่งหลีกเลี่ยง พบว่าทุกชุดปทัสถานย่อยจะมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับผลลัพธ์การปฏิบัติงานในระดับปัจเจกด้านความชัดเจนในบทบาท คุณภาพในการสื่อสาร ความเข้ากันได้กับองค์กร และความพึงพอใจในงาน แต่จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความสอดคล้องเชิงพฤติกรรม

รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งรับ/ เจริญ ซึ่งประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถานเชิงพฤติกรรม 4 ชุดย่อย คือ ชุดมุ่งคัดค้าน ชุดเน้นอำนาจ ชุดมุ่งแข่งขัน และชุดเน้นความสมบูรณ์



พบว่ามีลักษณะความสัมพันธ์เหมือนกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เชื้อยชา กล่าวคือ พบว่าทุกชุดปทัสถานย่อยจะมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานในระดับองค์การด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ พันธรัับผิดชอบในการบริการลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวขององค์การ และคุณภาพในสถานที่ทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับอัตราการเข้าออก

ส่วนรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เชื้อยชา ซึ่งจะประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถานเชิงพฤติกรรม 4 ชุดย่อย คือ ชุดเน้นความเห็นพ้อง ชุดมุ่งแบบแผน ชุดเน้นการพึ่งพา และชุดมุ่งหลีกเลี่ยง พบว่าทุกชุดปทัสถานย่อยจะมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานในระดับองค์การด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ พันธรัับผิดชอบในการบริการลูกค้า ความสามารถทางการปรับตัวขององค์การ และคุณภาพในสถานที่ทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับอัตราการเข้าออก

รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เชิงรุก ซึ่งจะประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถานเชิงพฤติกรรม 4 ชุดย่อย คือ ชุดมุ่งคัดค้าน ชุดเน้นอำนาจ ชุดมุ่งแข่งขัน และชุดเน้นความสมบูรณ์ พบว่ามีความสัมพันธ์เหมือนกับรูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เชื้อยชา กล่าวคือ พบว่าทุกชุดปทัสถานย่อยจะมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับผลลัพธ์การปฏิบัติงานในระดับองค์การด้านคุณภาพของสินค้าและบริการ พันธรัับผิดชอบในการบริการลูกค้า ความสามารถในการปรับตัวขององค์การ และคุณภาพในสถานที่ทำงาน แต่จะมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับอัตราการเข้าออก

ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้นเป็นไปตามที่ Balthazard et al. (2006) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ ด้วยเหตุนี้ผู้ทำวิจัยจึงได้แสดงถึงความมั่นใจในตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่มีความเที่ยงตรงในเชิงตรรกะและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการจัดการองค์การเพื่อทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมต่อไป

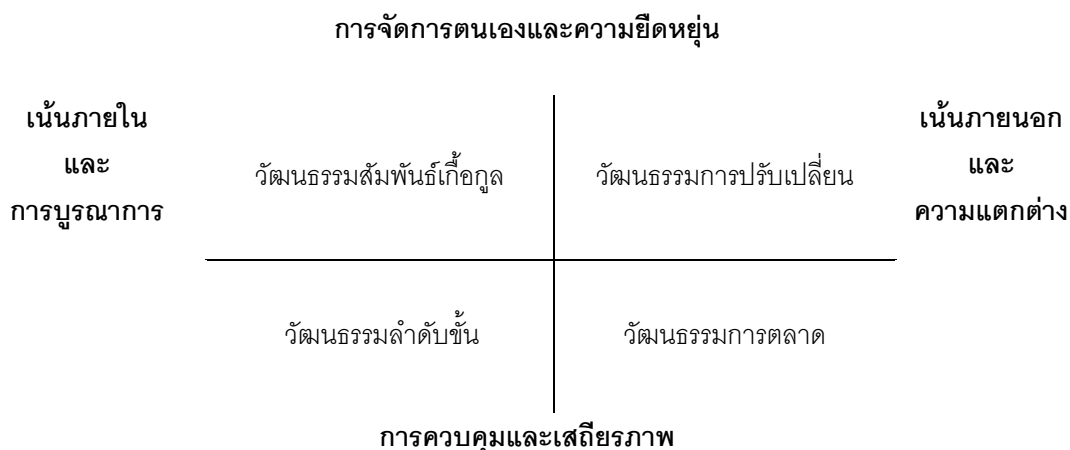
#### **วัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn**

ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมได้ถูกนำเสนอโดย Cameron and Quinn (1999) ซึ่งนักวิชาการทั้งสองได้อธิบายจุดแข็งของตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมที่เหนือกว่าตัวแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การตัวแบบอื่น ๆ 4 ประการคือ 1) เป็นตัวแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยประกอบด้วยมิติวัฒนธรรมหลักที่ได้รับการพิสูจน์ในทางวิชาการแล้วว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ 2) เป็นตัวแบบที่ใช้เวลาในการวินิจฉัยและสร้างยุทธศาสตร์การ

เปลี่ยนแปลงไม่นานจนเกินไป 3) เป็นตัวแบบที่ทีมงานในองค์กรเองสามารถประยุกต์ในการใช้ได้  
อย่างต่อเนื่องจากมีความเข้าใจวิธีการ โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และ 4)  
เป็นตัวอย่างที่มีความเที่ยงตรงซึ่งผ่านการทดสอบจากข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นจำนวนมาก

Cameron and Quinn (1999) ได้อธิบายว่าตัวแบบนี้มีรากฐานจากคำถามที่ว่า  
ประสิทธิผลขององค์กรคืออะไร และมีเกณฑ์หลักอะไรที่ระบุได้ว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่  
จากการศึกษาของนักวิชาการด้านองค์กรหลายท่านพบว่าการมองประสิทธิผลขององค์กร  
สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ ที่มีลักษณะในเชิงการแข่งขันซึ่งกันและกัน มิติแรกเป็นการ  
แข่งขันระหว่างการเน้นความยืดหยุ่น การจัดการตนเองและพลวัต กับความมีเสถียรภาพ ความ  
เป็นระเบียบและการควบคุม ดังนั้นในบางองค์กรจะถูกมองว่าบรรลุประสิทธิผลหากสามารถ  
รับมือการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวและมีการปฏิบัติงานยืดหยุ่นเชิงอินทรีย์ ในขณะที่บาง  
องค์กรจะถูกมองว่ามีประสิทธิผลหากมีความเสถียรภาพสามารถทำนายได้และปฏิบัติงานเป็น  
ระบบเชิงกลไก สำหรับ มิติที่สองเป็นการแข่งขันระหว่างการเน้นภายในองค์กร การบูรณาการ  
และคงความเป็นเอกภาพ กับการเน้นภายนอกองค์กร ความแตกต่างหลากหลาย และการแข่งขัน  
ภายใต้เกณฑ์ในมิตินี้ บางองค์กรจะถูกมองว่าประสบความสำเร็จ หากภายในมีความสามัคคี  
สมานฉันท์ ขณะที่บางองค์กรถูกมองว่าประสบความสำเร็จจากการที่มีความสามารถในการ  
แข่งขันกับองค์กรภายนอก

เมื่อนำมิติทั้งสองมารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมจะระบุกลุ่มตัวชี้วัดของ  
ความสำเร็จแตกต่างกัน และสามารถจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรม  
สัมพันธ์เกื้อกูล เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2)  
วัฒนธรรมปรับเปลี่ยน เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความ  
ยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมสายบังคับ เป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและ  
เสถียรภาพ และ 4) วัฒนธรรมการตลาด เป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการควบคุม  
และเสถียรภาพ



ภาพที่ 2-8 วัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันของค่านิยมของ Cameron and Quinn (1999)

สำหรับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละประเภทนั้น Cameron and Quinn (1999) เสนอตัวแปรหลัก 6 ตัวเพื่อใช้ในการจำแนกประเภทของวัฒนธรรม ประกอบด้วยลักษณะโดดเด่นขององค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การจัดการบุคลากร สิ่งยึดโยงโครงการ จุดเน้นของยุทธศาสตร์ และเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละวัฒนธรรมมีลักษณะของตัวแปรในแต่ละตัวแปรแตกต่างกัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมที่บรรยากาศภายในองค์การมีลักษณะคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัวขยาย ซึ่งได้มาจากการศึกษาองค์การในประเทศญี่ปุ่นช่วงปลายทศวรรษที่ 1960 และต้นทศวรรษ 1970 ค่านิยมร่วมและเป้าหมาย ความสามัคคี การมีส่วนร่วม และความรู้สึกความเป็นพวกเรานำมาซึ่งการดำเนินงานที่มีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูล ดังนั้นองค์การลักษณะนี้จึงคล้ายกับครอบครัวขยายมากกว่าหน่วยทางธุรกิจ ลักษณะทั่วไปขององค์การที่มีวัฒนธรรมมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลคือ การทำงานเป็นทีม การมีแผนงาน การมีส่วนร่วมให้กับบุคลากร ความผูกพันร่วมมือของบุคลากร ลักษณะเหล่านี้เห็นได้จากการมีทีมจัดการตนเองซึ่งได้รับรางวัลหรือถูกยกย่องบนพื้นฐานของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม การมีวงจรคุณภาพซึ่งสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการทำงานของเขาและขององค์การ และการสร้างบรรยากาศการกระจายอำนาจให้กับบุคลากร
2. วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน เมื่อโลกเปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่โลกยุคข้อมูลข่าวสารในศตวรรษที่ 21 ลักษณะวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนก็เกิดขึ้น เพื่อตอบสนอง

สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและพลวัตสูง ฐานคติของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จ องค์การเป็นอาณาบริเวณของการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต งานหลักของการจัดการคือส่งเสริมภาวะผู้ประกอบการความคิดสร้างสรรค์และกิจกรรมที่ทำให้องค์การเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน และเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนและการสร้างนวัตกรรมนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรใหม่ ๆ และการมีกำไร

ลักษณะวัฒนธรรมประเภทนี้อยู่บนรากฐานของการมีหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญและการเปลี่ยนแปลงสูง บุคลากรมีแนวโน้มทำงานในลักษณะงานเฉพาะกิจในรูปคณะกรรมการ เมื่องานบรรลุเป้าหมายก็ยกเลิกคณะกรรมการนั้นไป และจัดตั้งคณะกรรมการใหม่อื่น ๆ ขึ้นมาเพื่อทำงานใหม่ วัฒนธรรมนี้จึงถูกเปรียบเปรยว่า “เป็นเต็นท์มากกว่าเป็นปราสาท” ภายใต้วัฒนธรรมนี้การรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจมีน้อยหรือแทบไม่มี อำนาจจะกระจายไหลไปสู่ปฏิบัติและทีมงาน ขึ้นอยู่กับว่าขณะนี้ใครเป็นผู้จัดการปัญหาอะไร ผู้นำเน้นการกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจ และการคาดการณ์อนาคต สิ่งที่เชื่อมโยงองค์การเข้าด้วยกันคือพันธะในการทดลองและการสร้างนวัตกรรมหรือการเป็นผู้นำระดับแนวหน้า ยุทธศาสตร์ระยะยาวขององค์การคือการเติบโตและการแสวงหาทรัพยากรใหม่ ความสำเร็จขององค์การคือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างมีลักษณะเฉพาะหรือบริการใหม่ ๆ และการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และอิสระภาพของบุคลากร

3. วัฒนธรรมสายบังคับบัญชา แนวคิดสายบังคับบัญชาในการทำงานภายในองค์การยุคใหม่ตั้งอยู่บนรากฐานงานของ Weber (1947) ซึ่งศึกษาองค์การราชการในยุโรประหว่างทศวรรษ 1800 ความท้าทายขององค์การในยุคซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มต้นปฏิบัติอุตสาหกรรมคือการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพให้กับสังคม Weber (1947) เสนอลักษณะสำคัญขององค์การสมัยใหม่หรือที่เรียกว่าองค์การราชการ 7 ประการ คือ การมีกฎระเบียบ ความเฉพาะเจาะจงของงาน ระบบคุณธรรม ลำดับชั้นการบังคับบัญชา การแยกทรัพย์สินขององค์การกับส่วนตัว ความไม่ลำเอียงและความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม ลักษณะเหล่านี้สะท้อนเป้าประสงค์ในเรื่องประสิทธิภาพหลังจากนั้นมีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กันอย่างกว้างขวางในช่วงก่อนทศวรรษที่ 1960 ตัวแบบของ Weber (1947) ได้รับการยอมรับว่าเป็นตัวแบบในอุดมคติเพราะนำไปสู่ความมีเสถียรภาพ ประสิทธิภาพ ความคงเส้นคงวาของผลผลิตและบริการ ภายใต้สิ่งแวดล้อมองค์การที่ค่อนข้างมั่นคง งานและหน้าที่สามารถประสานและบูรณาการ ผลผลิตและบริการมีมาตรฐาน เจ้าหน้าที่และงานอยู่ภายใต้การควบคุม กฎเกณฑ์แห่งความสำเร็จขององค์การ

ลักษณะนี้คือ ความชัดเจนในการตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่ การมีระเบียบและกระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการควบคุมและความรับผิดชอบต่อผลงานและสังคม

ลักษณะของวัฒนธรรมสายบังคับบัญชา การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการสูง มีการกำหนดกระบวนการของงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นผู้มีทักษะในการจัดการและการประสานงานที่ดี การดูแลองค์การไม่ให้เกิดปัญหาและดำเนินไปได้อย่างราบรื่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุด สิ่งที่เชื่อมโยงองค์การเข้าด้วยกันคือกฎระเบียบและนโยบายที่เป็นทางการ ยุทธศาสตร์ขององค์การเน้นความมีเสถียรภาพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปได้ด้วยความราบรื่น ความสำเร็จขององค์การคือการทำงานที่เชื่อถือได้ การปฏิบัติตามกำหนดเวลาและการมีต้นทุนต่ำ และการจัดการของบุคลากรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการจ้างงานที่มั่นคงและสามารถทำนายได้

4. วัฒนธรรมการตลาด วัฒนธรรมการตลาดเกิดขึ้นในปลายทศวรรษที่ 1960 เนื่องจากองค์การเผชิญหน้ากับการแข่งขันสูง วัฒนธรรมนี้มุ่งภายนอกมากกว่าภายใน เน้นการดำเนินการกับพันธมิตรภายนอก เช่น หากเป็นองค์การธุรกิจ จะเน้นผู้จัดส่งสินค้าและวัตถุดิบ ลูกค้าคู่สัญญา สหภาพ และกลุ่มอื่น ๆ ส่วนองค์การภาครัฐหากมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และการทำงานร่วมกับพันธมิตรต่าง ๆ ในองค์การภาคเอกชน ภาคประชาชน หรือองค์การระหว่างประเทศ ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ การรักษาตลาดและกลุ่มเป้าหมายคือวัตถุประสงค์หลักขององค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ และค่านิยมหลักแกนกลางคือความสามารถในการแข่งขันและผลผลิตภาพ

ฐานคติที่สำคัญของวัฒนธรรมการตลาด คือการเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกมีความสับสน และผู้รับบริการมีความต้องการและค่านิยมที่หลากหลาย องค์การจึงจำเป็นต้องแข่งขันเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองในตลาด งานหลักด้านการจัดการ คือ การเพิ่มผลผลิตภาพ ผลลัพธ์ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ลักษณะหลักของวัฒนธรรมการตลาด คือองค์การเป็นองค์การที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน ผู้นำมีลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนผลักดันให้มีผลงานที่เข้มข้น เป็นผู้ผลิตและชอบการแข่งขัน เป็นผู้ที่เน้นมาตรฐานของงานสูงและเรียกร้องการทุ่มเทในการทำงานจากลูกน้อง สิ่งที่เชื่อมโยงองค์การเข้าด้วยกันคือการเน้นชัยชนะในการแข่งขัน ความมีชื่อเสียงและความสำเร็จเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ยุทธศาสตร์ระยะยาวเน้นการแข่งขันและการบรรลุเป้าประสงค์และเป้าหมายที่สามารถวัดได้อย่าง

เป็นรูปธรรม ความสำเร็จขององค์การนิยามโดยการมีส่วนร่วมแบ่งการตลาดและการแทรกซึมเข้าไปในตลาด การแข่งขันด้านราคาและการเป็นผู้นำด้านการตลาดคือสิ่งที่สำคัญ ท่วงทำนองในการจัดการบุคลากรคือการขับเคลื่อนอย่างหนักหน่วงของการ

วัฒนธรรมองค์การในทัศนะของ Cameron and Quinn (1999) ในตัวแบบนี้จะมี ความหมายว่าเป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การ และสมาชิกภายในองค์การ ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือ มุมมองแบบสังคมวิทยาเชิงหน้าที่ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับทัศนะของ Denison (1990)

ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) ที่พัฒนามาจากแนวคิด การแข่งขันของค่านิยมนี้ ถือได้ว่ามีความเข้มแข็งทางทฤษฎีสูงมาก เพราะเป็นการบูรณาการแนวคิด ภายใต้ไถ่กระบวนทัศน์ทั้งแบบ Parsons และกระบวนทัศน์แบบ Gouldner ซึ่งภายใต้ไถ่กระบวนทัศน์แบบ Parsons นี้ ทำให้สามารถเข้าใจได้ว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันของค่านิยมของ Cameron and Quinn (1999) นี้ ได้ถูกพิจารณาในลักษณะระบบสังคม และในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาไถ่กระบวนทัศน์แบบ Gouldner ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแบบนี้ ก็จะถูกพิจารณาในฐานะตัวแบบเหตุผล และตัวแบบระบบธรรมชาติ ซึ่งเป็นตัวแบบที่เหมาะสมในการวิเคราะห์องค์การ ทั้งนี้เนื่องจากว่าในการวิเคราะห์องค์การ จำเป็นที่จะต้องเข้าใจตัวแบบเหตุผล และตัวแบบระบบธรรมชาติไปพร้อม ๆ กัน จะพิจารณาเพียงตัวแบบใดแบบหนึ่งไม่ได้ เพราะจะไม่เข้าใจความเป็นจริงขององค์การ และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับตัวแบบวัฒนธรรมอื่น ๆ พบว่า ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันของค่านิยมนี้ จะมีความคล้ายคลึงเหมือนเป็นพี่น้องฝาแฝดกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) ทั้ง ๆ ที่แนวทางในการพัฒนาตัวแบบวัฒนธรรมของทั้งสองคนมีรากฐานในการพัฒนาที่แตกต่างกัน โดย Denison (1990) มีแนวทางการพัฒนาตัวแบบวัฒนธรรมองค์การจากการทบทวนวรรณกรรมในอดีตและได้ตั้งเป็นสมมติฐานขึ้นมาตามด้วยการศึกษาเพื่อทดสอบสมมติฐานแต่ในขณะที่ Cameron and Quinn (1999) ได้พัฒนาแนวคิดวัฒนธรรมต่อออกมาจากแนวคิดการแข่งขันของค่านิยม แต่ทั้งสองก็ได้แนวคิดที่มาบรรจบกันอย่างลงตัว กล่าวคือ วัฒนธรรมสัมพันธก็เอื้อกันสามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของ Denison (1990) และวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนสามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมการปรับตัวของ Denison (1990) ในขณะที่วัฒนธรรมสายบังคับบัญชาสามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมความเป็นเอกภาพของ Denison (1990) ส่วนวัฒนธรรมการตลาดสามารถเทียบเคียงได้กับวัฒนธรรมพันธกิจของ Denison (1990)

ข้อเสียประการหนึ่งของตัวแบบวัฒนธรรมของ Cameron and Quinn (1999) คือ การวัดวัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ ภาษาที่ใช้ในแบบประเมินวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) มีความเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้กับองค์การภาคธุรกิจ หากต้องการนำแบบประเมินนี้ไปใช้ในองค์การภาครัฐและสังคม ผู้ศึกษาควรนำแบบประเมินไปปรับปรุงภาษาให้สอดคล้องกับบริบทขององค์การที่ศึกษาเสียก่อน เพื่อให้การประเมินมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

แบบมาตรวัดที่ใช้ในการประเมินวัฒนธรรมของ Cameron and Quinn (1999) ใช้มาตรวัดแบบอิพแซทีฟ (Ipsative) ซึ่งมีจุดอ่อนคือทำให้มาตรวัดแบบนี้ไม่เหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์สหสัมพันธ์ทางสถิติแบบปกติ เพราะการวิเคราะห์สหสัมพันธ์มีฐานคติที่สำคัญคือตัวเลือกต้องเป็นอิสระจากกัน (พิชาย รัตนดิถ ฅ ฎุเกิต, 2552, หน้า 281-283) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงจำนวนข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การแบบการแข่งขันของค่านิยม ซึ่งมีเพียง 16 ข้อคำถาม ในขณะที่จำนวนข้อคำถามที่ใช้ในแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) ซึ่งมีจำนวน 54 ข้อคำถาม แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดของแบบสอบถามของตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) ในการจัดเก็บรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับชุดค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติของสมาชิกภายในองค์การ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) จะพบว่าแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) มีความสามารถในการจัดเก็บรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับชุดค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติของสมาชิกภายในองค์การได้ดีกว่า

## FLEXIBILITY DISCRETION

INTERNAL MAINTENANCE AND INTEGRATION	Culture Type:	CLAN	Culture Type:	ADHOCRACY	EXTERNAL POSITIONING AND DIFFERENTIATION
	Leader Type:	Facilitator Mentor Parent	Leader Type:	Innovator Entrepreneur Visionary	
	Effectiveness	Cohesion	Effectiveness	Cutting-edge	
	Criteria:	Morale Development of Human Resource	Criteria:	Output Creativity Growth	
	Management	Participation	Management	Innovativeness	
	Theory:	fosters communication	Theory:	fosters new resources	
	Culture Type:	HIERARCHY	Culture Type:	MARKET	
	Leader Type:	Coordinator Monitor Organizer	Leader Type:	Hard-driver Competitor Producer	
	Effectiveness	Efficiency	Effectiveness	Market share	
	Criteria:	Timeliness Smooth functioning	Criteria:	Goal achievement Beating competitors	
Management	Control fosters	Management	Competition		
Theory:	efficiency	Theory:	fosters productivity		
CONTROL STABILITY					

ภาพที่ 2-9 ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยมของภาวะผู้นำ ประสิทธิภาพ และทฤษฎีองค์การ  
(Cameron & Quinn, 1999, p. 41)

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำและประสิทธิผล  
องค์การของ Cameron and Quinn (1999, pp. 40-44) พบว่า เกินกว่าร้อยละ 80 ของกลุ่ม  
ตัวอย่าง ได้แสดงผลออกมาในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อพิจารณาจากประเภทของแต่ละ



วัฒนธรรมองค์กร จะพบว่า เมื่อองค์กรใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมแบบสายบังคับบัญชา ผู้นำในองค์กรจะมีบทบาทในลักษณะเป็นนักประสานงาน เป็นนักตรวจตรา และเป็นนักจัดระเบียบ ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรจะเน้นไปที่การมีประสิทธิภาพ การตรงเวลา การทำงานไม่ติดขัด และเมื่อองค์กรใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมการตลาด ผู้นำในองค์กรจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้ขับเคลื่อนอย่างหนัก เป็นนักแข่งขัน และเป็นนักผลิต ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรจะเน้นไปที่ส่วนครองตลาด การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และการชนะคู่แข่ง และเมื่อองค์กรใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูล ผู้นำในองค์กรจะมีบทบาทในลักษณะเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นผู้ฝึกสอน เป็นผู้ปกครอง ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรจะเน้นไปที่ความเหนียวแน่น ความจงรักภักดี และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเมื่อองค์กรใดถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมปรับเปลี่ยน ผู้นำในองค์กรจะมีบทบาทในลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ เป็นผู้ประกอบการ และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรจะเน้นไปที่ผลผลิตที่มีความได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างสรรค์ และการเติบโต (Growth)

ซึ่ง Cameron and Quinn (1999, p. 40) ได้กล่าวไว้ว่า ไม่น่าแปลกใจเลยที่ผลการศึกษาออกมาตรงกับทฤษฎีที่ได้นำเสนอไว้ในตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบการแข่งขันของคานิชมโดยทั้งคู่ได้กล่าวว่าสาเหตุสำคัญที่เป็นดังนั้น ก็เพราะว่าแนวคิดพื้นฐานต่าง ๆ ที่ใช้เป็นฐานรากในการก่อตัวแนวคิดการแข่งขันของคานิชมนั้นเป็นแนวคิดหลักสำคัญที่ใช้ในการอธิบายว่าองค์กรมีการทำงานอย่างไร และถูกจัดการอย่างไร

จากผลการศึกษาเหล่านี้จึงน่าจะพอกล่าวได้ว่าตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบการแข่งขันของคานิชมมีความเที่ยงตรงในการวัดวัฒนธรรมองค์กร และมีความสามารถในการอธิบายปรากฏการณ์ภายในองค์กรทั้งในแง่ภาวะผู้นำ การจัดการ และประสิทธิภาพขององค์กรได้ดี และในเมื่อตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron and Quinn (1999) สามารถเทียบเคียงกับตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison (1990) ด้วยเหตุนี้ จึงอาจคาดการณ์ได้ว่าตัวแบบวัฒนธรรมองค์กรของ Denison (1990) ก็น่าจะมีผลลัพธ์ในการทำงานเหมือนกัน

### **วัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำ**

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับภาวะผู้นำนั้น มีลักษณะที่ Schein (1985) เรียกว่ามีความคาบเกี่ยวระหว่างกัน (Intertwine) โดยผู้นำจะเป็นรากฐานสำคัญทั้งในด้านการก่อตัว จัดการ คัดสรร ปลูกฝังและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลต่อผู้นำภายในองค์กรเช่นเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า วัฒนธรรมองค์กรจะบริหาร

จัดการฝ่ายบริหารมากกว่าฝ่ายบริหารจะบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์การ (Bass, 1990, p. 592) หรือที่ Yukl (2002, p. 283) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลเหนือผู้นำมากกว่าผู้นำมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่องค์กรเริ่มเติบโตเต็มที่

เมื่อพิจารณาในแง่ที่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ จะพบว่าผู้นำจะมีวิธีการหลากหลายวิธีในการปลูกฝังและส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น โดยจากการศึกษาของ Schein (1992) พบว่าภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การด้วยกลไก 2 ระดับ คือ กลไกลำดับที่หนึ่ง (Primary mechanisms) และกลไกลำดับที่สอง (Secondary mechanisms) โดยกลไกลำดับที่หนึ่ง จะประกอบไปด้วย 5 กลไกด้วยกัน คือ การให้ความสนใจ (Attention) การแบ่งปันรางวัล (Allocation of rewards) และเงื่อนไขในการรับสมัครและเลิกจ้าง (Criteria for selection and dismissal) ในขณะที่กลไกลำดับที่สอง จะเป็นกลไกที่ยังช่วยปลูกฝังและยังส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น เมื่อมีความสอดคล้องและไปด้วยกันได้กับกลไกลำดับที่หนึ่ง ซึ่งกลไกลำดับที่สองนี้ จะประกอบไปด้วย 5 กลไกเช่นเดียวกัน คือ การออกแบบระบบการจัดการและขั้นตอนการดำเนินงาน (Design of management systems and procedure) การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design of organization structure) การออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวก (Design of facilities) เรื่องเล่า ตำนาน และนิทาน (Stories, legends, and myths) และถ้อยแถลงอย่างเป็นทางการ (Formal statements) (Yukl, 2002, pp. 279-281)

เมื่อพิจารณากลไกลำดับที่หนึ่งในรายละเอียดจะพบว่า การให้ความสนใจ คือ การที่ผู้นำสื่อสารถึงสิ่งที่ให้ความสำคัญในลำดับต้น ค่านิยมที่พึงประสงค์ และสิ่งที่ต้องตระหนักในการทำงาน เช่น ทางเลือกที่ต้องคำนึงถึงในการทำงาน การวัดผลงาน การแสดงความคิดเห็น การยกย่องสรรเสริญ และการวิพากษ์วิจารณ์ โดยส่วนใหญ่ การสื่อสารของผู้นำจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำกำลังคิดที่จะวางแผนการดำเนินงานและต้องการตรวจสอบการทำงาน และการสื่อสารของผู้นำไปรูปแบบที่แสดงออกถึงอารมณ์อันร้อนแรงถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญและจะส่งผลอย่างแรงในการสื่อสารค่านิยม และสิ่งที่ต้องตระหนักในการทำงาน

การตอบสนองต่อวิกฤติ คือ การที่ผู้นำส่งสัญญาณหรือข่าวสารที่เข้มแข็งเกี่ยวกับค่านิยมและฐานคติ ภายใต้สถานการณ์ที่วิกฤติ โดยผู้นำจะต้องสนับสนุนค่านิยมที่พึงประสงค์ ถึงแม้ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์กดดัน ดังนั้นการสื่อสารที่ชัดเจนและสนับสนุนค่านิยมที่พึงประสงค์ในภาวะที่เกิดวิกฤตินี้จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงในเชิงปฏิบัติ ยกตัวอย่างเช่น การที่บริษัท ฯ

ไม่ยอมปลดคนงานออกอันเนื่องมาจากภาวะยอดขายตกต่ำ แต่กลับใช้วิธีให้ผู้บริหารและพนักงานลดเวลาการทำงานและลดเงินเดือนลงแทน เพื่อแสดงถึงค่านิยมความผูกพันกันภายในองค์กร เป็นต้น

การเป็นตัวแทนด้านบทบาท คือ การที่ผู้นำสื่อสารค่านิยมและความคาดหวังกับสมาชิกในองค์กรด้วยการแสดงออกด้วยตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงให้เห็นถึงความจงรักภักดี การเสียสละตนเอง และการทำงานหนักมากกว่าที่กำหนดไว้ ผู้นำคนใดที่กำหนดนโยบายและขั้นตอนการดำเนินงาน แต่ไม่ยอมปฏิบัติตามในสิ่งที่ตนเองกำหนดไว้ ย่อมเป็นการส่งสัญญาณว่าข่าวสารที่ถูกสื่อสารออกมานั้นเป็นสิ่งที่ไม่จริง ไม่สำคัญหรือไม่จำเป็น

การแบ่งปันรางวัล คือ เงื่อนไขที่ถูกใช้ในฐานะที่เป็นการส่งสัญญาณว่าค่านิยมชุดใดที่ควรได้รับการส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดขึ้นในองค์กร เช่น พิธีมอบรางวัล การยกย่องสรรเสริญ เป็นต้น พิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำหน้าที่ในการสื่อสารให้สมาชิกภายในองค์กรได้ตระหนักว่าผู้นำได้ให้ความสำคัญและเป็นสิ่งที่ผู้นำคำนึงถึงอยู่ตลอดเวลา และในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้นำไม่ตระหนักถึงการเสียสละและความสำเร็จของสมาชิกในองค์กรแล้ว ก็เท่ากับเป็นการส่งสัญญาณว่าการเสียสละและความสำเร็จนั้นเป็นสิ่งที่ไม่สำคัญในทัศนะของผู้นำ

เงื่อนไขในการรับสมัครและเลิกจ้าง คือ การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วยการกำหนดทางเลือกและเงื่อนไขในการรับสมัคร การคัดเลือก การเลื่อนขั้น และการเลิกจ้างพนักงาน ดังนั้น ด้วยทางเลือกและเงื่อนไขเหล่านี้ ผู้นำจึงกำลังส่งข่าวสารให้สมาชิกภายในองค์กรทราบว่าการค่านิยมแบบใด

เมื่อพิจารณากลไกลำดับที่สองในรายละเอียด จะพบว่า การออกแบบระบบการจัดการและขั้นตอนการดำเนินงาน คือ การใช้ระบบการจัดการและขั้นตอนการดำเนินงาน เช่น งบประมาณแผนการดำเนินงาน รายงาน การประเมินผลงาน และแผนงานการพัฒนาการจัดการ เป็นเครื่องมือในการเน้นย้ำการกระทำที่ต้องการ และยังช่วยลดบทบาทที่ไม่พึงประสงค์ได้อีกด้วยการแสดงออกถึงความพึงพอใจในระบบการจัดการและขั้นตอนการดำเนินงานของผู้นำจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมด้านการควบคุมและความเป็นระเบียบภายในองค์กร

การออกแบบโครงสร้างองค์กร คือ การสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม และฐานคติที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายในองค์กร กล่าวคือ ถ้าองค์กรมีการจัดโครงสร้างที่เป็นแบบรวมศูนย์อำนาจก็จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อที่ว่าผู้นำเท่านั้นที่สามารถตัดสินใจและกำหนดได้ว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ดีที่สุด แต่ถ้าองค์กรมีโครงสร้างที่เป็นแบบกระจายอำนาจ หรือใช้โครงสร้างแบบการ

บริหารจัดการทีมกันเอง ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อในเรื่องความสามารถสร้างสรรค์ของแต่ละบุคคล และความรับผิดชอบร่วมกัน เป็นต้น

การออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวก คือ การที่ผู้นำสามารถออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกในการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมที่พึงประสงค์ได้ เช่น การออกแบบที่ทำงานแบบเปิดโล่ง จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมในการสื่อสารแบบเปิด หรือ การออกแบบห้องทำงานเหมือนกัน การใช้ห้องอาหารร่วมกัน การใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ เหมือนกัน ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมแบบสมภาคนิยม (Egalitarianism) เป็นต้น

เรื่องเล่า ตำนานและนิทาน คือ การเล่าเรื่องเหตุการณ์หรือบุคคลสำคัญในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผ่านค่านิยมและฐานคติที่สำคัญให้กับคนรุ่นถัดไป และเมื่อต้องการให้เกิดประโยชน์สูงสุด เรื่องเล่าต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องสื่อให้เห็นถึงชุดค่านิยมและฐานคติที่ชัดเจน และต้องเป็นเรื่องจริง ในประเด็นเรื่องเล่าและตำนานนี้ ผู้นำอาจจะใช้ประโยชน์ได้จำกัดในบางองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีการสื่อสารแบบเปิด เพราะจะทำให้ง่ายต่อการจับเท็จในเรื่องเล่าต่าง ๆ ได้

ถ้อยแถลงอย่างเป็นทางการ คือ คำกล่าวและข้อเขียนเกี่ยวกับค่านิยมของผู้นำที่แสดงอย่างเปิดเผยในที่สาธารณะหรือในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยเสริมแรงให้กับกลไกอื่น ๆ อย่างไรก็ตามถ้อยแถลงอย่างเป็นทางการนี้จะสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อและฐานคติทางวัฒนธรรมขององค์กรเพียงแค่น้อยเท่านั้น และถ้อยแถลงอย่างเป็นทางการนี้จะขาดความน่าเชื่อถือได้ ถ้าผู้นำไม่ปฏิบัติและไม่ตัดสินใจตามถ้อยแถลงที่ได้กล่าวไว้

นอกจากกลไกต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์กรแตกต่างกันไปตามวงจรชีวิตขององค์กรด้วยเช่นกัน กล่าวคือ ในยุคเริ่มแรก ผู้ก่อตั้งองค์กรจะมีอิทธิพลสูงมากต่อวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ก่อตั้งจะแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่และนำเสนอแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมต่อองค์กร และถ้าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ใฝ่ฝันไว้ ก็จะช่วยลดความกังวล และจะค่อย ๆ ถูกปลูกฝังจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรไปในที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม การสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เริ่มก่อตั้งใหม่ ก็ไม่ได้เป็นสิ่งที่ง่ายนัก ในกรณีที่ความคิดของผู้ก่อตั้งไม่ประสบความสำเร็จ หรือมีสมาชิกที่มีอิทธิพลรายอื่นเสนอแนวคิดอื่นขึ้นมาแข่งขัน การที่จะทำให้วัฒนธรรมใหม่มีการสืบทอดต่อไป ผู้ก่อตั้งจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม และมีความสามารถในการยื่นกรานความคิดเห็นของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับ และถ้าผู้ก่อตั้งไม่มีความคงเส้นคงวาทั้งในด้านวิสัยทัศน์และ

ในแนวทางปฏิบัติ เพื่อเป็นการเสริมแรงในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ตัวองค์กรเองก็อาจจะพัฒนาวัฒนธรรมที่ทำหน้าที่ผิดปกติ (Dysfunctional culture) ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งภายในของตัวผู้ก่อตั้ง (Kets de Vries and Miller, 1984 cited in Yukl, 2002, p. 282)

สิ่งสำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรเกิดใหม่ ก็คือ ชุดของค่านิยมที่เกี่ยวกับความสามารถอันโดดเด่น ที่สามารถสร้างความแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะรวมถึงเหตุผลที่ว่าทำไมสินค้าและบริการขององค์กรจึงมีความโดดเด่นหรือเหนือกว่าองค์กรอื่น และยังรวมถึงความเชื่อในการสร้างกระบวนการจัดการภายในเพื่อส่งผลให้มีความสามารถในการสร้างสินค้าและบริการดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของหน้าที่ที่แตกต่างกันภายในองค์กร และยังสะท้อนให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ในการแก้ไขภาวะวิกฤติที่แตกต่างกันไปตามแหล่งที่มาของความสามารถอันโดดเด่น (Yukl, 2002, p. 282)

วัฒนธรรมขององค์กรที่เกิดขึ้นได้มาไม่นานและประสบความสำเร็จ มักจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เนื่องมาจากความสำเร็จที่องค์กรได้รับ ได้ก่อให้เกิดฐานคติ และความเชื่อในแนวทางปฏิบัติที่ได้ทำกันมา และจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่คนในรุ่นปัจจุบันถ่ายทอดผ่านไปให้สมาชิกใหม่ และผู้ก่อตั้งก็ยังนำเสนอสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จต่าง ๆ และส่งเสริมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร ในองค์กรแบบนี้ วัฒนธรรมองค์กรจะค่อย ๆ วิวัฒนาการเมื่อผ่านเวลาหลายปี ประสบการณ์ในอดีตจะแสดงให้เห็นถึงฐานคติบางอย่างที่จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยน และในท้ายที่สุด เมื่อองค์กรเข้าสู่ช่วงเติบโตเต็มที่และมีบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้ก่อตั้งและสมาชิกในครอบครัวของผู้ก่อตั้งเข้ามารับตำแหน่งผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรก็กลายเป็นสิ่งที่ไม่รู้ตัวมากขึ้น และมีรูปแบบมากขึ้น เริ่มมีการก่อตัวของวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ เริ่มมีการช่วงชิงอำนาจและความขัดแย้งเพิ่มมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรเดิมที่เคยทำหน้าที่ได้ดี ก็เริ่มจะทำหน้าที่ได้ไม่ค่อยดี กล่าวคือ วัฒนธรรมเดิมจะเริ่มขัดขวางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (Yukl, 2002, pp. 282-283) โดยทั่วไปแล้ว มักเป็นการยากมากที่จะทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรที่เติบโตเต็มที่ โดยมีหลายเหตุผลที่ทำให้เป็นเช่นนั้น กล่าวคือ ความเชื่อและฐานคติที่เป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรที่ได้รับการยอมรับร่วมกันจากสมาชิกภายในองค์กร จะเรามกลายเป็นสิ่งที่มีนัยและไม่รู้ตัว นอกจากนี้ ฐานคติทางวัฒนธรรมจะเปลี่ยนแปลงยากขึ้น เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความเชื่อว่าอดีตที่ผ่านมาเป็นสิ่งที่น่าภาคภูมิใจ และยิ่งไปกว่านั้น ค่านิยมทางวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อการคัดสรรผู้นำคนใหม่ และมีอิทธิพลต่อ

บทบาทที่คาดหวังจากผู้นำคนใหม่ ในองค์การที่เติบโตเต็มที่และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องนี้ วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลเหนือผู้นำมากกว่าผู้นำมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ไม่เป็นที่ต้องการในองค์การแบบนี้ ถ้าไม่มีวิกฤติใหญ่หลวงมาเป็นภัยคุกคามสวัสดิภาพและความอยู่รอดขององค์การ และแม้แต่ภายในภาวะวิกฤติ องค์การแบบนี้ก็ยังคงต้องการผู้นำที่มีทักษะและเข้าใจองค์การอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะได้เข้าใจวัฒนธรรมขององค์การในปัจจุบันและทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ (Yukl, 2002, p. 283)

Bass (1990, p. 588) ได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมขององค์การไว้ดังนี้ Kouzes and Posner (1987) ได้เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเฉพาะประเด็นผู้ส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ Deal and Kennedy (1982) มองว่า ภายในองค์การจะประกอบไปด้วยเครือข่ายของผู้ที่ทำหน้าที่คล้ายเหล่านักบวชซึ่งจะคอยทำหน้าที่ในการรักษาสถานภาพเดิมและคอยอำนวยความสะดวก ปลูกฝังค่านิยมเดิม และจะประกอบไปด้วยเครือข่ายของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นนักเล่าเรื่อง ซึ่งจะคอยเฝ้าระวัง ตรวจสอบค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ และเมื่อมีการละเมิดค่านิยม กลุ่มเหล่านี้ก็จะทำหน้าที่ในการนิทนาบว่าร้ายพวกที่ละเมิดค่านิยม โดยทั้งสองกลุ่มนี้คือทั้งกลุ่มนักบวชและนักเล่าเรื่องจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในการส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การ และจากการศึกษาของ Bass (1985) ได้เสนอแนะไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะทำงานภายใต้วัฒนธรรมขององค์การ แต่ทว่าภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะพยายามเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Tichy and Ulrich (1990) ที่เสนอความเห็นไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การด้วยแนวทางที่เสนอความหมายที่เหมาะสมยอมรับได้โดยผ่านสัญลักษณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ และสอดคล้องกับงานของ Hickman and Silva (1984) ที่ได้กล่าวไว้ว่า รากฐานสำคัญของประการในการทำให้องค์การมีประสิทธิผล ก็คือ ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างวัฒนธรรมขององค์การของผู้นำ กล่าวคือ ความคิดเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์การในอนาคตและวิสัยทัศน์นี้จะกลายเป็นจริงได้ก็ต่อเมื่อผู้นำได้สร้างวัฒนธรรมขององค์การที่รองรับวิสัยทัศน์นั้นแต่ในทางกลับกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะเป็นผู้นำที่หน้าที่บริหารจัดการวิสัยทัศน์ ใช้สร้างวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำที่บูรณาการระหว่างความคิดสร้างสรรค์ภายในองค์การกับความไวในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง เพื่อหล่อหลอมให้เกิดการผสมผสานกันเป็นเนื้อเดียวกันระหว่างวัฒนธรรมขององค์การและยุทธศาสตร์ และงานของ Kiefer and Senge (2005) ได้

เสริมไว้ว่าผู้นำที่ต้องการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น จำเป็นที่จะต้องมีความคิด เบื้องต้นว่ามนุษย์นั้นมีความดีเป็นปกติวิสัย มีความซื่อตรง น่าไว้วางใจ และมีจุดมุ่งหมาย และ มนุษย์ทุกคนมีส่วนในการสร้างผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรคนละส่วนที่แตกต่างกันไป และ ปัญหาที่ซับซ้อนจะต้องถูกแก้ด้วยแนวทางที่เหมาะสมกับตนเอง ผู้นำที่จะสร้างวัฒนธรรมของค์การ แบบนี้ได้ จะต้องมีความบุคลิกภาพที่เรียกว่า ความตระหนักร้อยอย่างแรงกล้าในวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมาย และต้องเป็นผู้นำที่ในการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์กับความสมดุลระหว่างเหตุผลและ สถาบัน และรวมถึงการกระจายอำนาจให้กับผู้อื่น (Senge, 1980) ซึ่งผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำแบบ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Bass, 1985) ผู้นำจึงทำหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก เป็นที่ปรึกษา สร้างสรรค์มากกว่ารักษาสภาพเดิม และนำตนเองเข้าไปเกี่ยวพันในการพัฒนาผู้จัดการที่มีความสำคัญ (Senge, 1984)

นอกจากนี้ Bass (1990, pp. 592-593) ยังได้สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมของค์การที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำไว้ดังนี้ Rubin and Berlew (1984) ได้ทำการศึกษาและแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมของค์การที่มีต่อฝ่ายจัดการในองค์กร กล่าวคือ เมื่อองค์กรใดมี วัฒนธรรมของค์การที่เข้มแข็ง วัฒนธรรมของค์การนั้นจะสร้างค่านิยมและสร้างแนวปฏิบัติขึ้นภายใน องค์กร ส่งผลให้เกิดภาวะการปกครองตนเองมากขึ้นของผู้บริหารในระดับที่ต่ำกว่า และยัง สามารถปกป้องมิให้ผู้บริหารระดับสูงเพิ่มอำนาจให้กับตนเองในการแทรกแซงผู้บริหารใน ระดับกลางได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Trice and Beyer (1984) ที่ว่า ผู้จัดการนั้นมีความ ต้องการที่จะถูกยอมรับในผลงานทั้งในแง่ทางเทคนิคและในแง่พิธีกรรม โดยในแง่ทางเทคนิคนั้น หมายถึงการได้รับการยอมรับในผลงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการทำงานและแผนงานที่ผ่านมา ส่วนในแง่ทางพิธีกรรมนั้น คือต้องการได้รับการยอมรับโดยการได้แสดงออกในพิธีกรรมต่าง ๆ ของ องค์กร ดังนั้นผู้จัดการจึงมีความต้องการที่จะเรียนรู้ในการเข้าร่วมพิธีการต่าง ๆ เช่น การกล่าวคำ ปราศรัย การเขียนสุนทรพจน์ การแสดงท่าทางที่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะถือว่าเป็น สิ่งสำคัญที่จำเป็นสำหรับบทบาทในด้านการจัดการ และในทำนองเดียวกัน Hedberg, Nystrom and Starbuck (1976) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า โดยทั่วไปแล้ว ผู้จัดการจะมีความต้องการที่เข้าร่วม และเป็นส่วนหนึ่งของแบบแผนและค่านิยมดั้งเดิมขององค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้จากงาน พิธีกรรมและพิธีการต่าง ๆ ซึ่งความต้องการเหล่านี้อาจกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางความพยายาม ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ ดังนั้นเมื่อองค์กรมีความปรารถนาที่จะปรับเปลี่ยนทิศทาง ก็มีความ จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพิธีกรรมและพิธีการเสียใหม่ เพื่อให้สอดคล้องและเข้าได้กับ

ทิศทางใหม่ ด้วยการปรับเปลี่ยนสัญลักษณ์ โดยสัญลักษณ์ใหม่นั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่เปลี่ยนแปลงไป ยกตัวอย่างเช่น งานเปิดตัวสินค้าใหม่ ซึ่งเป็นงานพิธีกรรม เพื่อแสดงให้เห็นถึงการทดแทนสินค้าเก่าด้วยสินค้าใหม่ เป็นต้น

และเมื่อพิจารณาในแง่ของการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์กร Bass (1990, pp. 592-593) ได้สรุปผลงานที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรไว้ดังนี้ Lombardo (1983) ได้ทำการศึกษาขององค์กร 3 องค์กรที่มีความแตกต่างกันด้านวัฒนธรรมองค์กร เรียงตามลำดับดังนี้ คือ มุ่งเน้นงานอย่างสูง มุ่งเน้นการปฏิบัติ และมุ่งเน้นการตระหนักถึงผู้อื่น ผลปรากฏว่า พัฒนาการด้านภาวะผู้นำของผู้จัดการทั้งสามองค์กรนั้น มีทิศทางไปในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Roberts (1986) ที่ได้ทำการศึกษาขององค์กรจำนวน 350 องค์กร ซึ่งเป็นองค์กรทางด้านธุรกิจและองค์กรทางการศึกษา โดยในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวัฒนธรรมองค์กรสองประเภทด้วยกัน คือ วัฒนธรรมองค์กรประเภท Z ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่น กับวัฒนธรรมองค์กรประเภท A ซึ่งหมายถึงองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเผด็จการ หรือมีการสั่งการแบบบนลงล่าง ผลปรากฏว่ารูปแบบการบริหารของผู้บริหารระหว่างองค์กรทั้งสองแบบนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้บริหารที่บริหารงานภายใต้วัฒนธรรมองค์กรแบบประเภท A และสอดคล้องกับงานของ Kerr and Slocum (1987) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันในระบบการให้รางวัลสองประเภท คือ วัฒนธรรมแบบสัมพันธ์ก็ออกคู่ กับวัฒนธรรมตลาด จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมแบบสัมพันธ์ก็ออกคู่ จะมีระบบให้รางวัลโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเกณฑ์และเป็นผู้ประเมินผลงาน โดยส่วนใหญ่จะใช้การประเมินแบบอัตวิสัย (Subjective) การเลื่อนขั้นจะส่งเสริมบุคคลจากภายในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเชื่อมโยงกับความต้องการขอบุคคลที่ต้องการมีการพัฒนาการเพิ่มมากขึ้น หมายความว่า บุคคลที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมักจะได้รับ การเลื่อนขั้นบุคลากรจะถูกคาดหวังให้ทำงานมากกว่าที่ได้ตกลงกันได้ ความจงรักภักดีจะมี ความสำคัญมากกว่าความรับผิดชอบในงาน และลักษณะของผู้นำจะมีลักษณะเป็นแบบผู้ให้คำปรึกษาเป็นตัวแบบเชิงบทบาท และเป็นตัวแทนในการก่อให้เกิดการขัดเกลาทางสังคม ในขณะที่ภาวะผู้นำในวัฒนธรรมตลาด จะมีระบบการให้รางวัลโดยมุ่งเน้นไปที่ผลงานตามสถานการณ์ บทบาทของแต่ละคนในองค์กรจะถูกกำหนดและประเมินจากวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ผลลัพธ์ทางการเงิน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความจำเป็นน้อย



มาก การขัดเกลาทางสังคมและพัฒนาการของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้รับความใส่ใจน้อยมาก และลักษณะของผู้นำจะมีลักษณะเป็นแบบห่างเหิน เป็นนักเจรจาต่อรอง และเป็นนักจัดสรรทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ Bass (1990, p. 593) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า มีความเป็นไปได้ที่วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมสัมพันธ์ก็่อกุลจะมีศักยภาพในการส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบวัฒนธรรมตลาดจะมีศักยภาพในการส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Schimmoeller (2006) ได้ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและรูปแบบภาวะผู้นำ โดยได้ทำการศึกษาจากองค์การในหลายอุตสาหกรรม ซึ่งองค์การต่าง ๆ โดยได้ส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 460 ชุด ได้รับกลับมาจำนวน 171 ชุด แต่ต้องตัดทิ้งไป 6 ชุด จึงเหลือเพียง 165 ชุดเท่านั้น โดยหน่วยงานที่ตอบแบบสอบถามมานี้ จะเป็นองค์การที่มีความสัมพันธ์กับ Lynchburg College Business Forum ใน Lynchburg Virginia โดยได้ตั้งสมมติฐานมาจากแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) ที่ว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพบได้ในองค์การที่มีวัฒนธรรมสัมพันธ์ก็่อกุล และวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนซึ่งมีจุดเน้นที่การจัดการตนเองและความยืดหยุ่น ในขณะที่พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะพบได้ในองค์การที่มีวัฒนธรรมลำดับชั้น และวัฒนธรรมตลาด ซึ่งมีจุดเน้นที่การควบคุมและเสถียรภาพ กล่าวคือ ตัวแปรต้นคือวัฒนธรรมองค์การ และตัวแปรตามคือภาวะผู้นำ และจากการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมสัมพันธ์ก็่อกุลและวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมลำดับชั้นมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และวัฒนธรรมตลาดมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) แต่เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกลับพบว่า วัฒนธรรมสัมพันธ์ก็่อกุลและวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน และพบว่าวัฒนธรรมลำดับชั้นและวัฒนธรรมตลาดมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี จะพบว่า วัฒนธรรมแบบสัมพันธ์ก็่อกุลมีความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนและวัฒนธรรมการตลาดมี

ความสัมพันธ์เชิงลบกับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่วัฒนธรรมแบบลำดับชั้นกลับมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดย Shcimmoeller (2006) ได้อภิปรายผลไว้ว่า ผลการศึกษาครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานของ Den Hartog, Van Muijen and Koopman (1997) ที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นมีความยากในการจำแนกแยกออกจากกัน และภาวะผู้นำนั้นบางที่อาจจะสามารถแบ่งออกได้เป็นเพียงสองลักษณะเท่านั้นคือ กระตือรือร้น และเฉื่อยชา และจากผลการศึกษาของ Shcimmoeller (2006) เมื่อพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ พบว่าวัฒนธรรมแบบสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เชิงบวก) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (เชิงบวก) และภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (เชิงลบ) ทั้งหมด ในขณะที่วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนนั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เชิงบวก) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (เชิงบวก) เท่านั้น และวัฒนธรรมลำดับชั้นนั้นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เชิงลบ) เท่านั้น แต่วัฒนธรรมตลาดกลับไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับภาวะผู้นำแบบใดเลย

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การนั้นได้ก่อกำเนิดมาจากรากฐานทางหลักคิดที่แตกต่างกัน 2 หลักคิด คือ 1) หลักคิดที่ก่อเกิดมาจากรากฐานของมานุษยวิทยา และ 2) หลักคิดที่ก่อเกิดมาจากรากฐานของสังคมวิทยา แนวทางในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันเหล่านี้ ได้ก่อให้เกิดความแตกต่างในการนิยามหรือให้ความหมายคำว่าวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกันออกไป จากการทบทวนความหมายของวัฒนธรรมองค์การพบว่างานส่วนใหญ่ จะพิจารณาวัฒนธรรมองค์การว่าเป็น ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และฐานคติ ที่บ่งบอกถึงคุณลักษณะขององค์การและสมาชิกภายในองค์การ ที่มีความทนทานต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก็คือ มุมมองแบบสังคมวิทยาเชิงหน้าที่ ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้น ถือได้ว่ามีความหลากหลายเป็นอย่างยิ่ง เพราะมีทั้งตัวแบบที่ใช้ในแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวแบบที่ใช้ในแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณนั้นมีจำนวนมากมาย ซึ่งในที่นี้ได้นำเสนอตัวแบบที่สำคัญ เพียง 5 ตัวแบบ คือ ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Schein (1985) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Denison (1990) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Kotter and Heskett (1992) ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) และตัวแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999)

Schein (1985) มีมุมมองว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีลักษณะเป็นระดับของแนวคิดในการจำแนกระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมกับสิ่งที่เป็นนามธรรมของวัฒนธรรม โดยได้จำแนกวัฒนธรรม

ออกเป็นสามระดับ คือ ระดับแรกเป็นระดับที่แสดงออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมหรือเรียกว่า สิ่งประดิษฐ์ซึ่งเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ง่ายที่สุด ระดับที่สองเป็นระดับค่านิยมซึ่งเป็นนามธรรมและสามารถเข้าถึงได้ไม่ยากนักโดยการอาศัยเครื่องมือการศึกษาที่เหมาะสม และระดับที่สามเป็นระดับฐานคติพื้นฐานเป็นนามธรรมที่อยู่ในระดับลึกที่สุดและเข้าถึงได้ยากที่สุดต้องใช้เครื่องมือที่เหมาะสมหลายอย่างผสมผสานกันในการศึกษาและตีความออกมา นอกจากนี้ Schein (1985) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมภายในองค์การเป็นวัฒนธรรมย่อยอยู่สามประเภทคือ วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ วัฒนธรรมวิศวกรรม และวัฒนธรรมผู้บริหาร

วัฒนธรรมองค์การในทัศนะของ Denison (1990) นั้นทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์การ ซึ่งหมายรวมถึงชุดของวิถีปฏิบัติทางการจัดการและแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการพื้นฐาน แนวทางการศึกษาของ Denison (1990) นั้น เริ่มต้นด้วยการศึกษาแนวคิดทฤษฎีอย่างมากมาเพื่อตั้งสมมติฐานถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การและแนวโน้มความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งสามารถสรุปถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ดังนี้ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ โดยวัฒนธรรมองค์การแต่ละรูปแบบสามารถเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันภายในองค์การเดียวกันได้ เพียงแต่อาจมีระดับมากน้อยต่างกัน ซึ่งแต่ละรูปแบบของวัฒนธรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น

Kotter and Heskett (1992) ได้พิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ซึ่งทั้งสองระดับนี้ มีความแตกต่างที่สำคัญ 2 ประการ ก็คือ ความสามารถในการสังเกตเห็นได้ และความสามารถในการปรับเปลี่ยน โดยในระดับที่ลึกซึ่งยากต่อการสังเกตและยากต่อการปรับเปลี่ยน คือระดับค่านิยมร่วม ส่วนระดับที่ง่ายต่อการสังเกตและง่ายต่อการปรับเปลี่ยน คือระดับปทัสถานเชิงพฤติกรรมกลุ่ม

Cooke and Lafferty (1987 a, 1987 b) ได้นำเสนอตัวแบบวัฒนธรรมองค์การที่เรียกว่า Organizational culture inventory circumplex (OCI Circumplex) แสดงรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 รูปแบบ คือ 1) แบบสร้างสรรค์ 2) แบบตั้งรับ/ เฉื่อยชา และ 3) แบบตั้งรับ/ เชิงรุก ซึ่งรูปแบบวัฒนธรรมทั้ง 3 รูปแบบนี้ ยังประกอบไปด้วยชุดย่อยทางวัฒนธรรมองค์การอีก 12 ชุดย่อย รูปแบบวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์นั้นสมาชิกภายในองค์การจะถูกระตุ้นหรือถูกส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและมุ่งปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการในการเติมเต็มความพึงพอใจในระดับสูงกว่าสามัญ ซึ่งจะประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถาน 4 ชุดย่อย คือ ชุดมุ่งความสำเร็จ

ชุดตระหนักในศักยภาพแห่งตน ชุดความเป็นบุคคล และชุดมิตรสัมพันธ์ ส่วนวัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เชื้อยชา สมาชิกภายในองค์การจะมีความเชื่อว่าจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเพื่อที่ความมั่นคงของตนเองจะได้ไม่ต้องถูกคุกคาม ซึ่งจะประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถาน 4 ชุดย่อย คือชุดเน้นความเห็นพ้อง ชุดมุ่งแบบแผน ชุดเน้นการพึ่งพา และชุดมุ่งหลีกเลี่ยง ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบตั้งรับ/ เชิงรุก สมาชิกภายในองค์การจะมองว่าการทำงานเป็นหนทางสำคัญในการปกป้องสถานภาพและความมั่นคงของตนเอง ซึ่งประกอบไปด้วยชุดย่อยทางปทัสถาน 4 ชุดย่อย คือชุดมุ่งคัดค้าน ชุดมุ่งอำนาจ ชุดมุ่งแข่งขัน และชุดเน้นความสมบูรณ์แบบ

Cameron and Quinn (1999) ได้อธิบายว่าตัวแบบวัฒนธรรมนี้มีรากฐานมาจากการพิจารณาว่าประสิทธิภาพขององค์การสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 มิติ เมื่อนำทั้งสองมารวมกันก็จะกลายเป็นสี่มุม แต่ละมุมจะระบุกลุ่มตัวชี้วัดของความสำเร็จแตกต่างกัน และสามารถจำแนกเป็นวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมสัมพันธ์เกื้อกูลเป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 2) วัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการจัดการตนเองและความยืดหยุ่น 3) วัฒนธรรมสายบังคับบัญชาเป็นการเน้นภายในและการบูรณาการกับการควบคุมและเสถียรภาพ และ 4) วัฒนธรรมการตลาดเป็นการเน้นภายนอกและความแตกต่างกับการควบคุมเสถียรภาพ

สรุปในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Denison (1990) ได้นำเสนอทฤษฎีที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การในทัศนะของ Denison นั้นจะอ้างถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการฐานรากที่ทำหน้าที่เสมือนเป็นรากฐานของระบบการจัดการภายในองค์การ ซึ่งหมายรวมถึงชุดของวิถีปฏิบัติทางการจัดการและชุดของพฤติกรรม ที่เป็นแบบแผนและส่งเสริมให้เกิดหลักการพื้นฐานดังกล่าว โดยหลักการพื้นฐานและวิถีปฏิบัตินี้จะต้องมีสภาพคงทนถาวรในระดับหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะต้องมีความหมายต่อสมาชิกภายในองค์การ หรือมีความสัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การ และมีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพขององค์การ

### **แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้**

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่เปรียบเสมือนหัวใจหลักของการพัฒนาองค์การ ที่จะสามารถนำองค์การและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์การให้ก้าวผ่านกระแสของแรงผลักดันที่เกิดจากทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี หรือที่เรียกว่ายุค

ของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้สิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สาเหตุที่องค์กรทุกองค์กรต้องมีองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นมา เพื่อให้้องค์การสามารถยืนหยัดอยู่ท่ามกลางของกระแสโลกาภิวัตน์ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพในการสร้างผลงาน สร้างอนาคตตลอดจนสร้างรายได้เปรียบในทางการแข่งขันในตลาดโลก อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ควรอยู่ในทุก ๆ ที่และทุกกระบวนการของ้องค์การ ที่ทุกคนใน้องค์การต้องร่วมกันเรียนรู้และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ และเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันนั้น ้องค์การต่าง ๆ ต้องเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวให้เร็วยิ่งขึ้นและดีขึ้นกว่าเดิม อีกทั้งยังจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับ้องค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากงานของ Argyris (1999) ซึ่งใช้คำว่า การเรียนรู้้องค์การ (Organizational learning: OL) โดยให้ความเห็นว่า ้องค์การเรียนรู้โดยบุคลากรใน้องค์การ การเรียนรู้ใน้องค์การมีสองลักษณะคือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single loop learning) คือ ความสามารถในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำ ภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจเดี่ยวจะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายใน้องค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยวนี้ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนงาน และการเรียนรู้แบบวงจสองระดับ (Double loop learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ของ้องค์การด้วย การเรียนรู้แบบนี้ทำให้องค์การสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรม และสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจจึงเป็นการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและทิศทางของ้องค์การด้วย

Pedler, Burgoyne and Boydell (1988) ได้เสนอแนวคิดว่า้องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อ้องค์การ สามารถนำความรู้ไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้นเรื่องการลงมือปฏิบัติจริงและได้แบ่ง้องค์ประกอบของ้องค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ้องค์ประกอบหลัก 11 ้องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านกลยุทธ์ ซึ่งมี้องค์ประกอบย่อยคือ วิธีการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ และการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม 2) ด้านการมองภายใน้องค์การ ซึ่งจะพิจารณาการให้ข้อมูลข่าวสาร การสร้างระบบตรวจสอบ การแลกเปลี่ยนภายใน้องค์การ และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น 3) ด้านโครงสร้าง เน้นการกระจายอำนาจมีลักษณะที่ยืดหยุ่น 4) ด้านการมองภายนอก้องค์การ โดยใช้วิธีการเปรียบเสมือนพนักงานผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการเรียนรู้ระหว่าง้องค์การ 5)

ด้านโอกาสการเรียนรู้ เน้นการส่งเสริมให้เกิดการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และโอกาสทุกคนในการพัฒนาตนเอง

Senge (1990) ได้พัฒนาแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ขึ้นมาโดยมีการแยก ระหว่างการเรียนรู้แบบปรับตัว กับการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Generative learning) การเรียนรู้แบบปรับตัวเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถภาพในการจัดการสถานการณ์หรือปัญหาใหม่โดยการปรับปรุงและการแก้ไข ส่วนการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ เน้นการพัฒนาทักษะใหม่ ทางเลือกใหม่ ความเป็นไปได้ใหม่ขององค์การ ตลอดจนการนิยามหรือสร้างความหมายใหม่ให้กับองค์การ

Senge (1990) ได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ในหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of the learning organization ซึ่งกล่าวถึงหลัก 5 ประการที่จะนำไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎีที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้คือการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และในปี 1994 ได้มีผลงานที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัย 5 ประการที่จะนำไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะเชิงปฏิบัติการชื่อ The fifth discipline field book: Strategy and tool for building learning organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุน ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และในปี เดียวกันนั่นเอง Senge ได้จัดตั้งศูนย์การศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่สถาบันชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management, MIT เพื่อถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติจากนั้นได้ตีพิมพ์หนังสือเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางทางในการปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแบบต่าง ๆ ต่อมา Swieringa and Wierdsma (1992) ได้นำเสนอการเรียนรู้แบบวงจรสามระดับ ซึ่งเป็นการตั้งคำถามต่อหลักการพื้นฐานที่รากฐานสำคัญขององค์การและการท้าทายพันธกิจ วิสัยทัศน์ ตำแหน่งในการแข่งขัน และวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังมี (Marquardt, 1996) มีให้ความสำคัญต่อการเกิดการเรียนรู้ โดยประเด็นเรื่องทักษะของการเรียนรู้นี้ Marquardt ได้ประยุกต์หลักการพื้นฐาน 5 ประการของ Senge (1990) ซึ่งนำเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง The fifth discipline: The art and practice of learning organization คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การปรับปรุงแบบแผนทางความคิดการเรียนรู้แบบทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดย Marquardt ได้ทำการเพิ่มทักษะที่สำคัญอีกหนึ่งทักษะ คือสุนทรียสนทนา ซึ่งเป็นการพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้จนก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

### องค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์การ

จากที่มาของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น พบว่า มีนักวิชาการส่วนหนึ่งใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (OL) ในขณะที่ส่วนหนึ่งใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) และบางส่วนใช้ทั้งสองคำในความหมายที่เหมือนกัน Marquardt (1996) ได้อภิปรายถึงความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ขององค์การ (OL) และองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นไปที่อะไร และการอธิบายระบบต่าง ๆ และคุณลักษณะขององค์การที่เรียนรู้และทำให้เกิดเอกลักษณ์ร่วมกัน (Collective entity) ในทางตรงกันข้าม การเรียนรู้ขององค์การนั้นอ้างถึงว่า การเรียนรู้ขององค์การนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร อย่างไร ตัวอย่างเช่น ทักษะ และกระบวนการต่าง ๆ ของการสร้างและการใช้องค์ความรู้ ดังนั้นการเรียนรู้ขององค์การเป็นมิติหรือองค์ประกอบหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ Ortenblad (2001) ได้แยกแยะความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ขององค์การ (OL) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ในสามมิติคือ ด้านลักษณะของเนื้อหา ด้านบรรทัดฐาน และด้านกลุ่มเป้าหมาย มิติแรกด้านเนื้อหา การเรียนรู้ขององค์การ (OL) เน้นกระบวนการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เป็น “รูปแบบขององค์การที่กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญ” ซึ่งเป็นการอุปมาอุปไมยในลักษณะหนึ่งที่นักทฤษฎีองค์การใช้ในการอธิบายองค์การ เช่น องค์การในฐานะที่เป็นกลไกขององค์การในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิต องค์การในฐานะผสม (องค์การการเรียนรู้) องค์การในฐานะที่เป็นระบบการเมืองขององค์การในฐานะที่เป็นคูกของคนโรคจิต เป็นต้น Morgan มิติที่สองด้านบรรทัดฐาน (Normative) การเรียนรู้ขององค์การเป็นแนวคิดเชิงพรรณนา (Descriptive concept) ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงบรรทัดฐาน (Normative concept) แนวคิดเชิงพรรณนาเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับลักษณะความเป็นจริงขององค์การที่ดำรงอยู่ ขณะที่แนวคิดเชิงบรรทัดฐานเป็นการศึกษาในสิ่งที่ควรจะเป็น ซึ่งต้องการกิจกรรมในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้น องค์การแทบทุกองค์การมีการเรียนรู้ แต่มีเพียงบางองค์การเท่านั้นที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีมิติที่สามด้านกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาการเรียนรู้ขององค์การส่วนใหญ่เป็นนักวิชาการ ขณะที่กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นนักปฏิบัติและที่ปรึกษา (Ortenblad, 2001) อาจกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นระบบ หลักการคุณลักษณะ และรูปแบบต่าง ๆ ที่สำคัญอาศัยกิจกรรมการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนหรือเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่เป้าประสงค์ โดยมีนักปฏิบัติและที่ปรึกษาเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับ Marsick and Watkins (1999) ที่เห็นว่าคุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเรียนรู้ใน

องค์การจะกระทำร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ และระดับชุมชนที่แวดล้อม องค์การ ซึ่งจะใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการปฏิรูปหรือเปลี่ยนแปลงองค์การ เน้นการเรียนรู้ร่วมกัน คนในองค์การมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ขณะที่การเรียนรู้ขององค์การเป็นทักษะและกระบวนการ ความเป็นจริงที่องค์การดำรงอยู่ มีกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาคือพนักงานวิชาการ

### **ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้**

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นยังไม่มีนิยามไว้ตายตัว ไม่มีความหมายกลางที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในของบุคคล เป็นเรื่องของคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้คำว่าองค์การก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงถึงกลุ่มคนหรือสถานที่ของกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกันหรืออาจจะเป็นครอบครัว ชุมชน เป็นต้น

Senge (1990, p. 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่มีความปรารถนาาร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

Argyris (1999) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ๆ ในองค์การลดทอนสิ่งที่เรียกว่า “รูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อการปกป้องตนเอง” (Defensive routines) หรือแก้ตัวให้หมดไป

Garvin (1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ

Nevis and Gould (1995) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์การ ถึงแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติแต่องค์การก็จะเรียนรู้ไปพร้อมกับการผลิตสินค้าและ/ หรือให้บริการ



Pedler et al (1988, pp. 1-2) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Watkins and Marsick (1993, p. 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ที่ผู้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และการกระจายอำนาจแก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Marquardt and Raynolds (1994) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่ส่งผลกระทบต่อการกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Turban, Leidner, McLean and Wetherbe (2006, p. 368) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกรอบของผสมผสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม ความรอบรู้ ความรู้แจ้ง และนำเอาประสบการณ์กับสารสนเทศใหม่ ๆ มาผสมรวมเข้าด้วยกัน ความรู้ที่เกิดขึ้นและถูกนำไปประยุกต์ใช้ สำหรับในแง่มุมมองขององค์กรนั้น ความรู้มักสั่งสมในรูปแบบของเอกสารงาน หรือแฟ้มเก็บเอกสารต่าง ๆ รวมไปถึงสั่งสมอยู่ในกระบวนการทำงาน อยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีบรรยากาศเอื้อให้สมาชิกในองค์กรทุกคน ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง มีการสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการตัดสินใจ มีการสร้างความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดเก็บความรู้อย่างสร้างสรรค์ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้และการจัดเก็บ และถ่ายทอดความรู้

### **แนวทางการศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้**

#### **ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge**

Senge (1990) ได้ให้ความเห็นว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นปัจเจกบุคคล หรือ ทีมงาน ทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับผู้นำองค์กร ซึ่งต้องอาศัยหลักในการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน ที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร

โดยหลักการดังกล่าวคือ หลัก หรือวินัยแห่งการปฏิบัติ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline) ประกอบด้วย 1) การเป็นนายแห่งตน (Personal mastery) 2) ตัวแบบแห่งจิต (Mental model) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และ 4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) 5) การคิดเชิงระบบ (System thinking) (Senge, 1990)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คือ การเรียนรู้ผ่านปฏิกิริยา แม้ว่าการเรียนรู้ของปัจเจกชนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากปราศจากการเรียนรู้ของปัจเจกชน องค์การไม่มีวันเรียนรู้ได้ การเป็นนายแห่งตนเป็นหลักการของการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคล บุคคลที่มีระดับความเป็นนายแห่งตนสูงจะขยายความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและสร้างผลลัพธ์ที่เขาพึงปรารถนาได้ จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลจะนำไปสู่จิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้เมื่อการเป็นนายแห่งตนกลายเป็นหลักการพื้นฐานในชีวิตทำให้บุคคลสามารถสร้างความกระจ่างชัดแก่ตนเองได้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิตและทำให้พิจารณาความเป็นจริงได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นการเรียนรู้เพื่อเป็นนายแห่งตนนั้นไม่ใช่การแสวงหาสะสมข้อมูลข่าวสารแต่เป็นการขยายพรมแดนแห่งความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริงในชีวิตบุคคลที่มีความเป็นนายแห่งตนสูงมีคุณลักษณะร่วมกันคือ

- 1) การมีความตระหนักรู้ถึงเป้าประสงค์ที่อยู่เบื้องหลังวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเอง
- 2) มีทัศนคติในการมองภาวะความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเป็นมิตรไม่ใช่ศัตรู
- 3) มีการเรียนรู้ถึงวิธีการในการรับมือและทำงานร่วมกับพลังของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 4) มีการแสวงหาค้นคว้าความเป็นจริงอย่างต่อเนื่องลึกซึ้งและมีความถูกต้อง
- 5) มีสำนึกแห่งการเชื่อมโยงกับผู้อื่นและสรรพชีวิตแต่ไม่ละทิ้งคุณลักษณะพิเศษของตนเอง
- 6) มีสำนึกของการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ที่ใหญ่กว่าที่พวกเขาสามารถมีอิทธิพลแต่ไม่มุ่งหวังไปควบคุม

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental model) คือ แบบแผนทางความคิดที่อยู่ลึกในระดับฐานคติเป็นภาพภายในจิตใจเกี่ยวกับวิถีการดำเนินของโลกภายนอก ภาพภายในจิตใจจะจำกัดวิถีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ให้อยู่ในกรอบที่พวกเขาคุ้นเคย เหตุผลที่แบบแผนความคิดมีอิทธิพลสูงต่อสิ่งที่มนุษย์กระทำ เพราะว่าตัวแบบแผนความคิดมีผลต่อวิธีการมองโลกที่แตกต่างกันเมื่อสังเกตเหตุการณ์เดียวกันจะอธิบายแตกต่างกัน เพราะว่าพวกเขามองรายละเอียดแตกต่างกันนั่นเอง แบบแผนความคิดหลายประการเป็นสาเหตุให้ความคิด ยุทธศาสตร์ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือบางอย่างอาจมีการนำไปปฏิบัติแต่จำกัดเฉพาะในวงแคบ ๆ และ

ค่อย ๆ ยุติลง อย่างไรก็ตามปัญหาของแบบแผนความคิดไม่ใช่เรื่องที่ว่าแบบแผนความคิดนั้นผิดหรือถูกปัญหาของแบบแผนความคิดเกิดขึ้นเมื่อตัวแบบนั้นอยู่ในภาวะที่ระดับความตระหนักรู้เมื่อเราไม่สามารถตระหนักรู้ถึงภาวะความคิดของเราที่กำหนดการกระทำสิ่งที่ตามมาคือเราก็จะไม่ทราบว่ามีปัญหาอะไรหรือเราทำไม่ถูกต้องอย่างไรแม้ตัวแบบแผนความคิดบางประการเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้แต่ตัวแบบแผนความคิดจำนวนมากที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาตัวแบบแผนความคิด สามารถทำได้โดยการพัฒนาทักษะการไตร่ตรอง และทักษะการสืบถาม

2.1 ทักษะการไตร่ตรอง เป็นการทำให้กระบวนการทางความคิดของเราช้าลงเพื่อที่เราสามารถตระหนักรู้ได้ว่าตัวแบบแผนความคิดของเราก่อรูปขึ้นมาได้อย่างไร และวิธีการที่ตัวแบบแห่งความคิดมีอิทธิพลต่อการกระทำของเรา

2.2 ทักษะการสืบถาม เป็นการพยายามเข้าใจฐานคติและจุดยืนของคู่สนทนา คู่แข่ง คู่ค้า ผู้รับบริการ หรือประชาชนทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการจากองค์กร โดยปกติมนุษย์มีแนวโน้มที่จะอธิบายสนับสนุนความคิดของตนเองโดยไม่สนใจไต่ถามความคิดและจุดยืนของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถเจรจาทางออกที่สร้างประโยชน์ร่วมกันได้ ทักษะการสืบถามเป็นกรอบแห่งความคิดให้มีความเปิดเผยและเปิดกว้างมากขึ้นโดยการฟังผู้อื่นและเข้าใจผู้อื่นให้มากขึ้นเพื่อแสวงหาข้อตกลงที่สมประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนากรอบความคิดที่มีประสิทธิภาพคือการสร้างความสมดุลระหว่างการสืบถามและการพูดแสดงความคิดและจุดยืนของตนเอง เพราะจะทำให้คู่สนทนาเข้าใจเราและขณะเดียวกันเราก็เข้าใจเขาด้วย

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือ วิสัยทัศน์ร่วมมิใช่ความคิดแต่เป็นพลังในหัวใจมนุษย์ เป็นพลังที่ทรงอำนาจ วิสัยทัศน์ร่วมอาจเกิดจากความคิด แต่เมื่อมันมีพลังที่ดึงดูดเพียงพอจนได้รับการสนับสนุนจากผู้คนเป็นจำนวนมาก วิสัยทัศน์ร่วมมิได้เป็นเพียงนามธรรมที่ล่องลอยอีกต่อไป แต่มันจะกลายเป็นพลังทางวัตถุที่สร้างการเปลี่ยนแปลงโลก สังคมและองค์กรได้ เมื่อผู้คนมีวิสัยทัศน์ร่วมอย่างแท้จริงพวกเขาจะเชื่อมโยง และมีพันธะสัญญาซึ่งกันและกันโดยการมีความหวังและการใฝ่ฝันร่วมกันในการสร้างสรรค์องค์กรและสังคม วิสัยทัศน์ร่วมเป็นส่วนสำคัญที่ขาดเสียไม่ได้สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะมันให้จุดเน้นและพลังสำหรับการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ร่วมอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับภายนอกองค์กร เช่น การเน้นพิชิตหรือมีชัยชนะเหนือคู่แข่งแต่เป้าหมายในการเอาชนะคู่แข่งเป็นเรื่องที่ประจวบเหมาะเพราะเมื่อวิสัยทัศน์นั้นบรรลุแล้ว มันจะเป็นสภาพเป็นวิสัยทัศน์ในเชิงปกป้องตนเองหรือมีลักษณะอนุรักษ์นิยมเพื่อรักษาสถานะและตำแหน่งของตนเองการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เน้นภายในเช่นความเป็นเลิศเป็นทางเลือกหนึ่งที่ทำให้องค์กร

มีการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์การมากกว่า อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ไม่จำเป็นต้องเลือกที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมที่เน้นภายนอกหรือภายในอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่อาจมีวิสัยทัศน์ร่วมที่เน้นทั้งภายในและภายนอกในเวลาเดียวกันก็ได้วิสัยทัศน์ร่วมมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นภายในองค์กรหากสมาชิกขององค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมจะมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและทุ่มเทพลังในการสร้างสรรค์งานเพราะทุกคนทราบว่างานที่ตนเองทำเป็นส่วนหนึ่งของการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ทรงคุณค่าวิสัยทัศน์ร่วมยังทำให้ผู้คนเกิดความกล้าหาญ ความกล้าหาญที่ยอมปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคใด ผู้คนก็มีความกล้าหาญที่จะฝ่าฟันออกไป องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากวิสัยทัศน์ร่วมวิสัยทัศน์ร่วมก่อเกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง หากบุคคลากรไม่มีวิสัยทัศน์ของตนเองสิ่งที่เกิดขึ้นคือพวกเขาปรับเอาวิสัยทัศน์ของใครบางคนมาเป็นวิสัยทัศน์ของใครบางคนมาเป็นของตนเองซึ่งเป็นเรื่อง การยอมตาม ที่ไม่มี การผูกพัน ขณะที่บุคคลที่มีทิศทางของตนเองสามารถร่วมกับผู้อื่นในการสร้างทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ การเป็นนายแห่งตนจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งสิ่งนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแต่เป็นความผูกพันต่อสังคมและความเครียดเชิงสร้างสรรค์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มต้นจากการยกเลิกวิธีการแบบสั่งการจากเบื้องบนหรือการประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยผู้นำ เพราะวิธีการการเช่นนั้นไม่ใช่หนทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แต่เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ชีวิต การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการปฏิบัติภารกิจร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ อาศัยการสนทนาและการฟังซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การสัมมนาเพียงครั้งเดียวไม่อาจทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมได้

จากการสร้างกระแสอย่างเป็นขั้นตอนในองค์กรและมีการสนทนากันอย่างกว้างขวางในองค์กรเมื่อสมาชิกขององค์กรเริ่มมีความรู้สึกร่วมกันและตกผลึกทางความคิด จึงควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนาเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมออกมาเป็นประโยคกระแสการตอบรับวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรอาจมี 7 ระดับคือ 1) ระดับความผูกพัน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น มีเจตจำนงอย่างแรงกล้าในการผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้น และสร้างกฎหรือโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อรองรับหรือเอื้ออำนวยให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุผล 2) ระดับการเป็นผู้ร่วมขบวน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น จะทำอะไรก็ได้ที่สามารถทำได้ภายในกฎระเบียบที่กำหนดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ 3) ระดับผู้ยอมตามอย่างจริงใจ เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ร่วมทำทุก

อย่างที่ได้รับการคาดหวัง และอาจทำมากกว่าปฏิบัติตามกฎระเบียบเปรียบเทียบเหมือนการเป็นทหารที่ดี 4) ระดับผู้ยอมตามอย่างเป็นทางการในภาพรวมเป็นผู้ที่มองเห็นผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ ทำตามที่ได้รับการคาดหวังเท่านั้นไม่มากกว่านั้น เปรียบเหมือนการเป็นทหารที่ค่อนข้างดี 5) ระดับผู้ยอมตามแบบไม่เต็มใจ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ แต่ทำเพราะไม่ต้องการสูญเสียงานเท่าที่ได้รับการคาดหวังเพราะคาดหวังเพราะต้องทำแต่ก็แสดงให้เห็นว่าตนเองไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ 6) ผู้ไม่ยอมรับไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์และไม่ทำตามที่ถูกคาดหวังให้ทำ 7) ผู้เฉื่อยชาไม่ต่อต้านและไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ สิ่งที่กำลังจะมีอยู่อย่างเดี๋ยวกคือเมื่อไรจะถึงเวลาเลิกงาน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) คือ การเรียนรู้ของทีมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดเป็นพลังร่วมและเป็นการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่มีการสูญเสีย เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยน อย่างสม่ำเสมอ และมีความต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มเมื่อทีมมีความเชื่อมโยง และมีทิศทางร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันพลังงานของปัจเจกบุคคลก็จะสอดประสานกันขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ หลักการสำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือ การใช้สุนทรียสนทนา ซึ่งพัฒนาโดย Bohm (1996) เป้าประสงค์ของสุนทรียสนทนาคือการสร้างและการพัฒนาความเข้าใจและความหมายร่วมกันอย่างลึกซึ้งของผู้เข้าร่วมสนทนา เป็นการเปิดเผยให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องกันของความคิดของเราการใช้สุนทรียสนทนาจะทำให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น และนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องประสานกลมกลืนกัน และสามารถลดความขัดแย้งในทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้เป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) คือ ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์รวม เป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวโยงซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน เนื่องจากความคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด จากการคิดแบบแยกส่วนเป็นการคิดแบบองค์รวม จากการคิดที่มองเห็นมนุษย์แบบสั้นหวัง เป็นความคิดที่มองเห็นมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความเป็นจริง จากการคิดแบบตอบสนองของสถานการณ์ปัจจุบันไปสู่การสร้างอนาคต เช่นการแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน ทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาเกิดความสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น

เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะแยกลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบโดยเฉพาะการใช้วิธีเดิมในการแก้ปัญหา เพราะไม่มีวิธีใดที่จะแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลนั้นอาจจะไม่สอดคล้องกัน เหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาที่แตกต่างกัน แม้ว่าการแก้ปัญหาแบบมุมมองแยกส่วนจะให้ผลเร็วกว่าแต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก และทำให้ปัญหาเพิ่มมากขึ้นในระยะยาว ดังนั้นหากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและวิธีการในการบูรณาการการเรียนรู้ขององค์กรได้ ความเชิงระบบจึงเป็นหัวใจสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปคือ ความคิดเชิงระบบเป็นการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรมากกว่าการมองความสัมพันธ์ในเชิงห่วงโซ่ของเหตุผลในเชิงเส้นตรง และการมองแบบกระบวนการมากกว่ามุมมองแบบภาพนิ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้ตัวแบบหลัก 5 ประการหรือวินัยแห่งการปฏิบัติ (The fifth discipline) แล้วพบว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ต้องทำเป็นวงจร แล้ววิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์กัน เพื่อความเข้าใจและหาสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

### **ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Pedler, Burgoyne and Boydell**

ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The learning company) Pedler et al (1988, pp. 18-27) ได้เสนอแนวคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อองค์กร สามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยเน้นการปฏิบัติจริง ซึ่งแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ องค์กรต้องมีการเรียนรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ กำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกันซึ่งสามารถทำได้โดย 1) ใช้วิธีการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร คือ การวางนโยบายและการสร้างกลยุทธ์รวมทั้งการนำไปปฏิบัติ การประเมิน และการปรับปรุงจะถูกสร้างเป็นกระบวนการเรียนรู้ พัฒนาและปรับปรุงได้เสมอ มีการสร้างการทดลอง และการสะท้อนกลับของข้อมูลภายในกระบวนการวางแผนเพื่อให้ปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง 2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ร่วมกันไปกับองค์กร โดยนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

1. ด้านการมองภายในองค์กร มีดังต่อไปนี้ 1) การให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำไปใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างฐานข้อมูล แจกข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ และระบบการสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน

ซึ่งจะได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าตนทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งหากข้อมูลมีความถูกต้องและรวดเร็ว ก็สามารทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามไปด้วย 2) การสร้างระบบตรวจสอบ และควบคุม เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง มีส่วนร่วมรับผิดชอบสินขององค์การ เสมือนตนเองเป็นเจ้าของ 3) การและเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ภายในองค์การของแต่ละฝ่ายเพื่ออำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์การเป็นหลัก 4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร และแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งการให้รางวัลตอบแทนต้องมีรูปแบบที่แตกต่างกันเพื่อสนองความต้องการของบุคลากรที่มีความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกันโดยองค์การ

2. ด้านโครงสร้าง มีลักษณะโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ สามารถยืดหยุ่นได้ เพื่อการปรับตัว และการทดลองการเติบโต ซึ่งจะช่วยสร้างโอกาสในการพัฒนาของบุคคลและธุรกิจ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาองค์การ

3. ด้านการมองภายนอกองค์การต้องมองถึงสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์การ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลในการพัฒนาองค์การ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้ 1) พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เนื่องจากการรวบรวม รายงานให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวกับภายนอกองค์การ ถือเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคนที่จะสำรวจและวิเคราะห์ เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินขององค์การ 2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งทำให้มองเห็นข้อดี และข้อเสียในการปฏิบัติงาน มีการทำวิจัยและพัฒนาร่วมกันและยังสามารถศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลขององค์การกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีผลประกอบการดีเด่น เพื่อนำส่วนที่ดีกว่ามาปรับปรุงองค์การ

4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ องค์การต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ดังนี้ 1) การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นมาทุกคนในองค์การรู้จักแก้ปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง โดยองค์การต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่จะให้บุคลากรใช้ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง กระตุ้นให้คนรับผิดชอบในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองด้วยคำแนะนำที่เหมาะสมรวมทั้งการขยายความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลจากการประเมินและวางแผนอาชีพ สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 12



ภาพที่ 2-10 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Pedler & Boydell, 1991)

จากแนวคิดแห่งการเรียนรู้ จะพบว่าแนวคิดนี้เน้นกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาโดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่สะท้อนกลับมา (Feedback) จากการวางนโยบาย และการปฏิบัติงานที่สมาชิกในองค์กรทุกคนทุกระดับมีส่วนร่วม โดยมีการให้ข้อมูลข่าวสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นสื่อกลางในการแปลความหมายข้อมูลให้เกิดความสอดคล้องและเข้าใจตรงกัน โดยจะต้องมีการควบคุมและตรวจสอบภายใน เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร พร้อมทั้งมีระบบการให้รางวัลและสร้างแรงจูงใจแก่



สมาชิกที่มีความต้องการที่แตกต่างกันไป โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีการกระจายอำนาจ สามารถยืดหยุ่นได้ และมีการประเมินผลงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการเรียนรู้และพัฒนา สมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การโดยการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายนอกองค์การมาเป็นส่วนประกอบในการทำงาน ทั้งนี้ต้องเกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีการมอบโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ

### แนวทางการศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Maquardt

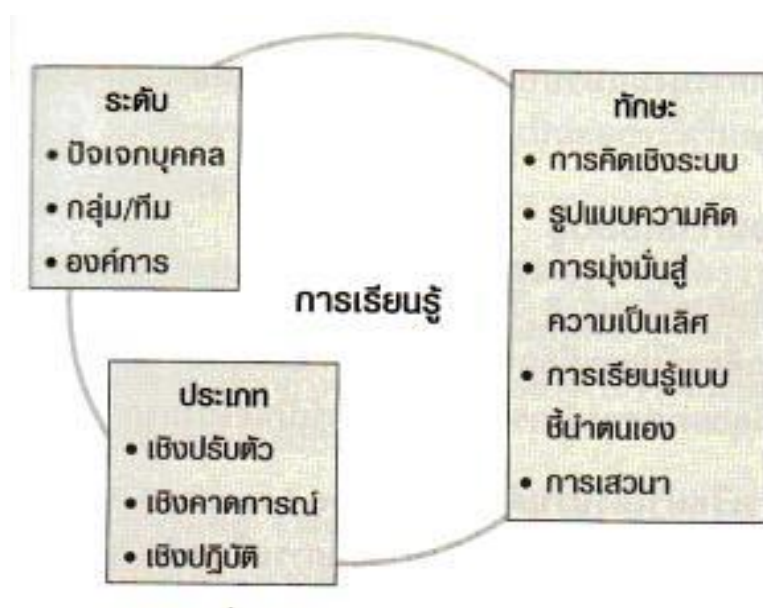
ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบประกอบด้วยระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) เทคโนโลยี (Technology)



ภาพที่ 2-11 องค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Maquardt, 2011)

ระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ เทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (Learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่ องค์การ ความรู้ คนเทคโนโลยี การเรียนรู้เหลืออยู่โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์การที่จะขาดไม่ได้ ระบบย่อยทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไประบบย่อยอื่น ๆ จะได้รับความเสียหายไปด้วย (Maquardt, 2011, p. 21)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) หรือการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนาโดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การรวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย



ภาพที่ 2-12 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Maquardt, 2011)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้สามารถแยกออกได้เป็น 3 มิติ คือระดับของการเรียนรู้ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะของการเรียนรู้

มิติที่ 1 ระดับของการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกันซึ่งประกอบด้วย ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และมีความสัมพันธ์กันดังนี้การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลซึ่งเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์การ โดยเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือการชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงานหรือจากการสังเกต การเรียนรู้ จากการศึกษา

โดยอาศัยเทคโนโลยี และการเรียนรู้จากประสบการณ์ นอกจากนี้ Senge (1990) ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งที่รับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์การ แต่ถ้าหากปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้ว การเรียนรู้ขององค์การก็มิอาจเกิดขึ้นได้ ส่วน Redding (1994) ก็เห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อ “การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องขององค์การ เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การ และเพื่อเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้” ดังนั้นความผูกพันหรือพันธะ และความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละคนจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งปัจจัยที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลมี 3 ประการที่เป็นประเด็นหลักคือ

ประการที่หนึ่ง ลักษณะและจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล การเรียนรู้ในที่ทำงานควรเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอไม่ว่าในลักษณะของการฝึกสอนในงานจริง การเรียนรู้ในที่ปฏิบัติงานการใช้ระบบสนับสนุน การปฏิบัติงานแบบอเล็กทอนิกส์ การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) หรือการวางแผนงานเชิงวิเคราะห์ (Reflective planning) ส่วนการฝึกอบรมในชั้นเรียนนั้น (Classroom training) ถ้าเป็นไปได้ควรทำให้เป็นการฝึกอบรมแบบ “ทันเวลา (Just-in-time)” ที่พนักงานจะนำความรู้ที่ได้ไปใช้กับงานจริงได้ทันที

ประการที่สอง คือการเรียนรู้ให้เร็วขึ้นโดยการใช้เวลาให้น้อยลงในเนื้อหาที่มากขึ้น และสามารถจดจำได้นานขึ้น ซึ่งเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้นนี้เกิดจากการที่ทุกส่วนของสมองรวมไปถึงจิตใต้สำนึกนั้นเชื่อมต่อกันเป็นผลให้วิธีการเรียนรู้และวิธีการเก็บรักษาความรู้ทุกวิธีถูกนำมาใช้พร้อม ๆ กันอย่างเต็มที่องค์ประกอบที่จะเป็นตัวเร่งความเร็วในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลที่สุดนั้นได้แก่ วิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้มีความทรงจำและเรียกคืนมาได้ดีขึ้น การใช้ดนตรีในการเชื่อมโยง การอุปมาอุปมัย แสง สี และบรรยากาศ การทำแผนภูมิความคิด เป็นต้น

ประการที่สาม คือแผนการพัฒนาตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้จะกระตุ้นสนับสนุน จูงใจ และให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของบุคคลอย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทุกคนในองค์การจะมีโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพเหมือน ๆ กัน และนอกจากทักษะที่สัมพันธ์กับงานของตนเองแล้วพนักงานก็ควรจะได้รับรู้ทักษะของงานอื่น ๆ ในหน่วยงานด้วย

การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม หมายถึงการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้โดยการกระทำของกลุ่ม หรือทีมนั่นเอง การเรียนรู้ของทีมจะเน้นความสนใจไปที่กระบวนการในการพัฒนากำลังความสามารถของกลุ่มให้เป็นที่ไปในทางเดียวกัน เพื่อ

สร้างการเรียนรู้และผลลัพธ์อย่างที่ต้องการให้แก่สมาชิกของทีม ซึ่งทีมที่มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันจะเกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน และพลังงานของสมาชิกแต่ละคนก็จะประสานเข้าด้วยกัน การเรียนรู้ของทีมเกิดขึ้นได้ทุกครั้งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มคนไม่ว่าจะเพื่อวัตถุประสงค์ระยะสั้น หรือเพื่อจัดการกับปัญหาระยะยาวขององค์การก็ตาม การเรียนรู้ของทีมนั้นแตกต่างจากการฝึกอบรมให้แก่ทีม โดยการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นการคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสความคิด โดยเรียนรู้ที่จะดึงเอาศักยภาพทางความคิดของแต่ละคนออกมาผ่านการวิพากษ์และประสานกัน ทีมที่ยอดเยี่ยมจะพัฒนาความไว้วางใจในการปฏิบัติงานขึ้นมา ในบรรยากาศเช่นนี้พนักงานจะคำนึงถึงเพื่อนร่วมงานและทำสิ่งต่าง ๆ ในลักษณะที่เสริมแรงกัน เช่น กีฬาที่มีลักษณะการเล่นเป็นทีม ได้แก่ ฟุตบอล วอลเลย์บอล เป็นต้น นอกจากนี้กีฬาแต่ละคนจะมีเทคนิคเฉพาะตัวแล้วนักกีฬายังต้องมีทักษะในการเล่นร่วมกับผู้อื่นในทีม การที่นักกีฬาสามารถเล่นร่วมกันได้ดีนั้นเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การทำงานเป็นทีมก็เช่นเดียวกันนอกจากความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละบุคคลแล้ว สมาชิกต้องเรียนรู้ร่วมกันในการที่จะทำงานของทีมให้สำเร็จ การเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบดังนี้ 1) ความต้องการที่จะกำหนดประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนด้วยการให้ความเห็นอย่างชัดเจนร่วมกัน 2) ความต้องการในการกระทำสิ่งที่เป็นการริเริ่มนวัตกรรมและประสานงานกัน 3) ความสามารถในการกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่ทีมอื่น ๆ

นอกจากนี้ Marquardt (2011) ยังกล่าวว่าการเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้นอย่างเต็มที่ทั้งในการวิเคราะห์และการปฏิบัติก็จะรวดเร็วขึ้นถ้าทีมนั้นได้รับรางวัลสูงใจในการมีส่วนร่วมของพวกเขา การเรียนรู้ของทีมในระดับสูงจะทำให้ทีมสามารถสื่อสารและคิดร่วมกันในระดับสูงรวมไปถึงการสื่อสารและทำงานอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีเอกภาพ อีกทั้งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่เป็นวิธีสร้างการเรียนรู้ของทีมที่มีประสิทธิผลอีกด้วยการเรียนรู้ขององค์การ เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งองค์การ สิ่งที่แตกต่างกันไปจากพื้นฐานการเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมมีอยู่ 2 ประการคือ ประการแรก การเรียนรู้เชิงองค์การปรากฏขึ้นโดยการแบ่งปันความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ความรู้ และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกขององค์การ ประการต่อมา การเรียนรู้เชิงองค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การขึ้นอยู่กับวิถีที่เกี่ยวกับระบบขององค์การ เช่น นโยบาย กลยุทธ์หรือรูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะใช้ในการรักษา

ความรู้ไว้กับองค์การ สรุปได้ว่าองค์การต้องใช้ประโยชน์จากความผูกพันและสมรรถนะของผู้ที่เรียนรู้เพื่อทำให้องค์การดีขึ้นและการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพอยู่ที่กลุ่มคน และการกระทำไม่ใช่อยู่ที่บุคคล

มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้ วิธีในการเรียนรู้ 3 วิธีต่อไปนี้เป็น การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ แม้ว่าวิธีการเรียนรู้ทั้งสามประเภทจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่มักจะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก (Marquardt, 2011, p. 40)

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต การเรียนรู้เชิงปรับตัวอาจเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบวงเดี่ยว หรือวงคู่ การเรียนรู้แบบวงเดี่ยว จะมุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษา และทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้นมั่นคง โดยจะเน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด การเรียนรู้แบบวงเดี่ยวจะทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้งหรืออุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น ซึ่งบ่อยครั้งที่มันจะเป็นเพียงอาการของปัญหาที่มีอยู่และการเรียนรู้แบบนี้ก็เป็นการเรียนรู้ที่องค์การส่วนใหญ่ใช้กันในปัจจุบัน ส่วนการเรียนรู้แบบวงคู่จะเป็นเรื่องของการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบเพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดก่อนว่าอะไรคือสาเหตุของข้อผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์การรวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์การและการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้น

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์ผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุด สำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้นในการเปรียบเทียบระหว่างการเรียนรู้เชิงปรับตัว กับการเรียนรู้เชิงคาดการณ์นั้น ที่เห็นได้ชัดคือการเรียนรู้เชิงปรับตัวจะเป็นรูปแบบของการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาความยากลำบาก แต่การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะเป็นการเรียนรู้แบบสร้างเสริมและสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์การ การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จะทำให้สมาชิกในองค์การมีการวิเคราะห์ไตร่ตรอง มีความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพวกเขาในเชิงรุกมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ขององค์การอาจเริ่มต้นที่การมีปฏิริยาต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ แต่องค์การในเชิงรุกจะรับผิดชอบให้เกิดการเรียนรู้เพื่อจัดการกับปัญหาหรือเหตุการณ์นั้น ๆ ต่อไปทันที

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้ในการพัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จการเรียนรู้เชิงปฏิบัติเป็นวิธีเร่งการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น และจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นจะทำให้เพิ่มการเรียนรู้ขององค์การมากขึ้น จนองค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี หากมีการใช้กันอย่างเป็นระบบ

Mabey and Lles (1951) กล่าวว่า Action learning ได้รับการพัฒนามาจากนักวิชาการชื่อ รีเวน (Revan) ในการที่จะเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น โดยไม่ต้องทำให้ระดับผู้จัดการเสียเวลาเข้ารับการฝึกอบรมทักษะต่าง ๆ และวิธีการที่ Revan คิดว่าเหมาะสมที่สุดคือ การให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติในเวลาทำงานจากประสบการณ์จริงซึ่งกันและกัน และสรุปเป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานดังนี้คือ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ และเปลี่ยนประสบการณ์โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำจากนั้นนำไปปฏิบัติและทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มีการประเมินผลโดยผู้เรียนเอง และเป็นหลักสูตรที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้จริง การเรียนรู้จะต้องเกิดผลลัพธ์ที่สามารถนำไปเพิ่มผลผลิตให้องค์การได้จริงสุดท้ายต้องเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก

Peddler and Boyde (1991) นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้รวบรวมแนวคิดไว้ว่าการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ นั้นก็เหมือนกับการเรียนรู้โดยการกระทำ และสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ก็คือการได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความสนใจเหมือน ๆ กันในการที่จะช่วยกันหรือร่วมมือกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วง

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เชิงปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหามาจริง ๆ และเน้นไปที่การแสวงหาความรู้จริงโดยการร่วมมือกันระหว่างผู้ร่วมงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการเผชิญปัญหาและหาโอกาส สรุปแนวทางในการแก้ไขสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานและผลลัพธ์ของการเรียนรู้จะต้องสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การได้

มิติที่ 3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การทักษะคือสิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่ม และขยายการเรียนรู้ในองค์การมากที่สุดประกอบไปด้วยทักษะ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา

1. การคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นโครงทางแนวความคิดแบบหนึ่งสำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนนขึ้นและมักจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  2. รูปแบบความคิด (Mental models) คือข้อสันนิฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเหล่านั้น
  3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่งซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ
  4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเองความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความสำเร็จในการเรียนรู้
  5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็คงต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่และถ้าเรามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปจะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ ก็จะสามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน นอกจากนี้ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและคิดร่วมกันแล้ว การเสวนายังทำให้องค์กรสามารถนำเอาความฉลาดทั้งหมดออกมาใช้ได้ดีขึ้นทำให้เรามองโลกในฐานะองค์กรรวมไม่ใช่แค่ส่วนประกอบย่อย ๆ และกระตุ้นให้เราพยายามทำความเข้าใจว่าทำไมอย่างไร
2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) หรือ การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ระบบย่อยด้านองค์กรคือ การกำหนดกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมี

แผนมีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการ เรียนรู้มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในขององค์การ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ก่อร่างขึ้นภายในองค์การจากนั้นมัน ก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของ องค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้น ตลอดเวลา การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน/การสานวิสัยทัศน์จะทำให้พนักงานและองค์การพร้อมที่จะหลุดไป ข้างหน้า ไม่มีองค์การใดที่ประสบความสำเร็จหรือยิ่งใหญ่ได้โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมซึ่ง เป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งมีเหตุผลหลายประการที่ สนับสนุนว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1) ประการแรก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้ที่ สร้างสรรค์และมีพละานุภาพจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อคนในองค์การทราบดีว่า สิ่งนั้นจะสร้าง ความสำเร็จให้แก่พวกเขาวิสัยทัศน์ (Vision) โครงสร้างองค์การ (Organization structure) วัฒนธรรม (Culture) กลยุทธ์ (Strategy) องค์การอย่างแท้จริง 2) ประการที่สอง วิสัยทัศน์นั้นมี ความหมายต่อทุกคน เพราะนอกจากจะเป็นตัวแทนของความหวังและความฝันแล้ว ยังเป็นสิ่งที่ นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความคิดเห็นของตนเอง และมีเหตุผลที่จะยอมรับการ คิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ 3) ประการที่สาม วิสัยทัศน์เป็นตัวจุดดิ่งให้เราก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุด ขององค์การ และวิสัยทัศน์ร่วมก็สนับสนุนให้เกิดความกล้าที่จะเสี่ยงและทำให้เกิดนวัตกรรม 4) ประการที่สี่ ความหมายและค่านิยมร่วม มีความสำคัญต่อการกำหนดประเภทของความรู้ที่ องค์การต้องการจะจัดเก็บและถ่ายโอน

2. วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิถีปฏิบัติ ประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมของคนในองค์การแต่ละองค์การมีความเชื่อ ความคิด แสดงออกโดยผ่านสัญลักษณ์ เรื่องเล่า แนวคิด และค่านิยม โดยธรรมชาติของการเรียนรู้ และรูปแบบที่เกิดขึ้นนั้นมีอิทธิพลต่อองค์การอย่างยิ่ง วัฒนธรรมขององค์การขององค์การแห่งการ เรียนรู้ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จต่อหน้าที่การงานทุก อย่างในองค์การ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และ เพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการ



ตนเอง การเชื้ออำนาจและแบ่งปัน ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมทางวัฒนธรรม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันให้บรรลุนิยามทัศน์ขององค์การ ซึ่งมีค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ดังนี้ (Maquardt, 2011, pp. 64-70) 1) การให้คุณค่าและรางวัลกับการเรียนรู้ 2) ความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ 3) ความไว้วางใจและการปกครองตนเอง 4) รางวัลสูงใจสำหรับนวัตกรรม การทดลองและความกล้าที่จะเสี่ยง 5) การสนับสนุนด้านการเงินสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา 6) ความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือ ความหลากหลายและความแตกต่าง 7) ข้อผูกพันในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง 8) การจัดการกับความเปลี่ยนแปลงและความสับสนอลหม่าน 9) คุณภาพชีวิตการทำงาน

3. กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุนิยามทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุก ๆ ปฏิบัติการขององค์การ มีกลยุทธ์มากมายที่จะส่งผลให้องค์การสามารถปฏิรูปไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จดังนี้ 1) ทำให้การเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จทางธุรกิจและความสามารถของบุคคล 2) แทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินงาน 3) พัฒนานโยบายด้านบุคลากรเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ 5) การวัดผลและการกระจายข่าวผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ 6) สร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ 7) ให้เวลาเพื่อการเรียนรู้ 8) สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 9) เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด 10) เรียนรู้ทันเวลาไม่ใช่ เพื่อไว้รอทำ (Maquardt, 2011, pp. 71-77)

4. โครงสร้าง (Organization structure) โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ (Daft, 2008) จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูลการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานระดับการควบคุมและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี โดยมีแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ดังนี้ (Maquardt, 2011, pp. 77- 80) 1) การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ

2) มีโครงสร้างแบบองค์รวมและไร้ขอบเขต 3) การจัดการองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ 4) สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) การจัดการแบบเจ้าของกิจการ 6) กำจัดโครงสร้างที่ตายตัว

การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ขององค์การที่เกิดขึ้นด้วยการพัฒนา ทัศนคติ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การจะทำให้้องค์การสามารถปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เพียบพร้อมด้วยความสามารถในการแข่งขัน ดังที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2-5 การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทัศน์ขององค์การ (Marquardt, 1996, p. 102)

กระบวนการทัศน์ปัจจุบัน	กระบวนการทัศน์ใหม่
มีเป้าหมายระยะสั้น	วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและองค์การ
วัฒนธรรมที่เข้มงวดตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์	มุ่งเน้นการเรียนรู้
เน้นความสำคัญที่ระดับภูมิภาค	เน้นความสำคัญระดับโลก
ผู้บริหารชั้นนำ	การถืออำนาจแก่พนักงาน
การปฏิบัติตามขั้นตอน	แนวโน้มที่จะกล้าเสี่ยง
วิเคราะห์เพียงอย่างเดียว	วิเคราะห์ สร้างสรรค์ และหยั่งรู้
การแข่งขัน	ความร่วมมือและการช่วยเหลือ

3. ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) หรือ การถืออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำพนักงานลูกจ้าง หุ่นยนต์ และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนแวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการถืออำนาจและการเรียนรู้เช่นกัน

1. ผู้จัดการและผู้นำ (Management and leaders) ในการที่องค์การได้เปลี่ยนจากโครงสร้างที่เน้นเสถียรภาพและการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ ผู้จัดการและผู้นำจะต้องละทิ้งบทบาทการควบคุมเพื่อมุ่งไปสู่การถืออำนาจ ต้องเป็นผู้นำที่ให้น้อยลงและเป็นผู้คอยช่วยเหลือมากขึ้น ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้างโดยใช้ทักษะ

ตารางที่ 2-6 ผู้บริหารที่เลือกอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ (Marquardt, 1996, p. 103)

มิติ	ครูผู้สอน	ผู้ฝึกสอน	พี่เลี้ยง
1. จุดเน้นที่สำคัญของการช่วยเหลือ	1. ตัวงาน	1. ผลของการทำงาน	1. การพัฒนาคนทำงานตลอดชีวิต
2. เวลาที่ต้องใช้	2. 1-2 วัน	2. 1 เดือนหรือ 1 ปี	2. ตลอดชีวิตการทำงาน
3. วิธีการที่จะช่วยเหลือ	3. อธิบายและแสดงให้ดู กำกับดูแลการปฏิบัติของ ผู้เรียนตลอดจนสร้างโอกาส ให้ผู้เรียนได้รับทักษะ	3. สำนวจวิเคราะห์ปัญหา ร่วมกับผู้เรียน	3. ทำตัวเสมือนเพื่อนร่วม ขบวนการเรียนรู้ รับฟัง และสอบถามเพื่อขยายผล การเรียนรู้
4. กิจกรรมเสริม	4. การวิเคราะห์งานให้คำ สอนที่ชัดเจนและคอยกำกับ ดูแลตลอดจนให้ข้อมูล ย้อนกลับในผลที่เกิดขึ้น	4. ร่วมกันระบปัญหาและ สร้างโอกาสในการพัฒนา รวมถึงการทบทวนต่าง ๆ	4. ทำให้เป้าหมายระยะยาว และมุ่งหมายในชีวิตมี ความชัดเจน
5. ความเป็นเจ้าของในเรื่องกระบวนการเรียนรู้	5. ครูผู้สอน	5. ผู้เรียนร่วมเป็นเจ้าของ	5. ผู้เรียนเพียงฝ่ายเดียว

2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเลือกอำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตที่เสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหา เป็น มีหลักการและแนวทางหลายประการที่จะใช้ในการพิจารณาว่าเมื่อใดควรจะเลือกอำนาจและเมื่อใดควรจะสนับสนุนพนักงาน Marquardt ได้เสนอไว้ซึ่งสรุปโดยสังเขปได้ดังต่อไปนี้ 1) ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้มองว่าพนักงานทุกคนมีความสามารถที่จะเรียนรู้และมีทักษะในการแก้ปัญหา 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบ 4) พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนา กลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ จึงสามารถเป็นแหล่งของข้อมูล ข่าวสารและความคิดต่าง ๆ เกิดความเชื่อมโยงใกล้ชิดในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยเกี่ยวกับตัวสินค้า พฤติกรรมการซื้อและการ

เปรียบเทียบการแข่งขัน ความชื่นชอบที่กำลังเปลี่ยนไปและสามารถให้ข้อมูลย้อนกับขณะเดียวกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะให้ความรู้แก่ลูกค้าด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมผ่านสื่อหรือการจัดชั้นเรียน การให้บริการที่รวดเร็วพร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมของลูกค้าและชีพพลายเออร์และหาข้อมูลป้อนกลับจากสิ่งเหล่านี้เพื่อพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการทำงานขององค์การ

4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business partner and alliances) การแข่งขันทางธุรกิจในระดับโลกรวมทั้งจำนวนองค์การที่เพิ่มขึ้นอย่างมหาศาลทำให้มีการสร้างพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจในระยะสั้นมากขึ้นซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ พร้อมทั้งใช้ความเป็นพันธมิตรนี้เพื่อเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาด หรือไม่ก็เพื่อลดค่าใช้จ่าย ลดเวลา เพิ่มความสามารถในการบริการและเพื่อเป็นการลดแรงปะทะจากการเมือง

อย่างไรก็ดีผลประโยชน์ระยะยาวที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้จะได้รับจากพันธมิตรก็คือ การเรียนรู้ ในช่วงเริ่มต้นของการเรียนรู้ที่องค์การได้รับจากพันธมิตรอาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลนโยบายในการดำเนินงาน และกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้คนในแต่ละท้องถิ่นซึ่งพวกเขาอาจจะนำวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้เหล่านี้ระบุดลงในข้อตกลงในการเป็นพันธมิตรกัน จากนั้นก็อาจจะมีการแลกเปลี่ยนบุคลากรเพื่อเรียนรู้และนำความรู้กลับสู่องค์การของตน ดังนั้นหุ้นส่วนระยะสั้นก็อาจกลายเป็นการร่วมลงทุนในระยะยาวที่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นในอนาคต

5. ชัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vender) องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่าความสำเร็จทางธุรกิจขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสำเร็จของเครือข่ายธุรกิจทั้งหมดขององค์การ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแค่พนักงานและลูกค้าเท่านั้น เมื่อทุกคนในสายโซ่ธุรกิจมาเรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับภารกิจและนโยบาย รวมไปถึงทักษะในการบริหารและทักษะในทางเทคนิค รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ ผลที่ได้รับจะเอื้อประโยชน์ต่อองค์การในที่สุด องค์การที่อยู่ในเครือข่ายก็อาจจะมีข้อเสนอในการให้การเรียนรู้ที่มีคุณค่าแก่หุ้นส่วนทางธุรกิจที่ต้องร่วมกันไประยะยาว ทั้งหมดนี้ก็หมายความว่า ชัพพลายเออร์ ผู้ขายสินค้า หุ้นส่วนและผู้เกี่ยวข้องล้วนมีส่วนร่วมอยู่ในสภาวะแวดล้อมของการเรียนรู้ โดยมีพนักงานเป็นแกนกลาง องค์การที่ตระหนักถึงความจริงข้อนี้จึงต้องพัฒนาคุณสมบัติของชัพพลายเออร์และผู้ขายสินค้าเช่นเดียวกับที่ต้องพัฒนาพนักงานของตน

6. ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้ เช่น การเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน ได้รับความสนใจจากคนในชุมชนและเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้คุณภาพชีวิตของชุมชนดีขึ้นและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน รวมถึงการเตรียมทีมงานไว้รองรับอนาคตได้เป็นอย่างดี (Maquardt, 2011, pp. 93-119)

4. ระบบย่อยด้านความรู้ หรือ การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร และสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรหรือแม้กระทั่งระดับโลก ความรู้เปรียบเสมือนอาหารที่ทรงคุณค่าขององค์กรหากได้บริโภคเข้าไปก็จะทำให้องค์กรเจริญเติบโต และถ้าขาดค่านิยม ความรู้ขององค์กรอาจจะต้องถึงจุดจบ ถ้าหากองค์กรไม่สามารถนิยามความหมายของความรู้ และจำแนกชนิดของความรู้ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรแล้ว ระบบย่อยด้านความรู้ จะไม่สามารถจัดการความรู้ร่วมกันได้ และยังแสดงให้เห็นว่าความรู้มีคุณค่าไม่เท่ากัน โดยมีการจัดระบบตามลำดับขั้นของความรู้ หรือความต่อเนื่องของความรู้ดังภาพที่ 11 นอกจากนี้ความรู้ยังสามารถจำแนกเป็นประเภทได้คือ “Know what” รู้เกี่ยวกับข่าวสารที่ต้องการรู้ “Know how” รู้ว่าข่าวสารมีกระบวนการอย่างไร “Know why” รู้ทำไมจึงต้องการข่าวสารที่แน่นอน “Know where” รู้ว่าจะหาข่าวสารเฉพาะได้ที่ไหน “Know when” รู้ว่าเมื่อไหร่ที่ต้องการข่าวสาร (Maquardt, 2011, p. 123)

ระบบย่อยด้านความรู้ ประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquisition) การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่างสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายแต่ไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นตามลำดับ การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ (Knowledge management) ขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (Guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกันโดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร 1) การเก็บรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร โดยการ

รวบรวมความรู้ มีเกิดจากความชำนาญ ความทรงจำ ความเชื่อ และสมมติฐานต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งล้วนแต่มีค่าต่อการเป็นอย่างยิ่ง ความรู้เช่นนี้ยากจะอธิบายหรือสื่อสารออกมาได้ แต่สามารถจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์กรได้ ซึ่งใช้วิธีการรวบรวมความรู้ แบบรุกหรือแบบรับก็ได้ กล่าวคือองค์กรอาจจะปล่อยให้ความรู้ค่อย ๆ แทรกซึมไปทั่วทั้งองค์กรเอง หรืออาจทำการตรวจสอบหาข้อมูลจากภายนอกองค์กรในเชิงรุกเพื่อเปลี่ยนให้เป็นความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ รวมถึงการเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรก็ทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มแก่องค์กรได้มากขึ้นทั้งนี้้องค์กรอาจได้รับความรู้จากการขุดค้นความรู้ในตัวพนักงาน จากการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกันและจากการนำเอากระบวนการเปลี่ยนแปลงมาใช้อย่างต่อเนื่อง 2) การรวบรวมความรู้จากภายนอกองค์กร องค์กรที่สามารถที่จะเก็บเกี่ยวข้อมูลจากแหล่งภายนอกได้หลากหลายวิธีการ เช่น การเทียบเคียงกับองค์กรอื่น (Benchmarking) การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การอ่านหนังสือพิมพ์ วารสาร แหล่งข้อมูลออนไลน์ การดูโทรทัศน์ วิทยุ ภาพยนตร์ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง ซัพพลายเออร์และแหล่งอื่น ๆ การจ้างพนักงานใหม่ และการร่วมมือกับองค์กรอื่น การสร้างพันธมิตรและการจัดตั้งบริษัทร่วมทุน

ในการแสวงหาความรู้นั้นองค์กรต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง ข้อมูลที่ได้รับจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้นจะต้องผ่านการพิจารณากลับกรองด้วยมาตรฐานขององค์กร ค่านิยมและกระบวนการทำงานต่าง ๆ เสียก่อน เพราะการกลั่นกรองนั้นจะทำให้องค์กรสามารถเลือกรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการขององค์กรได้อย่างเต็มที่ ประการที่สอง การแสวงหาความรู้นั้นอาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ได้ตั้งใจซึ่งมักจะเป็นผลพลอยได้จากการปฏิบัติงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ดีองค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจเป็นส่วนใหญ่

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไปเริ่มตั้งแต่ต้นวัตรกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารภในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

ในขณะที่การแสวงหาความรู้มักเป็นการนำความรู้มาปรับใช้ แต่การสร้างความรู้จะเป็นการสร้างเสริมให้เกิดความรู้ใหม่ ซึ่งความรู้อย่างหลังนี้จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 1990) การสร้างความรู้ใหม่นั้นไม่ได้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสารสนเทศภายนอก

เท่านั้น หากแต่เกี่ยวกับการพัฒนาความรู้โดยนัย ซึ่งเป็นเรื่องของนามธรรมจากการรู้แจ้งรู้จริง รวมถึงสัญชาตญาณของบุคคล ดังนั้นการสร้างสรรคความรู้จึงเป็นการใช้ความคิดยอดเยี่ยมและความคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมซึ่งแต่เดิมคนจะคิดว่าการสร้างความรู้เป็นหน้าที่ของทุกฝ่าย และของทุกคนในองค์กร

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในตลอดเวลา และทุกสถานที่ องค์กรจะต้องวินิจฉัยแยกแยะข้อมูลและพิจารณาวิธีการในการจัดเก็บข้อมูลเสียก่อนจึงจะสามารถทำการจัดเก็บความรู้เพื่อนำไปใช้ในโอกาสต่อไปได้ ข้อมูลในการจัดเก็บจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อผ่านการวิเคราะห์ วิจัยและทดลอง ซึ่งโดยทั่วไปแล้ววิธีการจัดเก็บความรู้มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่นความจำของแต่ละคนเป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการจัดเก็บความรู้ควรจะมีลักษณะดังนี้ 1) มีโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหา และเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) แบ่งหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย วิธีการต่าง ๆ โดยแบ่งไปตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้ 3) สามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจนกะทัดรัดและได้ใจความ 4) มีเนื้อหาที่ถูกต้องแม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลาการใช้ระบบจัดเก็บความรู้ ทำให้องค์กรสามารถเก็บรักษาความรู้ซึ่งก็คือทุนปัญญา ที่เป็นเสมือนทรัพย์สินขององค์กรได้โดยจะไม่สูญหายไปเมื่อพนักงานนลาออกจากองค์กร

4) การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น การทำเหมืองข้อมูลเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่ทำให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ ทำให้องค์กรสามารถจัดเก็บและกลั่นกรองดึงเอาข้อมูลมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์และแก้ปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อนได้ โดยอาศัยแบบแผนใหม่ ๆ และด้วยการปรับแบบจำลองต่าง ๆ ให้เข้ากับข้อมูล ซึ่งขณะนี้เรามีการพัฒนาซอฟต์แวร์ที่สามารถวิเคราะห์แยกแยะแบบแผนต่าง ๆ ได้บ้างแล้ว ซอฟต์แวร์การทำเหมืองข้อมูล สามารถตอบได้แม้แต่คำถามที่บรรดาผู้จัดการคิดไม่ถึง ในขณะที่ OLAP (On-line analytical process) สามารถตอบได้เพียงคำถามต่าง ๆ ที่บรรดาผู้จัดการถามเท่านั้นการทำเหมืองข้อมูลจะประกอบไปด้วยงานหลาย ๆ อย่างเช่นการแบ่งหมวดหมู่ การจัดกลุ่ม การสรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่สัมพันธ์ต่อกัน การตรวจหา

ความแปรปรวนและการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลสำหรับวิธีการทำเหมืองข้อมูลก็จะประกอบไปด้วยวิธีที่อาศัยตัวอย่างเป็นพื้นฐาน การเรียนรู้ในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลแผนภูมิต้นไม้และวิธีการต่าง ๆ สำหรับการตัดสินใจรวมถึงตัวแบบในเชิงความเป็นไปได้ที่แสดงด้วยกราฟเป็นต้น โดยปัจจุบันได้มีการพัฒนาเครื่องมือในการทำเหมืองข้อมูลขึ้นมามากมายเพื่อควบคุมค้นหาแบบแผนและสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันก็มีการพัฒนาวิธีการจัดเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงสถิติ ด้วยการจำลองภาพในหลาย ๆ รูปแบบซึ่งเทคนิคต่าง ๆ ได้แก่ AVS/ Express, SGI mineset และ Visible decisions discovery โดย DataMind และ IBM's intelligent miner ถือเป็นโปรแกรมที่ประโยชน์อย่างยิ่งในการประสานเครื่องมือในการทำเหมืองข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม เช่น การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) การฝึกอบรม การประชุมภายใน สื่อในองค์การ (สิ่งพิมพ์ เครื่องกระจายเสียง) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การเยี่ยมชมงาน และระบบพี่เลี้ยง เป็นต้น

6. การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง (Maquardt, 2011, pp. 124-149)

Maquardt (2011) ได้ให้ความเห็นว่าองค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาความรู้โดยให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกแล้วนำมาปรับให้เกิดความสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การเมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) หรือ เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และ



ทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้ (Knowledge freeways)” ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และ 2) เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้

#### 1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for managing knowledge)

หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรและสามารถศึกษาและปฏิรูประบบตนเองได้โดยอัตโนมัติ กล่าวได้ว่าเทคโนโลยีเป็นกลสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการสื่อสารภายในองค์กร และในการถ่ายโอนความรู้โดยจะทำหน้าที่สลายเขตแดนภายในองค์กรลง และเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปได้สะดวกยิ่งขึ้น เนื่องจากไม่มีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาและระยะทางด้วยการใช้กระดานข่าว ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Email) และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งนี้ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการสื่อสารจะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ทุกคนในองค์กรสามารถมีส่วนร่วมในการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล เรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่และถ่ายโอนความรู้ได้ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของตน ที่ต่อเชื่อมกับระบบคอมพิวเตอร์ใหญ่และระบบต่าง ๆ ที่อยู่นอกองค์กร รวมถึงการค้นคว้าข้อมูล บทความ รายงาน คู่มือและบัญชีรายชื่อต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย เป็นการลดขั้นตอนในการบริหารจัดการ แต่ในขณะเดียวกันก็เป็นการขยายขอบเขตการควบคุมออกไปได้กว้างไกลกว่าเดิมซึ่งหมายถึงการใช้อำนาจให้พนักงานบริหารตนเองได้มากขึ้น

นอกจากนี้ Morton (1991) ได้ระบุถึงผลกระทบสำคัญต่อสถานที่ทำงานและต่อการเรียนรู้ในองค์กรจากการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ดังนี้ 1) การเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้างพื้นฐานในกระบวนการทำงาน 2) การประสานหน้าที่ทางธุรกิจในทุกระดับชั้น ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเข้าด้วยกัน 3) บรรยากาศทางการแข่งขันในหลาย ๆ ภาคธุรกิจการค้าได้เปลี่ยนแปลงไป 4) โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic opportunities) ใหม่ ๆ ในการประเมินพันธกิจและการดำเนินงานขององค์กร 5) การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารและโครงสร้างขององค์กร 6) การปฏิรูปองค์กรโดยบรรดาผู้จัดการต่าง ๆ

2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for enhancing knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวิดีโอทัศน์ ใสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-base multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อให้การรวบรวม การจัดเก็บและการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง คือการติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ใช้ ซึ่งระบบดังกล่าวควรจะสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์การ และทำให้พนักงานทุกคนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์ และระบบจัดการข้อมูลที่มีความซับซ้อน ได้แก่ Navigation tool สำหรับการใช้คำหลักเพื่อค้นหาข้อมูล ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ รวมไปถึงระบบซอฟต์แวร์ต่างที่มีความจำเป็นอื่น ๆ

ขั้นตอนที่สอง สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูล และ ความรู้ขององค์การในขั้นนี้้องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างและทำรูปแบบพจนานุกรมข้อมูลต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กันนั้นให้เป็นระเบียบและเป็นหมวดหมู่ นอกจากนี้ก็ต้องปรับรูปแบบของข้อมูลออนไลน์ที่มีอยู่ก่อนจะใส่ข้อมูลเหล่านั้นลงไปในฐานข้อมูลองค์การ โดยใช้แม่แบบ (Template) สำหรับการป้อนข้อมูลเพื่อเป็นการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำและความสอดคล้องของข้อมูลเสียก่อนและควรติดตั้งซอฟต์แวร์เพื่อแปรข้อมูลจากสื่อต่าง ๆ ด้วย

ขั้นตอนที่สาม นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เหล่านั้นมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานการบริหาร และกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ เช่น ฝ่ายการตลาดและการขายอาจนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาใช้เพื่อจัดสินค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำมากขึ้นและเพิ่มส่วนของกำไร (Profit margin) ด้วยการกำหนดราคาที่เหมาะสม

ขั้นตอนที่สี่ พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน แบบประสมประสาน (Integrated performance-support system) และแอปพลิเคชันสำหรับการค้นหาความรู้และการทำเหมืองข้อมูลในขั้นตอนนี้้องค์การแห่งการเรียนรู้จะจัดตั้งศูนย์ผู้เชี่ยวชาญเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์ และเผยแพร่ความรู้รวมทั้งการฝึกอบรมแก่พนักงานในด้านต่าง ๆ ให้คำปรึกษาแนะนำและจัดเตรียมพนักงานที่มีคุณภาพให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ

ความสำเร็จที่เห็นได้ชัดจากการนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน แบบประสมประสานมาใช้ก็คือ พนักงานจะได้รับข้อมูลเพื่อใช้ในการทำงานได้รับคำปรึกษา การฝึกอบรมความช่วยเหลือในการทำงาน ข้อมูลอ้างอิงและทรัพยากรในการบริหารจัดการ ส่วนศูนย์ผู้เชี่ยวชาญก็จะ

มีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้านดังนี้ 1) สร้างสรรค์ วิจัย พัฒนา และบริหารคลังความรู้ 2) กำหนดและควบคุมมาตรฐาน รวมถึงวิธีการในการดำเนินการต่าง ๆ 3) เชื่อมโยงและประสานผลประโยชน์ต่าง ๆ ร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง 4) ประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 5) ตรวจหาช่องโหว่ และแก้ไขข้อบกพร่องในเนื้อหาและกระบวนการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในคลังความรู้ 6) ให้การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา 7) จัดหาบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมสำหรับโครงการหรือกระบวนการต่าง ๆ

จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems learning organization) ดังกล่าวอาจกล่าวได้ว่า การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จก็ด้วยระบบขององค์การโดยรวมสมาชิกขององค์การทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างเป็นทางการเป็นอันหนึ่งอันเดียวต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ ซึ่งระบบดังกล่าวประกอบไปด้วยการเรียนรู้ที่เป็นแกนหลักของทั้งระบบ องค์การจะต้องส่งเสริมให้เกิดจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งเป็นระดับบุคคล ทีม และองค์การ และรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน อาศัยทักษะในการเรียนรู้ที่จะช่วยส่งเสริมและเพิ่มพูนจนเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ภายใต้การปรับเปลี่ยนขององค์การที่มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่มีลักษณะแบนราบ (Flat) ไม่ซับซ้อน และเพิ่มอำนาจให้สมาชิกในองค์การ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้า คู่ค้า และชุมชนได้มีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกัน โดยการจัดการความรู้ ตั้งแต่การจัดการความรู้ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การแล้ว นำมาปรับให้เกิดความสร้างสรรค์เหมาะสมกับการใช้งาน เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในนำมากลับมาประยุกต์ใช้งานและการถ่ายทอดต่อไป โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย

จากการศึกษาแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่เปรียบเสมือนหัวใจหลักของการพัฒนาองค์การ ซึ่งคนในองค์การใช้ทักษะความสามารถของตนเองและความสามารถของทีมในการสร้างสรรค์ พัฒนา แลกเปลี่ยนความรู้ผ่านกิจกรรม สื่อ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้อย่างอิสระโดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ พร้อมทั้งมีการปรับตัวเพื่อเปิดรับความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งพบว่าผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาเกิดความสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะแย่งเพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบโดยเฉพาะการใช้วิธีเดิมในการแก้ปัญหา เพราะไม่มีวิธีใดที่จะแก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลนั้น

อาจจะไม่สอดคล้องกัน หากเกิดขึ้นในเวลาที่แตกต่างกัน แม้ว่าการแก้ปัญหาแบบมุมมองแยกส่วน จะให้ผลเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้น

สรุปจากการทบทวนและศึกษาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น จะพบว่า แต่ละแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความคล้ายคลึงกันในหลายประการ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Senge (1990) ที่ได้เริ่มต้นจากการตัวบุคคลโดยเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียน มีความคิดริเริ่มและมีมุมมองที่เป็นองค์รวม และการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นการมองที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรมากกว่าการมองความสัมพันธ์ในเชิงห่วงโซ่ของเหตุผลในเชิงเส้นตรง และการมองแบบกระบวนการมากกว่ามองแบบภาพนิ่งเมื่อพิจารณาองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้ตัวแบบหลัก 5 ประการหรือวินัยแห่งการปฏิบัติ (The fifth discipline) แล้วพบว่า ทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ต้องทำเป็นวงจร โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคคลให้มีลักษณะเป็นนายแห่งตน หรือเป็นผู้ความเชี่ยวชาญ ด้วยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ สามารถกำหนดวิถีชีวิต เป้าหมาย มีความมุ่งมั่นอดทนเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเอง บนพื้นฐานของการมองโลกตามความเป็นจริง

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

การศึกษาประสิทธิผลขององค์การ มีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ ในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มากมาย ประสิทธิผลขององค์การจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ได้มีทฤษฎีเกิดขึ้นหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้นในองค์การ (Zammuto, 1982, p. 21) ซึ่งทฤษฎีทางการบริหาร ได้มุ่งเน้นนำเสนอวิธีการที่จะช่วยให้ผู้บริหารดำเนินการให้องค์การให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น ส่วนทฤษฎีองค์การพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า มีปัจจัยอะไรบ้างที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ (Robbins, 2001, p. 48) ดังนั้น จึงมีนักวิชาการหลายท่านสนใจศึกษาโดยให้ความหมายของคำว่าประสิทธิผลขององค์การไว้แตกต่างกันแล้วแต่มุมมองของนักวิชาการ กล่าวคือ นักเศรษฐศาสตร์ได้มองประสิทธิผลในมิติของผลกำไรหรือประโยชน์ที่ได้จากการลงทุน ในขณะที่ผู้จัดการฝ่ายการผลิตมีมุมมองด้านประสิทธิผลขององค์การว่าเป็นเรื่องของคุณภาพ หรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการ ถ้าเป็นนักสังคมสงเคราะห์จะมีมุมมองไปไกลถึงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานด้วย ส่วนในทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการภาครัฐ Millett

(1954) มองถึงความคาดหวังที่ประชาชนมีต่อบริการภาครัฐว่า ควรมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) การให้บริการอย่างเท่าเทียม 2) การให้บริการรวดเร็วทันต่อเวลา 3) การให้บริการอย่างเพียงพอ 4) การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และ 5) การให้บริการที่มีความก้าวหน้า (Steers, 1994, p. 1) นอกจากนี้ความหมายตามมุมมองที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความหมายที่นักวิชาการและนักวิจัยอื่น ๆ ให้ความหมายตามมุมมองที่กล่าวมาแล้ว ยังมีความหมายนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Etzioni (1964, p. 8) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลองค์การว่าเป็นระดับที่องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Yuchtman and Seashore (1967, p. 898) กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การ หมายถึงสภาวะในการต่อรองขององค์การ ประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมในการแสวงหาทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมที่สุด Mott (1972, p. 188) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลองค์การประกอบด้วยผลผลิต ประสิทธิภาพ การปรับตัว และความยืดหยุ่นในขณะที่ย Gibson, Ivancevich and Donnelly (2006, pp. 31-32) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมระหว่างองค์ประกอบ 5 ประเภท คือ การผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัวและการพัฒนา Hannan and Freeman (1977, p. 110) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือระดับความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์การกับผลลัพธ์ที่สังเกตได้ Schein (1992, p. 233) ให้ความหมายในเชิงสมรรถนะขององค์การในการที่อยูรอด ปรับตัว รักษาสภาพและเติบโต ซึ่งสอดคล้องกับ Streers (1994, p. 72) ให้ความหมายว่าประสิทธิผลองค์การมีความหมายว่าเป็นความสามารถขององค์การที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป็นความสามารถขององค์การที่จะดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ประสิทธิผลองค์การที่ดีที่สุดเป็นการทำให้เป้าหมายขององค์การในสถานการณ์ใด ๆ มีความเป็นไปได้ ทำนองเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่ยอมรับว่าประสิทธิผลองค์การเป็นหลักของทฤษฎีองค์การทั้งหลาย อันจะทำให้เห็นได้ถึงความสอดคล้องตรงกันที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการบริหารแต่ละองค์การต่อไป และตัวแบบของประสิทธิผลองค์การที่นำเสนออย่างหลากหลายกลับแตกต่างกันตามแนวความคิดของแต่ละสาขาวิชา อย่างไรก็ตามสามารถยืนยันได้ว่าทุกการค้นคว้ามีเป้าหมายเพื่อมุ่งช่วยเหลือผู้บริหารให้บริหารองค์การอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น (Robbins, 1990, p. 48)

### ความหมายของการประเมินประสิทธิผลองค์กร

Streers (1994, pp. 75-78) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กร 3 มิติ คือ การบรรลุเป้าหมาย การพิจารณาองค์การเชิงระบบ และรูปแบบที่เน้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ดังนี้

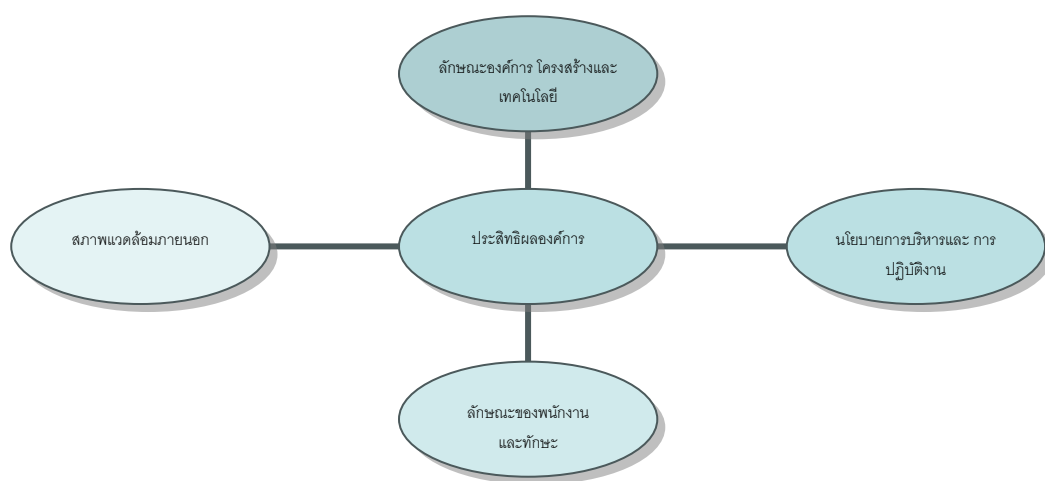
#### 1. แนวทางการบรรลุเป้าหมาย (The goal optimization approach)

วิธีการที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ การประเมินที่เป้าหมายขององค์การ ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้หรือเป้าหมายที่เป็นจริงสามารถวัดได้ไม่ใช่เป้าหมายในอุดมคติ (March & Simon, 1958; Perrow, 1961; Porter, 1975 cited in Steers, 1994, pp. 23-24) ได้อธิบายถึงเป้าหมายขององค์การว่ามี 3 ประเภท คือ 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยคณะผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติ และภารกิจขององค์การมีลักษณะเป็นนามธรรมวัดได้ยาก 2) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ เป็นเป้าหมายที่แสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินงานขององค์การ และ 3) เป้าหมายเชิงปฏิบัติการที่มีเกณฑ์ในการวัด คือ เป้าหมายที่มีข้อตกลงในเรื่องของเกณฑ์ที่ใช้วัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การจะต้องมีเกณฑ์หรือดัชนีและสามารถระบุได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การประเมินประสิทธิผลองค์กร โดยใช้แนวทางการบรรลุเป้าหมายทำให้ได้ประโยชน์หลายประการ ดังนี้ ประการแรก ทำให้ทราบว่าการทำงานที่บรรลุเป้าหมายสูงสุดมีความเป็นไปได้หรือไม่ จะสร้างความเสียหายให้กับองค์การหรือจะทำให้้องค์การเจริญเติบโตและสามารถอยู่รอดได้ ประการที่สอง การประเมินตามแนวทางการบรรลุเป้าหมายต้องยอมรับว่าองค์การที่แตกต่างกันย่อมมีเป้าหมายที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารในองค์การจะยังให้ความสำคัญกับคนในองค์การ รู้วิธีการจูงใจคนให้เขาเกิดความรักและความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อจะได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อเป้าหมายขององค์การ ประการที่สาม ทำให้ผู้บริหารในองค์การทราบปัญหาและข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร หรือแม้แต่เทคโนโลยี และประการที่สี่ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวทางนี้มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### 2. การพิจารณาองค์การเชิงระบบ (A system perspective)

การประเมินประสิทธิผลองค์กรตามรูปแบบนี้ ใช้แนวคิดระบบเปิดในการวิเคราะห์ที่เน้นความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ในองค์การและสภาพแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดมีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลองค์กร องค์ประกอบหลัก 4 ประการที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิผลคือ 1) ลักษณะเฉพาะขององค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี 2) ลักษณะเฉพาะของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ เงื่อนไขทางการตลาด 3) ลักษณะเฉพาะของพนักงาน เช่น ระดับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับงาน 4) นโยบายด้านการบริหาร และการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 2-13 องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร (Steers, et al., 1991, p. 77)

3. รูปแบบที่เน้นพฤติกรรม (A behavioral emphasis) รูปแบบนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การประเมินองค์กรหรือการวิเคราะห์องค์กรต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรจะต้องจูงใจและใช้ภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังและตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนบุคคลเพื่อผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายองค์กร

สรุปวิธีการและรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์กรของ Steers เน้น 3 มิติ คือ เน้นการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แนวคิดทฤษฎีระบบเปิดและเน้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

ซึ่งในแต่ละมิติมีองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยตัวแปรกำหนดประสิทธิผล จำแนกเป็น 4 ลักษณะ คือ  
 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะบุคลากร และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) ลักษณะขององค์การจะรวมถึงสิ่งต่าง ๆ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังนี้

1.1 โครงสร้างขององค์การ (Organizational structure) เป็นความสัมพันธ์ของทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้กำหนดไว้ในองค์การ โดยมีสายการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ ประกอบด้วย การกระจายอำนาจ (Decentralization) ความชำนาญพิเศษ (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) ขนาดองค์การ (Organization size) และขนาดของหน่วยงาน (Work-unit size)

1.2 เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องมือหรือวิธีการที่องค์การใช้ในการปรับสภาพตัวป้อน (Input) ออกไปเป็นผลผลิต (Output) ซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ เทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบหรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและพลังงานสมอง

2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (Environment characteristics)

ลักษณะของสภาพแวดล้อม มีความสำคัญกับองค์การ ความสำเร็จในการจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญ คือความสำคัญในการคาดคะเนหรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้องในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับของความจำเป็น หรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อม จำแนกเป็น 2 ลักษณะคือ

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment) มุ่งจำเพาะเจาะจงลงที่สภาพแวดล้อมของงาน (Task environment) ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น สภาพแวดล้อมของงานดังกล่าว สามารถแบ่งแยกออกได้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะของความไม่ยุ่งยากสลับซับซ้อน (Simple complex dimension) ลักษณะของความมั่นคงและเคลื่อนไหว (Static-dynamic dimension) และลักษณะความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม (Environment uncertainty)



2.2 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) เป็นปัจจัยผลลัพธ์ของบุคลากรอาจแตกต่างกันไป แต่ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กร

### 3. ลักษณะบุคลากร (Employee characteristics)

ลักษณะของบุคลากรในองค์กร ตัวแปรที่มีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร คือ พฤติกรรมของคนในองค์กร ลักษณะบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร คือ

3.1 ความผูกพันต่อองค์กร (Organization attachment) หมายถึง ความผูกพันหรือความสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์กรจะได้บรรลุเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

3.2 การปฏิบัติงาน (Job performance) ปัจจัยสำคัญของการปฏิบัติงานที่ดีของแต่ละบุคคลในองค์กรประกอบด้วย ความสามารถ (Abilities) ลักษณะเฉพาะตัว (Trait) และความสนใจของบุคคล ทั้ง 3 ปัจจัยนี้ เป็นเครื่องกำหนดสมรรถนะ (Capacity) ของบุคคลในการทำงาน เพื่อองค์กรและความชัดเจนของบทบาทและการยอมรับ (Role clarity and acceptance)

### 4. นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial policies and practices)

นโยบาย (Policies) คือ แนวทางสำหรับการคิดโดยกว้าง ๆ เป็นข้อความโดยทั่วไปที่ใช้เป็นแนวทางสำหรับการคิดของผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ นโยบายจะกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ไว้ การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลจะต้องคำนึงถึงปัจจัย ได้แก่

4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goal setting) องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดลักษณะของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้จำเพาะเจาะจง และชัดเจน

4.2 การจัดหาและการใช้ทรัพยากร (Resource acquisition and utilization) การจัดหาและการใช้ทรัพยากรหลังจากที่มีการตัดสินใจแน่นอนแล้วว่าเป้าหมายและทิศทางของการทำงานขององค์กรจะเป็นไปในทิศทางใด ควรคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การประสานระบบและประสานงาน (System integration and coordination) 2) บทบาทของนโยบาย (Role of policy) และ 3) ระบบควบคุมองค์กร (Organization control system)

4.3 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (Performance environment) วิศวกรรมการบริหารได้พัฒนามาเป็นลำดับ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งคือการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงานภายใต้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication processes) การติดต่อสื่อสาร เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหาร องค์การทุกองค์การ ไม่ว่าจะ มีขนาดใด ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ได้ด้วยการติดต่อสื่อสารและไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนใดในกระบวนการบริหาร เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การตัดสินใจสั่งการ การประสานงานและควบคุม ล้วนต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นหลักในการเชื่อมโยงความคิดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งเสมอ

4.5 ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ (Leadership and decision making) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงาน

4.6 การปรับตัวขององค์การและการริเริ่มสิ่งใหม่ (Organizational adaptation and innovation) แนวความคิดที่ว่า การจัดองค์การที่แตกต่างกันของสภาพแวดล้อมที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพได้ เป็นการเห็นความสำคัญของความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากันได้กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลขององค์การ คือ การพิจารณาความสามารถขององค์การที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ลักษณะขององค์การ สภาพแวดล้อม ลักษณะของบุคลากร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดและรูปแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การและนักทฤษฎีองค์การที่น่าสนใจได้แก่ Robbins and Barnwell (1998, pp. 51-68) ได้กำหนดแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยให้ความสำคัญได้ 5 ประเด็นคือวิธีการการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย วิธีการเชิงระบบ วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วน การประเมินโดยวิธีการแข่งขันคุณค่าและแนวทางบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. วิธีการวัดผลสำเร็จตามเป้าหมาย (The goal-attainment approach) องค์การทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่จะดำเนินการให้องค์การของตนเองบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการวัดผลสำเร็จที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายจึงเป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการนำมาวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยวัดที่ผลสำเร็จในขั้นสุดท้าย (End)

2. วิธีการเชิงระบบ (The system approach) การประเมินประสิทธิผลขององค์การตามวิธีการเชิงระบบ มีการนำเอาทรัพยากรนำเข้า ซึ่งได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก เข้าสู่กระบวนการแปรสภาพและออกมาเป็นผลผลิต ดังนั้นในการประเมินประสิทธิผลขององค์การจะต้องให้มีความครอบคลุมทั้งระบบ ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า ดูประสิทธิภาพของกระบวนการผลิตและการบริหาร

ดูความเชื่อมโยงจนถึงผลผลิต ตลอดจนพิจารณาถึงความสามารถขององค์การในการดำรงสถานภาพความมั่นคง และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ดีเพียงใด วิธีการนี้เป็นการพิจารณาอย่างครอบคลุมครบถ้วน จุดเด่นของการประเมินตามแนวทางนี้สามารถช่วยแก้ไขจุดอ่อนของวิธีการบริหารแบบมุ่งเป้าหมาย

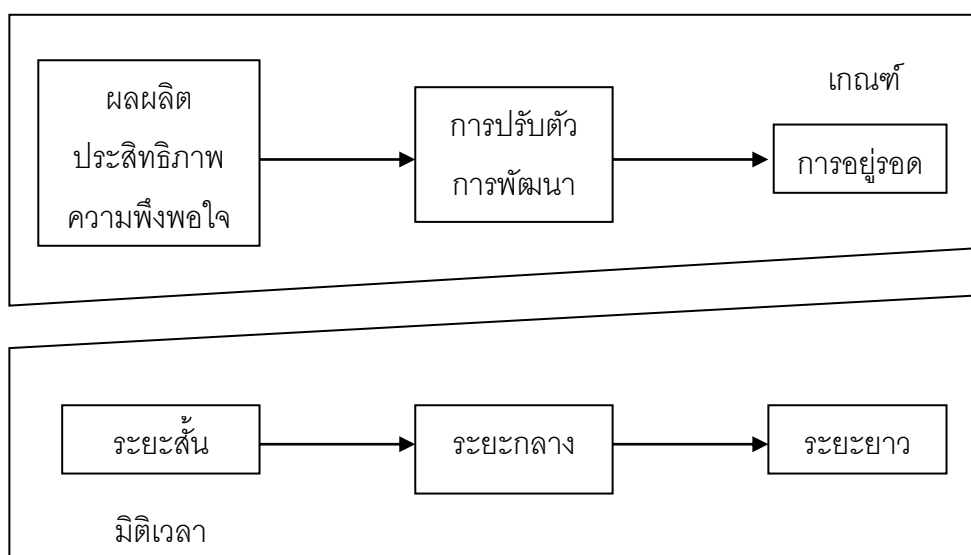
3. วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วน (The strategic constituencies approach) วิธีการนี้เชื่อว่าองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง คือองค์การที่สามารถตอบสนองความต้องการของส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ในสภาพแวดล้อม ในเวลาเดียวกัน องค์การเองจะอยู่รอดต่อไปได้ต้องอาศัยการสนับสนุนจากส่วนต่าง ๆ โดยตรง วิธีการนี้จะเหมือนวิธีการเชิงระบบซึ่งทั้งสองวิธีต่างพิจารณาถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องที่จะมีผลกระทบ แต่มีข้อแตกต่างกันที่วิธีการใช้กลยุทธ์เฉพาะส่วนจะมีความแคบกว่า โดยจะไม่มองกว้างถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมด แต่จะสนใจเฉพาะส่วนของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การเท่านั้น

4. การประเมินโดยวิธีการแข่งขันคุณค่า (The competing-values approach) การเห็นคุณค่าและความสำคัญของสิ่งใดขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละคนหรือผลประโยชน์ของกลุ่ม ดังนั้นผลประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้จากการทำงานย่อมมีความแตกต่างกัน การประเมินประสิทธิผลที่ดีจะต้องหาวิธีการเปรียบเทียบ หรือแข่งขันคุณค่าระหว่างกันให้มากที่สุด

5. แนวทางบูรณาการ (Integrated model) แนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การวิธีการนี้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยเฉพาะ แต่จะต้องผสมกันระหว่างโครงสร้างขององค์การโดยรวม และบุคคลที่อยู่ในองค์การ ซึ่งไม่ว่าจะใช้แนวความคิดใดในการประเมินจะต้องพิจารณาถึงสองส่วนควบคู่กันไป บรรยากาศการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์การ สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ในการประเมินตามแนวคิดบูรณาการจะใช้มิติต่าง ๆ เข้ามาร่วมในการวิเคราะห์ด้วย เช่นมิติเวลา ระดับองค์การที่แตกต่างกัน องค์ประกอบของบุคคล หรือการใช้ตัวแปรหลาย ๆ ตัว มาวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์การ นักทฤษฎีที่ใช้แนวทางนี้ได้แก่ Hoy & Miskel และ Steers การประเมินตามแนวทางนี้เป็นการบูรณาการเข้าด้วยกันและครอบคลุมหลาย ๆ มิติประกอบด้วย 1) มิติของเวลา (Time dimension) 2) กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) และ 3) พหุเกณฑ์ (Multiple criteria) มีรายละเอียด ดังนี้

5.1 มิติของเวลา (Time dimension) รูปแบบของการวัดประสิทธิผลขององค์การที่นำมิติของเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง โดย Gibson et al. (2006, pp. 35-38) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ นั้น จะมองถึง 2 ประการใหญ่ ของการนำเอาทฤษฎีเชิงระบบที่มีมิติของเวลา

เข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึง 1) วงจรของปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิต 2) ความสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รูปแบบของมิติเวลาที่ Gibson et al. (2006, pp. 35-38) กล่าวถึง แบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (Short-term) ระยะกลาง (Intermediate) และระยะยาว (Long-term) ตัวเกณฑ์ที่ใช้วัด ระยะสั้นได้แก่ ผลผลิต (Production) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และความพึงพอใจ (Satisfaction) ระยะกลางได้แก่ การปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนา (Development) สำหรับระยะยาวได้แก่ การอยู่รอด (Survival) ดังแสดงในภาพที่ 2-14



ภาพที่ 2-14 เกณฑ์และมิติเวลาของการประเมินประสิทธิผลองค์กร

(Gibson et al., 2006, p. 37)

5.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) ใช้ค่านิยมและความคิดของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นเกณฑ์ประสิทธิภาพ เป็นความสนใจของแต่ละบุคคล กลุ่มภายในหรือภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้เกณฑ์ประสิทธิผลสอดคล้องกับความพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์การตามแนวเชิงสัมพันธ์กับสภาพการณ์ (Relativistic multiple-contingency approach)

5.3 พหุเกณฑ์ (Multiple criteria) ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้นต้องใช้แนวคิดหลายมิติ เนื่องจากเกณฑ์เดียวไม่สามารถที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การได้ครอบคลุมตัว

บ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรจะต้องนำมาจากแต่ละขั้นตอนของระบบเปิด ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ ปัจจัยนำเข้าและผลผลิต โดยจะต้องเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญ เหมาะสม และเป็นตัวแทนได้ รูปแบบบูรณาการได้กำหนดแนวทางในการเลือกเกณฑ์เฉพาะโดยใช้ รูปแบบที่ได้รับการพัฒนาโดย Parson ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบที่ดีรูปแบบหนึ่ง โดย Hoy and Miskel (2008, pp. 382-383) ได้นำเอาแนวคิดของ Parsons (1977) ที่ว่าองค์กรเป็นระบบสังคม ระบบสังคมจะอยู่รอดขึ้นอยู่กับการทำงานที่หลัก 4 ประการ คือ การปรับตัว (Adaptation) การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) การบูรณาการ (Integration) และการรักษาแบบแผนองค์กร (Latency) ดังนั้นหากจะดูว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ ต้องอาศัยการวัดจากการที่องค์กร แก้ปัญหาพื้นฐานทั้ง 4 ประการได้ดีเพียงใด ซึ่งแนวความคิดของพาร์สันส์นี้ ฮอยและมิสเกล ได้นำมาขยายแนวคิดออกไป โดยใช้แนวคิดของ Campbell (1977, pp. 36-39) เสนอแนะตัวบ่งชี้ในการวัดหน้าที่หลัก 4 ประการ ดังนี้

1. การบรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) หมายถึง การที่องค์กรได้กำหนด วัตถุประสงค์ขององค์กรไว้ และมีการจัดหาทรัพยากร รวมทั้งการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้ การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่ หลักการบรรลุเป้าหมายนี้คือ ผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คุณภาพ (Quality) การแสวงหา ทรัพยากร (Resource acquisition) และประสิทธิภาพ (Efficiency)
2. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การเชื่อมความสัมพันธ์ในมวลสมาชิกของ องค์กรเพื่อทำให้เกิดการรวมพลังที่เป็นเอกภาพ ช่วยกันปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จลุล่วง การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการบูรณาการ คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) บรรยากาศ (Climate) การสื่อสาร (Communication) และความขัดแย้ง (Conflict)
3. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง การปรับตัวโดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และสนองต่อสภาพการณ์ ใหม่ ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร การกำหนดตัวชี้วัดในหน้าที่หลักการปรับตัวนี้ คือ นวัตกรรม (Innovation) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การเจริญเติบโต (Growth) และการ พัฒนา (Development)
4. การรักษาแบบแผนองค์กร (Latency) หมายถึง การรักษารูปแบบ หรือระบบที่ เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งอาจเป็นรูปแบบของแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร มีตัวบ่งชี้ คือ ความภักดี

(Royalty) แรงจูงใจ (Motivation) เอกลักษณ์ (Identity) และศูนย์กลางความสนใจของชีวิต (Central life Interest)

นอกเหนือจากที่กล่าวมาข้างต้น การประเมินประสิทธิผลขององค์การสามารถประเมินได้ 3 แนวทาง (ภรณ์ กীরติบุตร มหานนท์, 2529; Hoy and Miskel, 2008) ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาองค์การว่าจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์การหรือไม่ หรือการใช้เป้าหมายขององค์การเป็นเกณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ เช่น วัดจากความสามารถในการผลิต วัดจากผลกำไร เป็นต้น การประเมินในแง่นี้ Georgopoulos and Tannenbaum (1975, p. 53) กล่าวว่า การวัดผลจะต้องอยู่บนวิธีการและเป้าหมายขององค์การมากกว่าจะใช้เกณฑ์การวัดที่อยู่ภายนอก โดยวัดเกี่ยวกับ 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) 2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ขององค์การในรูปของความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงภายในองค์การหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อกันและเกี่ยวข้องกับประเมินประสิทธิผลขององค์การ การประเมินในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดคือ ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายการวัดระยะเวลาและเป้าหมาย บางครั้งไม่สามารถเป็นไปได้หรือความหลากหลายในเป้าหมายของผู้เกี่ยวข้อง อาทิผู้บริหาร บุคลากรและนโยบาย

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบ-ทรัพยากร (The system resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถขององค์การ ในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output) ผู้ที่ใช้แนวคิดในการประเมินนี้ ได้แก่ Yuchtman and Seashore (1967, pp. 337-395) ซึ่งวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยการเปรียบเทียบระหว่างองค์การในรูปของการแข่งขันว่า องค์การใดได้รับทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมากกว่าองค์การนั้นก็ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า โดยใช้เกณฑ์วัดความแตกต่างในด้านทรัพยากร คือ 1) ความคล่องตัว (Liquidity) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่นได้ง่าย 2) เสถียรภาพ (Stability) หมายถึง ความมั่นคง ความสามารถในการเก็บไว้โดยไม่เสื่อมค่า 3) ความเหมาะสม (Relevance) หมายถึง ความสามารถเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีความเหมาะสม 4) ความเป็นสากล (Universality) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ทรัพยากรกับทุกองค์การ เช่น คน สิ่งอำนวยความสะดวกทางกายภาพในการปฏิบัติงาน

เทคโนโลยี สำหรับการปฏิบัติกิจกรรม และทรัพยากรที่แลกเปลี่ยนได้ง่าย เช่น เงิน 5) ทรัพยากรทดแทน (Substitution) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแทน

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multi criteria of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล ซึ่งพิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งวาโร เพ็งสวัสดิ์ (2549, หน้า 48-49) ได้สรุปผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยวิธีนี้ได้แก่ แนวคิดของ Caplow (1994) ที่เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกันคือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีการพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จขององค์การ ส่วน Parson (1977) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) การบูรณาการ (Integration) และ 4) การรักษาแบบแผนขององค์การ (Latency) ขณะที่ Mahoney and Weitzel (1969) ให้แนวคิดเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัย และพัฒนาเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ ได้แก่ความสามารถในการผลิต การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้และความร่วมมือ Gibson, et al., (2006) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้เกณฑ์ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและ 6) การอยู่รอด สำหรับ Quinn and Rohrbaugh (1983) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลคือ 1) ความสามัคคีของบุคลากร 2) นวัตกรรมในองค์การและ 3) การพัฒนาบุคลากร ส่วน Hoy and Miskel (2008) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงานและ 4) ความสนใจในชีวิต ขณะที่ Yuki (2002) ได้สรุปแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ 2) คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม 3) ความเป็นที่ชื่นชมยกย่องนับถือของผู้นำ 4) ความพึงพอใจของผู้นำ 5) ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม 6) พฤติกรรมของ

ผู้นำต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน 7) ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมายและ 8) การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

จากที่กล่าวมาข้างต้นการศึกษาแนวคิดเรื่องประสิทธิผลขององค์การจะพบว่าไม่มีเกณฑ์ใดที่เป็นสากล และประเมินประสิทธิผลขององค์การได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์ และทุกองค์การ (Cameron, 1980 cited in Hoy & Miskel, 2008) การประเมินควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การนั้น ๆ ดังนั้น ประสิทธิผลขององค์การจะมีอยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด จึงขึ้นอยู่กับขอบเขตของการศึกษาค้นคว้าโดยมีเป้าหมาย ไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง เพื่อมุ่งให้การบริหารองค์การเกิดมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น (Robbins, 1990, p. 48)

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ**

Steers (1994, p. 5) ได้เสนอแบบจำลองกระบวนการ (Process model) เพื่อประเมินหาความมีประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นแนวทางกว้างเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ขององค์การได้หลายประเภท และเป็นตัวแบบที่มีข้อจำกัดน้อยที่สุดเท่าที่มีปรากฏใช้กันอยู่ตัวแบบนี้เป็นตัวแบบที่ครอบคลุมหลายด้าน (Multidimensional approach) โดดเน้นที่กระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ ธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การและของสภาพแวดล้อมรวมทั้งบทบาทสำคัญของการบริหารที่จะต้องสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่นำไปสู่การยกระดับความสำเร็จขององค์การ แบบจำลองกระบวนการครอบคลุมมิติสำคัญ 3 มิติ คือ มิติที่ 1 การบรรลุเป้าหมายให้ได้สูงที่สุด (Goal optimization) ที่เป็นไปได้ มิติที่ 2 การพิจารณาองค์การเชิงระบบ เน้นความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม และมิติที่ 3 เป็นพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การนั้น ๆ เน้นบทบาทพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีต่อความสำเร็จขององค์การในระยะยาว

จากแนวคิด 3 มิติดังกล่าว Steers (1994, p. 8) ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งจำแนกออกตามลักษณะได้ 4 ประเภท คือ 1) ลักษณะขององค์การ 2) ลักษณะสภาพแวดล้อม 3) ลักษณะบุคคลในองค์การ และ 4) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติโดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics) ประกอบด้วยโครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งโครงสร้าง หมายถึง ความสัมพันธ์ของทรัพยากรด้านมนุษย์ที่กำหนดไว้ในองค์การ โดยสายงานการบังคับบัญชาตามบทบาทหน้าที่ไปจนถึงขนาดขององค์การและขนาดของหน่วยงาน โครงสร้างจะมีองค์ประกอบในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ การกระจาย



อำนาจ (Decentralization) ความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ความเป็นทางการ (Formalization) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of control) ขนาดขององค์การ (Organization Size) และขนาดของหน่วยงาน (Work-unit size) ส่วนเทคโนโลยี ประกอบด้วย การปฏิบัติ (Operations) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และความรู้ (Knowledge)

2. ลักษณะสภาพแวดล้อม (Environmental characteristics) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอก มีความ สลับซับซ้อน ความมั่นคงและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนสภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย การเฝ้าหาความสำเร็จ การให้ความสนใจต่อพนักงาน การมุ่งใช้รางวัล และการลงโทษ ความมั่นคงกับความเสี่ยง การเปิดกว้างกับการปกปิดหรือปกป้อง ซึ่งเป็นเรื่องของบรรยากาศ

3. ลักษณะบุคคลในองค์การ (Employee characteristics) ประกอบด้วย ความผูกพัน กับองค์การ (Attachment) และผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ความผูกพันกับองค์การ เป็นความสามารถดึงดูดคนใหม่เข้ามา รักษาคนไว้และทำให้เกิดความผูกพัน ส่วนผลการ ปฏิบัติงานเป็นแรงจูงใจ เป้าหมายและความต้องการ ความสามารถต่าง ๆ และบทบาทที่ชัดเจน จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันจะ นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถบูรณา การเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ จะส่งผลให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน และเกิดความผูกพันกับองค์การ ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบรางวัลตอบแทนให้เหมาะสมกับ ผลงานตลอดจนสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวย

4. ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (Managerial policies and practices) ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายทางกลยุทธ์ การจัดหาและการใช้ทรัพยากร การ สร้างสภาพแวดล้อมสำหรับการปฏิบัติงาน กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจ และการปรับตัวขององค์การ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

จากรายละเอียดแนวคิดของ Steers (1994, p. 8) ที่ได้เสนอตัวแปรสำคัญที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพขององค์การดังรายละเอียดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เพื่อนำมา กำหนดเป็นตัวแปรต้นที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยคงไว้ซึ่งความครอบคลุมของตัวแปรที่ Steers ได้ เสนอไว้ทุกประเด็น ดังแสดงในตารางที่ 2-7

ตารางที่ 2-7 วิเคราะห์เหตุผลในการกำหนดตัวแปรจากแนวคิดของ Steers

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ องค์กรตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนด ตัวแปร
1. ลักษณะองค์กร	1. ลักษณะองค์กร	องค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างตาม
1.1 โครงสร้างองค์กร	1.1 โครงสร้างองค์กร	หลักของการจัดองค์กรอย่างมี
1.1.1 การกระจายอำนาจ	1.2 เทคโนโลยี	ระเบียบและหลักการของการจัดแบ่ง
1.1.2 ความชำนาญพิเศษ		หน้าที่งาน เข้าใจบทบาทหน้าที่
1.1.3 ความเป็นทางการ		รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน อำนาจ
1.1.4 ช่วงการบังคับบัญชา		หน้าที่ความรับผิดชอบ การบังคับ
1.1.5 ขนาดขององค์กร		บัญชาโดยการให้อำนาจในการ
1.1.6 ขนาดของหน่วยงาน		ตัดสินใจ โครงสร้างองค์กรเป็น
1.2 เทคโนโลยี		องค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญ
1.2.1 การปฏิบัติการ		ยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กร
1.2.2 วัสดุอุปกรณ์		ส่วนเทคโนโลยีเป็นสิ่ง เครื่องมือ
1.2.3 ความรู้		วิธีการหรือทักษะต่าง ๆ ที่องค์กรนั้น
		ใช้ในการดำเนินงานให้ประสบ
		ผลสำเร็จสามารถประยุกต์ใช้
		เทคโนโลยีได้เหมาะสม มีการ
		บำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์ด้าน
		เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มี
		งบประมาณในการซ่อมแซม
		บำรุงรักษา เทคโนโลยีอย่างเพียงพอ
		สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้
		เต็มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ องค์การตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนด ตัวแปร
2. ลักษณะสภาพแวดล้อม	2. ลักษณะสภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและ
2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก	2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพแวดล้อมภายในองค์การซึ่ง
2.1.1 ความสลับซับซ้อน	2.1.1 เศรษฐกิจ	ต่างก็มีความสัมพันธ์ส่งผลต่อ
2.1.2 ความมั่นคง	2.1.2 สังคม	ประสิทธิภาพองค์การ สภาพแวดล้อม
2.1.3 ความไม่แน่นอน	2.2 สภาพแวดล้อมภายใน	ภายนอกองค์การหมายถึง สภาพ
2.2 สภาพแวดล้อมภายใน	2.2.1 บรรยาการองค์การ	เศรษฐกิจ สังคม ส่วนสภาพแวดล้อม
2.1 แนวโน้มของความสำเร็จ		ภายใน หมายถึง บรรยาการองค์การ
2.2 ความเอาใจใส่ต่อพนักงาน		ซึ่งบรรยาการองค์การจะเป็น
2.3 การให้รางวัลและการลงโทษ		ตัวกำหนดหรือชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรม
2.4 ความมั่นคง และความเสถียร		ของบุคคลในองค์การ ให้มีความ
2.5 การเปิดเผย และการปกป้อง		สอดคล้องกันกับนโยบายมีความ
		ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ การ
		กระจายอำนาจการบริหาร การให้
		ความสำคัญและสนับสนุนเงินและ
		วัสดุอุปกรณ์ส่งผลกระทบต่อทาง
		เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
3. ลักษณะบุคคลในองค์การ	3. ลักษณะบุคคลในองค์การ	ลักษณะของบุคคลในองค์การเป็น
3.1 ความผูกพันต่อองค์การ	3.1 ความผูกพันต่อ	องค์ประกอบที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึง
3.1.1 ความสนใจ	องค์การ	พฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มี
3.1.2 การรักษาไว้	3.2 แรงจูงใจในการ	อิทธิพลต่อการปฏิบัติงานประกอบ
3.1.3 แรงจูงใจ	ทำงาน	ด้วยความผูกพันต่อองค์การ และ
3.2 การปฏิบัติงาน		แรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นผลรวม
3.2.1 แรงจูงใจ เป้าหมาย		ของเป้าหมาย ความต้องการ
3.2.2 ความต้องการ		ความสามารถ และความกระตือรือร้น
3.2.3 ความสามารถ		และเต็มใจในการปฏิบัติงาน การให้
3.2.4 ความขัดแย้งของบทบาท		เกียรติซึ่งกันและกันตามบทบาทหน้าที่

ตารางที่ 2-7 (ต่อ)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ องค์การตามแนวคิดของ Steers	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย	เหตุผลในการกำหนด ตัวแปร
4. ลักษณะนโยบายการบริหารและ การปฏิบัติ	4. ลักษณะนโยบายการ บริหารและการปฏิบัติ	นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อ
4.1 การวางเป้าหมายที่แน่นอน	4.1 การกำหนดเป้าหมาย	การนำพ้องค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
4.2 การจัดหาและการใช้ ทรัพยากร	เชิงกลยุทธ์ 4.2 การมีส่วนร่วม	สูงสุด โดยเฉพาะในยุคที่องค์การ ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
4.3 การสร้างสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงาน	4.3 การติดต่อสื่อสาร	ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก
4.4 กระบวนการติดต่อสื่อสาร	4.4 การปรับองค์การและ นวัตกรรม	องค์การประกอบด้วย การกำหนด เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม
4.5 การตัดสินใจ		การติดต่อสื่อสารและการปรับ
4.6 การปรับตัวขององค์การและ นวัตกรรม		องค์การและนวัตกรรมจะเห็นได้ว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับการวางเป้าหมายที่ แน่นอน และการจัดหาการใช้ ทรัพยากร ส่วนการมีส่วนร่วมอยู่ใน การสร้างสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานและอยู่ในตัวแปร บรรยากาศขององค์การด้วย

สำหรับรายละเอียดตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของ Steers (1994) สรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพองค์การของเทศบาลนคร ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม และปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งจะนำเสนอต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านองค์การ หมายถึง องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จ หรือ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ เป็นการกำหนดแบ่งงาน ตามกลไกการประสานงานอย่างเป็นทางการ และรูปแบบของความสัมพันธ์ที่มีการติดตามผล Robbins (2005, p. 5) Vecchio (1991, pp. 610-611) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การเป็นการกระจายงานตามเส้นทางต่าง ๆ กันไปตาม ตำแหน่ง ซึ่งมีอิทธิพลกับความสัมพันธ์ของบทบาทในกลุ่มบุคคล ลักษณะการจัดแบ่งส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ จะคำนึงถึงความชำนาญเฉพาะสาขาวิชาชีพ ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ ระดับความซับซ้อน ขนาดขององค์การ เทคโนโลยี และองค์ประกอบภายนอก ได้แก่ ลูกค้านักค้า การแข่งขัน แหล่งตัวบ่อน ตลอดจนรัฐบาล เป็นต้น ดังนั้น โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดแบ่ง ความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยมีการเชื่อมโยงทุกภาคส่วนขององค์การไว้ด้วยกัน มีความคล่องตัวในการประสานงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน ผ่านการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง จากความหมายของโครงสร้างองค์การจะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งเปรียบเสมือนโครงกระดูกของร่างกายที่ทำให้การดำเนินงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์การเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันทั้งระบบในรูปแบบของการประสานงาน ระหว่างสมาชิกที่อยู่ในตำแหน่ง หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์การสามารถร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การให้เป็นไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น โครงสร้างองค์การจึงมองเห็นได้ โดยปรากฏออกมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่า แผนภูมิองค์การ (Organization chart) ประกอบด้วย ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) การแบ่งงาน (Division of labor) การจัดผังงาน (Departmentalization) ช่วงการควบคุมบังคับบัญชา (Span of control) สายการบังคับบัญชา (Chain of command) เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) ในเรื่องเดียวกันนี้ Owens (2001, p. 25) ได้ระบุว่ามิติที่สำคัญของแนวคิดพื้นฐานของโครงสร้างองค์การครอบคลุมถึงองค์ประกอบดังนี้ 1) ลักษณะเฉพาะของงาน 2) การจัดแบ่งฝ่ายงาน 3) สายการบังคับบัญชา 4) อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ 5) การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ 6) สายงานการรับผิดชอบ และ 7) ช่วงของการบริหาร ในขณะที่ Robbins (2001,

pp. 487-489) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การมี 3 องค์ประกอบ คือความซับซ้อน (Complexity) ความเป็นทางการ (Formalization) และการรวมอำนาจ (Centralization) มีรายละเอียด ดังนี้ องค์ประกอบที่หนึ่ง ความซับซ้อน เป็นระดับของกิจกรรมภายในองค์การที่ถูกแบ่งแยก หรือมีความแตกต่างกัน ซึ่งมี 3 รูปแบบแตกต่างกัน คือ แบ่งตามแนวนอน (Horizontal) แบ่งตามแนวตั้ง (Vertical) และแบ่งตามพื้นที่ (Spatial) ซึ่งความแตกต่างตามแนวนอน เป็นระดับของความแตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งแบ่งตามพื้นฐานของสมาชิกตามลักษณะงาน ระดับการศึกษา และการฝึกอบรม ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นจำนวนของระดับชั้นในองค์การ ส่วนความแตกต่างตามพื้นที่เป็นระดับที่ขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของสำนักงานขององค์การ หน่วยผลิต และบุคคลที่กระจายไปตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ส่วนองค์ประกอบที่สอง ความเป็นทางการ หมายถึงระดับของงานภายในองค์การที่ถูกกำหนดให้เป็นมาตรฐาน มีคำบรรยายลักษณะงานที่ชัดเจน มีกฎข้อบังคับขององค์การอย่างมากมาย และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนหากองค์การมีความเป็นทางการต่ำกิจกรรมของงานไม่ยึดติดอยู่กับ บุคลากรมีอิสระที่จะพินิจพิจารณาตนเองสูง และประการสุดท้ายองค์ประกอบที่สาม การรวมอำนาจ หมายถึงระดับของการตัดสินใจรวมศูนย์ อยู่ที่ผู้บริหารเพียงจุดเดียว ซึ่งรวมถึงการมีอำนาจอย่างเป็นทางการ และถูกต้องตามตำแหน่งหน้าที่โดยชอบธรรม ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจในองค์การ โดยอาศัยข้อมูลปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรระดับล่างเพียงเล็กน้อย หรือแทบจะไม่ใช้ข้อมูลดังกล่าวเลย ในทางกลับกัน ถ้าบุคลากรระดับล่างสามารถให้ข้อมูล หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ องค์การก็จะมีการกระจายอำนาจสูง จากการศึกษาของ Steers (1994, p. 61) พบว่า ยิ่งองค์การมีโครงสร้างสลับซับซ้อนมากขึ้น หรือมีการรวมอำนาจมากขึ้นเท่าใดก็จะมีการใช้แบบแผนเป็นทางการ หรือใช้กฎเกณฑ์มากขึ้นเท่านั้น บุคคลในองค์การมักจะรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ ว่ามีลักษณะเข้มงวด กวดขัน และน่าหวงเกรง ส่วนองค์การได้ฝ่ายบริหารยอมให้บุคคลมีอิสระและใช้ดุลยพินิจของตน ในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการได้ และสนใจต่อพนักงานมากขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้น ซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และมีความรับผิดชอบต่อกัน เช่นเดียวกับ Hodge and Anthony (1990, p. 374) ได้กล่าวถึงลักษณะของโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิผลไว้ 6 ประการคือ 1) ช่วยให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุได้ โดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด 2) กระตุ้นให้มีการคิดค้นนวัตกรรมในองค์การ 3) มีความยืดหยุ่น เพื่อการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และสามารถปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อมได้ 4) เชื้อต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การ และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร 5) ส่งเสริมให้เกิดความ

ร่วมมือ มีการประสานงาน ในการทำงานอย่างทั่วถึง และ 6) ส่งเสริมให้เกิดกลยุทธ์ในการทำงาน ทั้งนี้โน้ตทัศน์ของ Steers นั้นถือว่าโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งโครงสร้างองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรืองานที่รับผิดชอบ การจัดองค์การ การจัดระบบการทำงาน หรือจัดรูปงาน และจัดกำลังคน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในการจัดโครงสร้างองค์การ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์การ 2) กำหนดทิศทางการทำงาน 3) สร้างความรู้สึกจงรักภักดีต่อกลุ่ม 4) ทำให้มีระบบการประสานงาน 5) ทำให้เกิดเครือข่ายสารสนเทศ และ 6) เกิดเสถียรภาพในองค์การ ในปัจจุบันโครงสร้างองค์การที่สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมนั้น จะต้องมีความยืดหยุ่นมีช่วงการบังคับบัญชาที่สั้น หรือมีโครงสร้างในลักษณะแบนราบ มีลักษณะของการประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายงาน (Cross-function) ที่มีการผนึกกำลัง (Synergy) บุคลากรที่มีความชำนาญในหน้าที่ ทำให้เกิดกระบวนการดำเนินงานในเชิงบูรณาการ นำมาซึ่ง ความรวดเร็ว ความมีประสิทธิภาพ และคุณภาพของงานที่มุ่งไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การต่อไป

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้โครงสร้างองค์การ จึงหมายถึง เทตบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ยืดหยุ่นได้อย่างอิสระ คล่องตัวเน้นการบริหารแบบการกระจายอำนาจ อำนาจให้กับผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีแนวปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ ตลอดจนโครงสร้างองค์การเอื้อต่อการประสานงานระหว่างงานด้านต่าง ๆ

## 1.2 เทคโนโลยี

เนื่องจากเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามามีบทบาท และส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น องค์การมีความจำเป็นจะต้องนำวิทยาการสมัยใหม่เข้ามาปรับใช้ เพื่อให้้องค์การมีความสามารถในการดำเนินงาน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน หรือพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์การ และเทคโนโลยียังส่งผลกระทบต่อโครงสร้างขององค์การ รวมถึงรูปแบบ การจัดการ ลักษณะงานที่ทำการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย สำหรับ ความหมายของเทคโนโลยี มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ Rowthwell and Kazanas (1992, p. 81) กล่าวว่าเทคโนโลยี เป็นการกระทำที่เกิดขึ้น โดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุบุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถาม ซึ่งมักจะถูกถามว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร” ส่วน Steers (1994, p. 70) ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า หมายถึง กระบวนการที่

องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบ หรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมอง นอกจากนี้ Robbins (2001, p. 492) กล่าวว่า ทุก ๆ องค์การจะมีเทคโนโลยีอย่างน้อยหนึ่งประเภท เพื่อใช้สำหรับแปลงงบประมาณ คน และทรัพยากรต่าง ๆ ให้เป็นผลผลิตหรือบริการต่าง ๆ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่องค์การนำมาใช้ให้เกิดงานขึ้น เทคโนโลยีไม่เพียงแต่จะหมายถึงเครื่องมือเท่านั้น ที่ใช้ในการดำเนินงาน แต่รวมไปถึงทักษะความรู้ของพนักงาน และคุณลักษณะของวัตถุของงานที่ถูกสร้างขึ้นมา ระดับของเทคโนโลยีมีสองแบบ คือ การผลิตและการบริการโดยเทคโนโลยี สำหรับองค์การผลิตได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อการผลิตสินค้าตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้วางเป้าหมายไว้ ส่วนเทคโนโลยีสำหรับองค์การบริการ ก็ได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่เพื่อการจัดให้บริการตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้วางเป้าหมายไว้เช่นกัน Daft (2008, p. 254) สรุปได้ว่าเทคโนโลยี เป็นสิ่งองค์การนำมาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตตามความต้องการขององค์การ ซึ่งอยู่ในรูปแบบของเครื่องจักร เครื่องมือ วิธีการ เทคนิค ทักษะและความรู้ต่าง ๆ นอกจากนี้ Van De Ven and Ferry (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยี และการประสานงานในองค์การพบว่า เทคโนโลยี และขนาดของหน่วยปฏิบัติงานในองค์การขนาดใหญ่มีอิทธิพลต่อวิธีการประสานงานขององค์การ ดังนั้น องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีเป็นมิติสำคัญ ที่องค์การต้องให้ความสำคัญ เพราะเป็นสื่อ เครื่องมือ วิธีการที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนสภาพปัจจัยในองค์การ เพื่อนำไปสู่การผลิตที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลขององค์การ และในการดำเนินการเกี่ยวกับสภาพการใช้เทคโนโลยีนั้น จะต้องมีการมีระบบที่ชัดเจนเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการพัฒนาเทคโนโลยี

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ เทคโนโลยี หมายถึง เทคโนโลยีที่เทศบาลนครได้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย พนักงานเทศบาลนครสามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อการปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีเพียงพอกับจำนวนพนักงาน งบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อ และซ่อมแซม และกำหนดแนวทางการใช้วัสดุอย่างคุ้มค่า

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง ปัจจัยหรือแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการขององค์การ โดย Certo (2000, p. 192) ได้อธิบายถึงสภาพแวดล้อมขององค์การมี 2 องค์ประกอบ ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ซึ่ง แบ่งออกเป็น 1) สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการเมือง และกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม และวัฒนธรรม 2) สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์การ



โดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพตลาดแรงงาน เจ้าหน้าที่รัฐ ผู้ร่วมลงทุน ส่วนองค์ประกอบที่ 2 คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) ได้แก่ เจ้าของกิจการ โครงสร้าง องค์กร ระบบการบริหารจัดการ ผู้ถือหุ้น ลูกจ้าง คณะกรรมการบริหาร วัฒนธรรมองค์กร รวมทั้ง หน้าที่งานต่าง ๆ (Functions) ขององค์กรนอกจากนี้ Steers (1994, p. 84) ได้ให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อม โดยระบุว่าสภาพแวดล้อมเป็นตัวแปรตัวหนึ่งที่มีความสำคัญกับประสิทธิผล องค์กร ซึ่ง Steers ได้แบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น สภาพเงื่อนไขทางการตลาด (Market conditions) และสภาพเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ (Economic conditions) และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บรรยากาศขององค์กร (Organizational climate) จะเห็นได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกมีความสำคัญ และเป็นปัจจัย หนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง ค่อนข้างมาก ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อองค์กร ด้วยเหตุที่องค์กรไม่สามารถอยู่ได้โดยลำพัง ต้องมี ปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นประสิทธิภาพขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยสภาพแวดล้อม และความสามารถของผู้บริหารองค์กรในการคาดคะเนความ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและปรับปรุงองค์กรให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มี ความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อเทศบาลนคร ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก Steers (1994, p. 165) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่ กับปัจจัยที่สำคัญ คือ ความสามารถในการคาดคะเน หรือการทำนายภาวะแวดล้อม ความถูกต้อง ในการรับรู้ภาวะแวดล้อม และระดับความจำเป็น หรือเหตุผลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่าง องค์กรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอก จึงหมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลมาจาก ภายนอกเทศบาลที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในของเทศบาลนครได้แก่ สภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economy environment) เกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร และแนวโน้มเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อองค์กรเช่น ภาวะ เงินเฟ้อ ระดับรายได้ประชากร ผลผลิตส่วนรวมของประเทศ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา (2552, หน้า 4-10) พบว่า เศรษฐกิจไทยเป็นเศรษฐกิจแบบตลาดเสรีที่

ขึ้นอยู่กับภาคธุรกิจเอกชน และเศรษฐกิจทุนนิยมโลกมากกว่าขึ้นอยู่กับภาครัฐบาล ดังนั้น แม้การเมืองไทยจะมีปัญหาความขัดแย้งรุนแรงตั้งแต่ปี 2549 เศรษฐกิจไทยก็ยังคงเดินหน้าต่อไปได้ด้วยการผลิต และการส่งออกของภาคธุรกิจเอกชน การบริโภค และการค้าของประชาชนทั่วไป แต่โครงสร้างการผลิต และการค้าของสินค้าการเกษตรของไทยในปัจจุบัน ทำให้เกษตรกรต้องพึ่งพาน้ำมัน ปุ๋ยเคมี ยาปราบศัตรูพืช จนเป็นหนี้มาก การค้าพืชผลมีลักษณะผูกขาด โดยผ่านคนกลางหลายทอด ทำให้เกษตรกรไทยได้ประโยชน์ไม่มากนัก ขณะเดียวกันเกษตรกรก็ต้องประสบปัญหาที่เป็นผู้บริโภคที่มีค่าครองชีพสูง และในปี 2551 ประเทศไทยก็ประสบปัญหาเงินเฟ้อ ของมีราคาแพงส่งผลกระทบต่อผู้มีรายได้น้อย และผู้มีรายได้ปานกลาง จึงส่งผลกระทบต่อการจัดใช้จ่ายเป็นต้น นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ยังกล่าวถึงการกระจายรายได้ และการเป็นหนี้ของประชาชนว่า มีการกระจายรายได้ที่ไม่เสมอภาคสูงมาก คือ คนส่วนน้อยรายได้มากไป และมีคนจนรายได้น้อยมากไป ซึ่งเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม รวมทั้งเรื่องพัฒนาของประเทศไทย เพราะทำให้ผู้มีรายได้น้อย และคนจนพลาดโอกาสที่จะได้ก้าวพ้นความยากจน และการพัฒนาฐานะทางเศรษฐกิจให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และพบว่าประชาชนส่วนใหญ่ มีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ ทำให้มีครัวเรือนที่มีชีวิตอยู่ด้วยการเป็นหนี้มากกว่าครึ่งหนึ่งของครัวเรือน ทั้งประเทศ สาเหตุของการเป็นหนี้ส่วนใหญ่มาจากหนี้เพื่อใช้ในการอุปโภค บริโภค ส่วนผลกระทบอีกประการหนึ่ง คือ การเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรมการค้า และบริการในเมืองเป็นสาเหตุของการอพยพแรงงานย้ายถิ่น และย้ายเข้ามาอยู่ในเมืองมากขึ้น ทำให้ในชนบทมีประชากรลดลง

ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ส่งกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณพร้อมกับจัดทำโครงการรองรับงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมาย รวมทั้งวางแผนจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอกและจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียงต่อการดำเนินงานของเทศบาลนคร

2.1.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม (Social environment) มีผู้ให้ความหมายคำว่าสังคม ดังนี้ Griffin (1996, p. 73) กล่าวว่า สังคม (Social) หมายถึง จารีต ขนบธรรมเนียม ประเพณี ค่านิยม และคุณลักษณะของประชากรในสังคม ส่วน Robbins and Coulter (1999, p. 71) กล่าวว่า สังคม หมายถึง ความคาดหวังของสังคม ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ประเพณี วัฒนธรรมของชาติ ของท้องถิ่นของแต่ละกลุ่มชน และแต่ละประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ สำหรับ

สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นวิธีการคิด และการปฏิบัติที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่มบุคคล สังคม ประกอบด้วย ค่านิยม ทศนคติ ความต้องการ ลักษณะประชากรศาสตร์ เป็นต้น ซึ่ง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2558, หน้า 8-13) ได้นำเสนอสภาพทางสังคมในช่วงปี 2558- ครั้งแรกของปี 2558 โดยสรุปว่า การพัฒนาคน และชุมชน สะท้อนว่าประเด็นที่น่าสนใจคือ

- 1) การมีสุขภาพที่ดี พบว่า คนไทยยังมีพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่เหมาะสม เสี่ยงต่อการเจ็บป่วยด้วยโรคที่ป้องกันได้ ทำให้เด็กไทยมีแนวโน้มเป็นโรคอ้วน หรือภาวะโภชนาการเกินมากขึ้น เนื่องจากพฤติกรรมการเลี้ยงดู พฤติกรรมการบริโภค พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันที่ขาดการออกกำลังกาย
- 2) ความอบอุ่นของครอบครัว พบว่า การที่พ่อแม่ต้องเน้นการทำงานหาเงินแบบเคร่งเครียด ทำให้มีเวลาให้กับครอบครัวน้อยลง ขาดสัมพันธ์ภาพที่ดี มีการหย่าร้างแยกกันอยู่สูงขึ้น เด็กจึงถูกทอดทิ้งให้อยู่กับปู่ย่าตายายเพิ่มมากขึ้น สถิติของเด็กและเยาวชนกระทำผิด และถูกจับกุม และคุมขังในสถานพินิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 3) สภาพแวดล้อม และระบบนิเวศที่สมดุล สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และทรัพยากร มีความปลอดภัยน้อยลง ปัญหาอาชญากรรม และสิ่งเสพติดส่งผลต่อความสงบสุขของคนในสังคม คดีอาชญากรรมเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 13 ต่อปี และที่น่าห่วงคือ เกิดในหมู่วัยรุ่น และเยาวชนเป็นสัดส่วนต่อประชากรที่ทำผิดทั้งประเทศเพิ่มขึ้น
- 4) สังคมประชาธิปไตยที่มีธรรมาภิบาล และความสมานฉันท์ในสังคม พบว่า คนในสังคมไทยยังขาดการพัฒนาคุณภาพ การพัฒนาคนทางด้านสติปัญญา อารมณ์ จิตสำนึกต่อสังคม และการมีส่วนร่วมในการสร้างความสมานฉันท์ให้แก่สังคมน้อย การเคารพต่อระเบียบของสังคม และสิทธิเสรีภาพของผู้อื่นอยู่ในระดับต่ำ มีปัญหาทุจริตฉ้อฉล และการหาผลประโยชน์ทับซ้อนมาก มีวิกฤติขาดแย้งแบบ 2 ขั้วอย่างรุนแรง สภาพทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อความอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันของคนในชุมชน และสังคมไทย รวมทั้ง ยังมีรายงานสภาวะสังคมในช่วง 3 เดือนแรกของปี 2558 โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติมีประเด็นที่สำคัญคือ 1) การว่างงานน้อยลง และมีรายได้เพิ่มขึ้น แรงงานที่เป็นผู้สูงอายุเกิน 60 มีส่วนร่วม ในการทำงานสูงขึ้น แต่มีระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ ทำให้การเพิ่มประสิทธิภาพในภาคเกษตรเป็นไปได้ยาก 2) ครัวเรือนมีรายจ่ายสูงกว่ารายได้ ทำให้เป็นหนี้สินสัดส่วนต่อครัวเรือนทั่วประเทศสูง มีค่านิยมบริโภคแบบผ่อนส่ง และมีหนี้สินมากขึ้น ประกอบกับผลจากสภาพเงินเฟ้ออีกด้วย 3) ภัยจากสารเคมีภาคการเกษตรส่งผลต่อสุขภาพของคนไทยเพิ่มขึ้น 4) เยาวชนมีพฤติกรรมเสี่ยง เสพเหล้าบุหรี่ยาเสพติด ลักทรัพย์ ทำร้ายกันเพิ่มขึ้น 5) ประชาชนมีพฤติกรรมในการป้องกันสุขภาพน้อยลง 6) มลภาวะ

ในอากาศ และขยะในเขตเมือง ทำให้เกิดมลพิษทางอากาศเพิ่มขึ้น 7) ความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยคงอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าประเทศพัฒนาปานกลางระดับใกล้เคียงกับไทย

ดังนั้น ผู้นำของเทศบาลนคร ต้องทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากผู้คนเหล่านี้เพื่อนำมาวิเคราะห์ประกอบการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อจะได้สามารถตอบสนองของความต้องการของสังคมนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น สภาพแวดล้อมทางสังคม หมายถึง สภาพคุณลักษณะด้านทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของสังคมและชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความหมายสภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลมาจากภายนอกเทศบาลนคร ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในของเทศบาล ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม โดยสภาพเศรษฐกิจส่งผลกระทบจากการได้รับการจัดสรรงบประมาณ การวางแผนจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอก การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียงต่อการดำเนินงานของเทศบาลนคร นอกจากนี้สังคมประกอบด้วยทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของสังคมและชุมชน ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการจัดการเทศบาลนคร โดยสังคมและชุมชนให้ความสนใจงานของเทศบาลนคร จึงต้องมีการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นและชุมชน เพื่อให้ประชาชนผู้ใช้บริการจนเกิดความพึงพอใจต่อการบริหารงานของเทศบาลนคร ส่วนผลกระทบทางการเมืองเกิดจาก นโยบายของรัฐบาล และการกำหนดนโยบายตามความต้องการของท้องถิ่น รวมทั้งผู้บริหารระดับสูง ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารเทศบาลนครให้บรรลุตามมาตรฐาน

2.2 สภาพแวดล้อมภายในที่มีความสำคัญต่อการจัดการองค์การ บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน กระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ และพึงพอใจในองค์การ ถ้าบรรยากาศดีย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ แต่ถ้าบรรยากาศไม่ดีย่อมมีผลตรงข้าม หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานแล้วก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น บรรยากาศจึงเป็นสิ่งที่เกิดมาควบคู่กับการบริหารองค์การ ที่บุคคลทุกคนในองค์การควรมีส่วนและมีสิทธิในการสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ สำหรับความหมายของบรรยากาศองค์การ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ Litwin and Stringer (1968, p. 134) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การ (Climate) ว่า หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงาน ส่วน Tagiuri (1968 cited in

Stringer, 2002, p. 8) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณภาพของความสัมพันธ์อย่างคงทนของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่สืบทอดกันมาโดยสมาชิก มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และสามารถอธิบายได้ในรูปของค่านิยมเฉพาะของคุณลักษณะขององค์การ ซึ่ง Chung and Megginson (1981, p. 244) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงานความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีของคนในองค์การ ส่วน Stringer (2002, p. 9) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกลุ่มคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้นเข้าใจ รับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การนี้จะอยู่ในรูปของมิติ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลในองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการบริหาร การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ และสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศองค์การของแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะ หรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้น ๆ

นอกจากนี้ Lussier (2002, p. 429) กล่าวว่ามิติของบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 1) โครงสร้างเป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบ เป็นระดับของการควบคุมตนเองต่องานที่แต่ละคนรับผิดชอบ 3) รางวัล เป็นระดับของการให้รางวัลแก่ความพยายามของบุคลากร และการลงโทษอย่างเหมาะสม 4) ความอบอุ่น เป็นระดับของความพึงพอใจต่อมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ 5) การสนับสนุน เป็นระดับของการได้รับความช่วยเหลือ โดยผู้อื่น และประสบการณ์ในการร่วมมือ 6) ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การและความจงรักภักดี และ 7) ความเสี่ยง เป็นระดับที่สนับสนุนให้มีการเผชิญกับความเสี่ยง ส่วน Davis (1987, p. 30) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ Davis ได้ระบุไว้ว่าบรรยากาศองค์การที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยต่อไปนี้ 1) คุณภาพของผู้นำ 2) ปริมาณของความไว้วางใจกัน 3) การสื่อสารที่เป็นทั้งทางลงล่าง และขึ้นสู่เบื้องบน 4) ความรู้สึกกว้างงานที่ทำงานเป็นประโยชน์ 5) ความรับผิดชอบ 6) ความยุติธรรมในการได้รับรางวัล 7) ความกดดันอย่างมีเหตุผลของงาน 8) โอกาสในความก้าวหน้า 9) การจัดระบบโครงสร้าง และ

การควบคุมที่สมเหตุสมผล และ 10) การมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่มีผลต่อการรับรู้ หรือความรู้สึกรับรู้ของบุคคล ทั้งทางตรง และทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน ทำให้เกิดเจตคติที่ดี ตลอดจนความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกคนต้องช่วยกันสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์การ ดังนั้นบรรยากาศสภาพแวดล้อมในองค์การนับเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ ความหมายสภาพแวดล้อมภายใน หมายถึง ปัจจัยผลลัพธ์ภายในเทศบาลนครที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศองค์การ ทั้งค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน มาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ยึดถือร่วมกัน ตลอดจนพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ที่มีการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานเทศบาลนครด้วยกัน ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน สื่อและวัสดุอุปกรณ์ มีความพร้อมและพอเพียง ตลอดจนเผยแพร่ผลงานหรือผลปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานเทศบาลนคร และเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่พนักงานเทศบาลนคร

3. ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล หมายถึง คือ พฤติกรรมของคนในองค์การ และลักษณะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะยินดีอุทิศแรงกาย แรงใจเพื่อปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด และดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อย หรือไม่มีเลย ซึ่งการที่จะเกิดความผูกพันได้ ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกได้รับการตอบสนองจากองค์การ ดังที่ Steers (1994, p. 290) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีลักษณะเป็น 3 องค์ประกอบคือ 1) มีความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก 2) มีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้องค์การ และ 3) มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ซึ่งความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ โดยแต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า Luthans (2002, p. 235) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การมีลักษณะเป็นเจตคติ ส่วนใหญ่นิยมใน 3

ลักษณะ คือ 1) ปวารณาอย่างแรงกล้าที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ 2) มีความเต็มใจทำงานให้กับองค์การด้วยความพยายามในระดับสูงและ 3) มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นเจตคติที่สะท้อนถึงความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้ Mowday, Porter and Steer (1982 cited in Baron, 1990, pp. 173-174) และ Reichers (1985 cited in Ivancevich & Matteson, 1999, p. 204) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะแสดงลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความศรัทธาต่อองค์การ (Identification) คือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป 2) ความทุ่มเทต่อองค์การ (Involvement) คือ มีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความพยายามเพื่อทำประโยชน์ให้องค์การ และ 3) มีความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) คือมีความเชื่อและยอมรับสูงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ สำหรับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ Kast and Rosenzweig (1985, pp. 647-648) กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความพยายามของบุคลากรเป็นตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิต ถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การสูง และมองเห็นความสำคัญของเป้าประสงค์ขององค์การแล้ว เชื่อกันได้ว่าองค์การนี้จะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการปรับปรุงหรือเพิ่มผลผลิต โดยอาศัยคนจะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศ ความร่วมมือ และความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ขณะที่ Steers (1994, pp. 579-581) เห็นว่า ถ้าหากความผูกพันต่อองค์การ แสดงถึงส่วนหนึ่งของกระบวนการแห่งการปรับตัว ดังนั้นความผูกพันในระดับสูง จะต้องมียุทธวิธีต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ 4 ประการ คือ 1) บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันยึดมั่นต่อเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การอย่างแท้จริง มีความเต็มใจ พอใจและกระตือรือร้นในการร่วมกิจกรรมขององค์การและบุคลากรที่มีความผูกพันในระดับสูงมักจะไม่มีการขาดงาน 2) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง มักจะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นบุคลากรในองค์การและให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ นำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายด้วยความเต็มใจ 3) บุคลากรยังคงยึดถือจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างต่อเนื่อง จะเข้าใจเกี่ยวข้องกับงานมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพบว่าตนเองเป็นตัวจักรสำคัญในการสนับสนุนหรือช่วยเหลือให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ จะทำให้มีความจงรักภักดีและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และ 4) ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงทำให้บุคลากรมีความเต็มใจที่จะทำใช้กำลังความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ นอกจากนี้ Steers and Porter

(1979, pp. 295-296) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรที่นาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 2) ลักษณะงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญ มีบทบาทชัดเจน และบทบาทที่มีความสอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร 3) ลักษณะองค์กร ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผน มีการกระจายอำนาจ การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และ 4) ประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ การมีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์กร การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดประสิทธิผลจึงมีผู้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพขององค์กรไว้หลายท่าน ดังนี้ Newmann and Wehlage (1995, p. 37) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยจำนวนมากกว่า 800 เรื่อง สรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความผูกพันต่อองค์กร (Commitment) และสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร บุคลากรรายบุคคล

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่พนักงานเทศบาลนคร เชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร เต็มใจ ตั้งใจ ภูมิใจ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรและมั่นคงในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนครต่อไป มุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทศบาลนครให้เจริญก้าวหน้า และได้รับประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน และการดำรงชีวิตจากการทำงานที่เทศบาลนคร

### 3.2 แรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งองค์กร โดยผู้บริหาร จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความพยายาม ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และเกิดสภาพภูมิไจร่วมกันในการทำงานใด ๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ความรู้ความสามารถ ร่วมทั้งทักษะในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงาน ในขณะที่ Steers and Porter (1979, pp. 210-212) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว และ 3) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน โดยทั่วไป บุคคลที่มีแรงจูงใจในการ



ทำงานดีจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถ้าเป็นแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เอาใจใส่ต่องานมากขึ้น หน่วยงานที่ไม่มีโครงสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานที่ได้ย่อมต่ำ เกิดความเบื่อหน่าย การปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงานจะกระตุ้น และชี้แนะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายในการทำงานและเป็นพฤติกรรมที่มีความคงทน สำหรับความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความก้าวหน้าในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน คำว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จ (Atkinson & West, 1991, p. 51) และเป็นความสำเร็จด้วยมาตรฐานอย่างดีเลิศเหนือกว่าบุคคลอื่น พยายามต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ รู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และรู้สึกวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นแรงจูงใจสำคัญที่เป็นพลังผลักดันให้คนต้องการทำงาน เมื่อบุคคลมีความต้องการสูงจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จึงเป็นลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน

สำหรับเรื่องแรงจูงใจนั้น McClelland (1961; Atkinson & Raynor, 1974 cited in Robbins, 2001, pp. 175-178) มีแนวคิดว่า ทุกคนมีแรงจูงใจในใจตัวเอง 3 แบบ คือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ แต่ละคนจะมีระดับแรงจูงใจแต่ละแบบที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมแตกต่างกัน ซึ่งแรงจูงใจทั้ง 3 แบบ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Need for achievement) หมายถึง ความต้องการบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด เป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จมากกว่าการหวังในรางวัลหรือผลตอบแทน ปรารถนาที่จะทำบางสิ่งให้ดีกว่าหรือมีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยกระทำ แสวงหาวิธีแก้ปัญหาด้วยความรับผิดชอบของตน ต้องการรับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนในเวลารวดเร็ว เพื่อจะสรุปได้ว่า งานที่ทำนั้นต้องปรับปรุงหรือไม่ กำหนดเป้าหมายของงานให้มีความท้าทาย และมีความยากปานกลาง ชอบทำงานที่ท้าทายและยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยความรับผิดชอบของตน ต้องการเอาชนะอุปสรรคจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อรับรู้ว่ามีแนวโน้มจะเป็นในการประสบความสำเร็จครั้งต่อครั้ง

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Need for affiliation) หมายถึง ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการความรักและมิตรไมตรีกับผู้อื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะมีลักษณะดังนี้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น ต้องการความเป็นมิตร ต้องการมี

ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งจะทำให้เข้าใจซึ่งกันและกันดียิ่งขึ้น ชอบสถานการณ์ที่มีความร่วมมือกัน ประสานงานกันมากกว่า สถานการณ์ที่แข่งขันกัน

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Need for power) หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะมีอิทธิพลหรือสามารถควบคุมผู้อื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูง จะมีลักษณะดังนี้ ชอบการบังคับ และพยายามใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ชอบสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน และมุ่งเน้นสถานภาพ ชอบการมีชื่อเสียงเกียรติยศและการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมากกว่าประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ Robbins (2001, p. 177) พบว่า มีงานวิจัยจำนวนมากที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงพึงพอใจงานที่เป็นความรับผิดชอบของตน งานที่มีข้อมูลป้อนกลับและเป็นงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะประสบความสำเร็จในงานที่มีลักษณะกล้าได้กล้าเสีย

2. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ และผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง สนใจว่าตนเองทำงานได้ดีเพียงใดโดยไม่สนใจการทำงานของคนอื่น

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจมักมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารที่ดีที่สุด จะมีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ในความเป็นจริง แรงจูงใจใฝ่อำนาจเป็นลักษณะของการบริหารที่มีประสิทธิผล เพราะแรงจูงใจใฝ่อำนาจจะเกิดขึ้นง่ายตามอำนาจหน้าที่การบังคับบัญชาตามลำดับชั้นในองค์กร โดยผู้ที่มำตำแหน่งสูงกว่าจะกระตุ้นให้มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจมากกว่า

4. ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อกระตุ้นให้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพของการอบรม คือ การสอนให้แต่ละคนคิดเพื่อความสำเร็จ เพื่อชัยชนะและเพื่อการบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดการเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรในสถานการณ์ของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง โดยต้องเป็นงานที่ตนเองรับผิดชอบ มีข้อมูลป้อนกลับและความเสี่ยงปานกลาง เมื่องานต้องการผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ผู้บริหารสามารถเลือกบุคคลได้เหมาะสม หรือพัฒนาตนเอง และผู้ที่มีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงด้วยการฝึกอบรม

นอกจากนี้ มีผลการวิจัยที่พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันสูงมาก โดยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำ ลาออกจากงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลาง Porter and Steers (1973 cited in Steers, 1994, p. 125) และมีผลการวิจัย

พบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้ 1) พึงพอใจในประสบการณ์การทำงานที่ดี 2) ตั้งเป้าหมายสูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ และ 3) ปรับปรุงการทำงานตามข้อมูลย้อนกลับ ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงานว่า หมายถึง แรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของพนักงานเทศบาลนคร ซึ่งได้รับการกระตุ้นจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

4. ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง คือ องค์ประกอบของการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดแผน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน ซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้ให้บุคลากรในองค์กรทราบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ และจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจในของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัด และควบคุมความสำเร็จขององค์กร ด้วยเหตุที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้การบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์กร แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนา และศึกษาเรื่องกลยุทธ์ (Strategy) ซึ่ง Glueck (1988, p. 5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็นชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ส่วน Certo and Peter (1991, p. 5) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำ ๆ (Iterative) อย่างต่อเนื่องเป็นปัจจุบัน (Continuous) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมด้วยการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน (Steps) ต่อเนื่องตลอดเวลาเป็นวัฏจักร ซึ่งได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Performing an environmental analysis) การกำหนดทิศทางขององค์กร

(Establishing organizational direction) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulating organization strategy) การนำกลยุทธ์ไปใช้ (Implementation organizational strategy) และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic exerting control) นอกจากนี้ Dess and Miller (1993, p. 9) ได้เสนอส่วนประกอบของบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic formulation) และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) ในขณะเดียวกัน Thompson and Strickland (2003, pp. 3-4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงาน 5 ประการคือ 1) การพัฒนาเชิงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Developing strategic vision and business mission) 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting objectives) 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Crafting a strategy to achieve the objectives) 4) การปฏิบัติการ และการบริหารกลยุทธ์ (Implementing and executing the strategy) และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ ๆ และกระตุ้นการแก้ไขปรับปรุง (Evaluating performance, monitoring new development, and initiating corrective adjustments) จากที่นักวิชาการได้ให้ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้หลายแบบ อย่างไรก็ตามแบบที่มีลักษณะสำคัญร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ตามที่ Dess and Miller (1993, p. 9) ได้เสนอไว้คือ ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ซึ่งรายละเอียดแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

4.1.1 การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงโอกาส และภาวะคุกคาม (Opportunities and threat) ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดอ่อน และจุดแข็งภายในองค์กร (Strength and weakness) รวมไปถึงการศึกษการประเมินผลข้อมูลที่เป็นจำเป็นในการแก้ไขปัญหาหรือใช้โอกาสที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อวินิจฉัยตัดสินใจในการบริหารว่าจะดำเนินการปรับตัวอย่างไร จึงจะเหมาะสมที่สุดต่อองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้ไปสู่เป้าหมาย ด้วยเหตุที่ว่าองค์กรในปัจจุบันมีสภาพเป็นองค์กรระบบเปิด จะมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ในลักษณะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันและผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องมีความสมดุลกัน รวมทั้งสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็จะมีผลหรืออิทธิพลทำให้ระบบมีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและยุทธศาสตร์ในการปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยมากขึ้น และ Steers (1994, pp. 65-99) ได้ให้ทรรศนะในด้านอิทธิพลสิ่งแวดล้อมที่มีต่อความสำเร็จของ

องค์การขึ้นอยู่กับ 1) ความสามารถรับการทำนายสิ่งแวดล้อมในอนาคต 2) ความถูกต้องของความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม 3) ระดับเหตุผลขององค์การ ซึ่งทั้งสามประการนี้ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อม ในส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การ

4.1.2 การกำหนดกลยุทธ์ คือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด โดยมีฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ในข้อหนึ่ง การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ (Strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (Major plans) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ (Strategic objectives) และการกำหนดแผนงานหลัก (Major plans) นโยบาย (Policies) และกลยุทธ์ย่อย (Sub strategies) โดยกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการ หรือวิธีดำเนินการ หรือเทคนิคการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีการอันแยกขาดในการดำเนินงานไปสู่จุดหมาย หรือเป้าหมายที่ต้องการ เป็นกลวิธีซึ่งได้ผ่านการคัดเลือกที่ได้ผ่านการคิด การไตร่ตรอง อย่างรอบคอบ และได้พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพสูง ในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้ระบุไว้ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2539, หน้า 5)

4.1.3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการนำเอากลยุทธ์ไปดำเนินการ โดยอยู่ในรูปของแผนงานต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ปัจจัยที่จะทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จคือโครงสร้างองค์การ บุคลากร กระบวนการ การบริหารงาน เทคโนโลยี การควบคุม ซึ่ง Dess and Miller (1993, pp. 320-324) ได้ระบุปัจจัยการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic control) ว่าจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ 1) การกำหนดทิศทาง (Setting direction) ขององค์การทั้งในด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ วิธีการต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เข้าใจความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด 2) การออกแบบองค์การ (Designing the organization) เป็นการประเมินองค์การและจัดการออกแบบ เปลี่ยนแปลงองค์การในด้านโครงสร้างระบบ ทีมงาน และกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่จำเป็นต่อการเกิดผลลัพธ์ เป้าหมาย ความสำเร็จ ผู้นำจึงต้องมีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และไวต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์รอบด้าน และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศและคุณธรรม (Installing a culture emphasizing excellence and ethics) เพื่อให้บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์การมีค่านิยม ความเชื่อ วิสัยทัศน์ บรรทัดฐานของความเป็นเลิศในองค์การร่วมกัน ผู้นำจะต้องปลูกฝังวัฒนธรรมจากคุณธรรม ความรับผิดชอบ จรรยาบรรณ และมาตรฐานขององค์การให้เกิดขึ้นในวิถีทางที่ถูกต้อง ยุติธรรม และ

เหมาะสมในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ส่วน Glueck (1988, p. 376) ได้เสนอขั้นตอนการควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ 2 ลักษณะคือ 1) การวิเคราะห์ และประเมินผลปัจจัยภายใน ซึ่งได้แก่ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ดำเนินการวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงตามเวลาที่กำหนดเพื่อหาผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าที่ยอมรับได้ แล้ววิเคราะห์สาเหตุเพื่อแก้ไข และ 2) การวิเคราะห์ และประเมินผลปัจจัยภายนอกคือ สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลง และยอมทำให้ผลลัพธ์เกิดความเบี่ยงเบนด้วยการกำหนดข้อสมมติฐานของสภาพแวดล้อมอย่างละเอียด หากมีการเปลี่ยนแปลงไปจากที่คาดการณ์ กำหนดไว้จะต้องปรับปรุงเป้าหมาย กลยุทธ์และแผนงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ให้ความหมายของการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงเทศบาลนคร มีนโยบายและมาตรการในการจัดการที่ชัดเจนโดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย รวมทั้งยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง ทั้งนี้สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงและประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ชัดเจน รวมทั้งนำผลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาเทศบาลนครต่อไป

4.2 การมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นอิสระมากขึ้น เพราะได้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนั้นยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคีเป็นประชาธิปไตยทำให้เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน ลดปัญหาความขัดแย้งส่งผลให้บุคลากรมีพฤติกรรมไม่เบี่ยงเบน (Putti, 1987, pp. 306-310) สำหรับความหมายของการมีส่วนร่วม มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้ Davis and Newstrom (1985, p. 190) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ได้มีส่วนช่วยและมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามสถานะ ส่วน Putti (1987, p. 304) การมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ในขณะที่ Robbins (2001) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า เป็นวิธีการที่ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร สรุปแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย มีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมตัดสินใจ

ตลอดจนร่วมติดตาม และประเมินผลในการพัฒนางานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย และก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน

แนวคิดเรื่องการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์การนั้น ได้รับความสนใจ และนำมาปฏิบัติกันมาก สำหรับรูปแบบของการมีส่วนร่วม Cohen and Uphoff (1980, pp. 219-222) ได้วิเคราะห์การมีส่วนร่วมในแง่รูปแบบของการมีส่วนร่วมได้ 4 รูปแบบ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) โดยอาจเป็นการตัดสินใจตั้งแต่ในระยะเริ่มต้น การตัดสินใจในช่วงของกิจกรรม และการตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรม 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม ที่เป็นทั้งในรูปของการเข้าร่วม โดยมีการสนับสนุนทางทรัพยากร หรือการเข้าร่วมในการบริหาร และการร่วมมือรวมถึงการเข้าร่วมในการลงแรงร่วมใจ 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ ซึ่งอาจจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุ ทางสังคม หรือโดยส่วนตัวอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างควบคู่กันไป และ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ในรูปแบบนี้นับเป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป ทั้งนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีข้อดีหลายประการ คือ สร้างสรรค์ให้มีการระดมสรรพกำลังจากบุคคลต่าง ๆ เช่น พลังความคิด สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เป็นต้น สร้างบรรยากาศ และพัฒนาประชาธิปไตยในการทำงาน ลดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน เพราะเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ และคุณภาพที่ดี บุคลากรทุกคนภาคภูมิใจในผลงาน เพราะทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน และการทำงานสำเร็จในเวลาอันรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ จึงมีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมกันมาก เช่น Putti (1987) ได้ทำวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเป็นอิสระเพิ่มมากขึ้น เป็นการให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญ ก่อให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งมีผลไปสู่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี สร้างบรรยากาศของความสามัคคีเป็นประชาธิปไตย ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดความไม่พอใจที่เป็นเหตุให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบน ในขณะที่ Beattie (2008) ศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ของบุคลากรองค์การมัธยมต้น และมัธยมปลาย เกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจบุคลากร การสอนทักษะความสามารถทางสังคม และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม พบว่า องค์การทั้งสองระดับมีการ

บริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารชายที่มีประสบการณ์นานกว่าเห็นว่ามีภานนำมาใช้เป็นบางครั้ง และไม่สม่ำเสมอ และองค์กรมัธยมต้น มีการสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร โดยการให้การเสริมพลังอำนาจบุคลากร

การวิจัยครั้งนี้จึงให้ความหมายของ การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลนครมีส่วนร่วมคิด วางแผน ปฏิบัติงาน ติดตามประเมินผลและพัฒนาางานของเทศบาลให้บรรลุเป้าหมาย

4.3 การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การซึ่งการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอดตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ กฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่าง ๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมไปถึงการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน การขจัดข้อขัดแย้งภายในองค์การ การสร้างความเป็นปึกแผ่นขององค์การนำไปสู่การมีวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่ง ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองและมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์การให้มีทักษะในการสื่อสารที่ดี สร้างระบบกลไกและเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสารให้มีเพียงพอ ตลอดจนพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพทั้งภายใน และภายนอกองค์การเพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง รวดเร็ว การติดต่อสื่อสาร จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับความหมายของการติดต่อสื่อสารมีผู้ให้ความหมายได้หลายท่านดังนี้ สมยศ นาวิกาน (2552, หน้า 402) ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารว่าคือ การถ่ายทอดข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง ด้วยวิธีของสัญลักษณ์ที่มีความหมายการติดต่อสื่อสารถือเป็นวิถีทางของการแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะคิด ค่านิยม และข้อเท็จจริงสอดคล้องกับ ประยงค์ ชูรักษ์ (2548, หน้า 26) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารหมายถึง การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทักษะคิดต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยการติดต่อสื่อสารจะต้องมีผู้ส่งข่าวและมีผู้รับข่าวสาร ซึ่งธวัช กรุดมณี (2550, หน้า 64) ให้ความหมายว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข่าวสารและสร้างความเข้าใจร่วมกันของคนสองคน หรือมากกว่าเพื่อเชื่อมโยงบุคคล กลุ่ม และองค์การเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับ (Lavis, 1975 cited in Hoy & Miskel, 2008, p. 342) ให้ความหมายว่าเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมีส่วนร่วมกันในการแลกเปลี่ยนข่าวสารความคิด หรือทักษะคิดเพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน ในขณะที่ Fippo (1984, p. 495) ให้ความหมาย



การติดต่อสื่อสารว่าเป็นการถ่ายทอดความคิดและการกระทำจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้บุคคลหนึ่งเข้าใจ ส่วน Hoy and Miskel (2008, p. 381) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันในการถ่ายทอดข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์ เครื่องหมาย และช่องทางในการแสดงความหมายจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่เหมือนกัน และเพื่อสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรม จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการ และช่องทางในการสื่อสารขององค์การ เพื่อเกิดความเข้าใจตรงกัน และบุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร อย่างถูกต้องครบถ้วน และรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

สำหรับรูปแบบของการติดต่อสื่อสาร มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษารูปแบบของการติดต่อสื่อสาร และได้นำเสนอรูปแบบดังนี้ Barnard (1972, pp. 175-176) แบ่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารเป็น 2 แบบดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ทำให้เกิดความรวดเร็วและความล่าช้า ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์การ จะช่วยให้รวดเร็วขึ้น ในกรณีที่เป็นไปตามโครงสร้างจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และก็จะล่าช้า ซึ่งทำให้มีการตัดทอนข้อมูลตามลำดับขั้นตอนแต่ละขั้นตอนได้ Gibson et al. (2006, p. 406) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการว่ามี 3 ประการ ได้แก่ 1) กระตุ้นให้เกิดการใช้อำนาจ หน้าที่ตามลักษณะโครงสร้างขององค์การ 2) ช่วยให้อัตถุประสงค์ขององค์การมีความชัดเจนขึ้น และ 3) ช่วยให้บุคลากรมีการประสานงานกันสะดวกขึ้น

2. รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในรูปของบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับองค์การ เป็นส่วนใหญ่ และจะสอดแทรกอยู่กับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเสมอ ซึ่ง Gibson et al. (2006, pp. 398-421) ได้กล่าวถึงรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการสามารถตัดทอนช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับชาวเลื้อ (Grapevine) ในองค์การซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่มักเกิดขึ้นเสมอควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า ข้อมูลที่ได้มาจากชาวเลื้อ มีความถูกต้องอย่าง

น้อยร้อยละ 75 (Gibson et al., 2006, p. 406) ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญบ้างกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

จะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร จึงมีผู้สนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ดังนี้ Harris (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารของภาวะผู้นำกับการผูกมัดใจพนักงาน และความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ผลการศึกษาพบว่าประสิทธิภาพการสื่อสารของภาวะผู้นำกับการผูกมัดใจพนักงาน และความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป มีความสัมพันธ์กันในระดับมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับของการเป็นผู้นำ และข้อความสื่อสาร โดยที่แต่ละระดับสามารถสร้างความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร นอกจากนี้พบว่าความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน และความตั้งใจที่จะอยู่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่สำคัญของการสื่อสารของผู้นำหลายด้าน Prater (2009) ศึกษาเปรียบเทียบว่าบุคลากรและผู้บริหารในองค์กรมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างการติดต่อสื่อสารของผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเชิงสาเหตุ พบว่าบุคลากรและผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ความคาดหวังในการปรับปรุงงานในอนาคต มีการไหลเวียนของข้อมูลระหว่างระดับชั้น และแผนกบุคลากรแต่ละทีมที่มีความเป็นอิสระ และมีการแจ้งการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจที่เป็นผลกระทบที่สำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งทำให้เป็นผลดีต่อโครงสร้างการบริหารงานขององค์กร ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องให้การสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารใช้หลากหลายช่องทางที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทั้งรูปแบบ เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อสร้างความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร อันจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผล

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย หลากหลายช่องทางทั้งรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเข้าใจทำให้คณาจารย์ได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้องและนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ทันเหตุการณ์

4.4 การปรับองค์กร และนวัตกรรม เนื่องจากความสามารถในการปรับตัวขององค์กรและนวัตกรรม (Organizational adaptation and innovation) มาจากแนวความคิดที่ว่า การจัดองค์กรในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญ ในการปรับตัวขององค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ดังที่ สถาพร ปิ่นเจริญ (2547, หน้า 78) กล่าวว่า การปรับองค์กร

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วยเหตุที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวด้านต่าง ๆ ให้เท่าทัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต ไม่มีองค์กรใดที่หยุดนิ่งอยู่กับที่ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าก็ทำให้องค์กรเหล่านั้นล้าสมัยลง และประสบกับภาวะถดถอย (Decline) หรือไม่หลงเหลือสถานภาพของการเป็นองค์กรอีกต่อไป (The death of organization) ด้วยเหตุที่ในสภาวะปัจจุบัน โลกอยู่ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันกันอย่างสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อย ๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันจะเห็นได้ชัดจากปัญหา และวิกฤตการณ์ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้ สังคมไทยควรมีการปรับตัว เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน มีสันติสุข และสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ด้านต่าง ๆ ที่กำลังเผชิญอยู่นี้ได้ ในขณะที่ กิ่งแก้ว แพทย์ปฏิพัทธ์ (2543, หน้า 72 อ้างถึงใน สถาพร ปิ่นเจริญ, 2547) อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะที่เกิดขึ้นดังนี้

- 1) องค์กรต้องมีการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี (Planned change)
- 2) ผู้นำที่เกี่ยวข้องต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น (Active leadership)
- 3) การจัดการด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร
- 4) เป้าหมาย และประโยชน์ที่องค์กรต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
- 5) ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงความถี่ของการสื่อสารด้วย
- 6) การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์กร และ
- 7) การจัดการด้านระบบของการตอบแทน หรือการให้รางวัล นอกจากนี้ Paton and McCalman (2008, pp. 36-37) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สหวิทยาการ โดยจะต้องทักษะ ทรัพยากร การสนับสนุน และความรู้ อย่างเช่น ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ ทักษะในการเจรจาและชักจูง การวางแผนและการควบคุมกระบวนการ ความสามารถในการบริหารบุคลากรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่า และระดับล่าง ตลอดจนระหว่างกลุ่ม ความรู้และการสนับสนุนให้เกิดการชัดเจน เป็นเหตุผลที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Kimbrough and Burkett (1990, pp. 143-151) ได้เสนอกระบวนการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมที่ต่อเนื่องกัน 7 ขั้นตอน คือ

- 1) การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น
- 2) การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรเสนอความคิดของตนให้บุคคลากรได้รับรู้ โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็น

ทางการ และไม่เป็นทางการ 3) สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร โดยผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ 4) แสวงหาแนวทางที่เหมาะสม และเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ 5) ลงมือปฏิบัติ พึ่งระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อม ๆ กับการลงมือปฏิบัติ 6) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยมีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ และ 7) การเผยแพร่เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังหน่วยงานงานอื่น ๆ

ด้วยในภาพปัจจุบัน และอนาคตที่องค์การจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์การอย่างหนักหน่วง การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่สำคัญที่จะนำพาองค์การให้ผ่านพ้นห้วงเวลาแห่งวิกฤติการณ์ไปได้ องค์การจะต้องมีความพร้อม และตื่นตัวอยู่เสมอที่จะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปรับโครงสร้าง ขนาดองค์การ การเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความสามารถหลาย ด้านตลอดจนวิธีการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการที่จะโน้มน้าวเพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์การที่มีวัฒนธรรมแข็งแล้ว การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องที่ทำได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป ดังนั้น ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ให้เป็นผู้บริหารยุคใหม่ กล่าวคือ เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติแข่งขันกับผู้อื่นได้ ปรับองค์การโครงสร้างให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ทำงานอย่างมีระบบ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล มีแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม ทำงานเป็นทีมตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการบริหารข้อมูล ใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์การสื่อสารที่มีคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ การปรับองค์การและนวัตกรรม หมายถึง การปรับองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน จัดหาอุปกรณ์การสื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย พัฒนานวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ได้อย่างเหมาะสม และปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า หากผู้บริหารทำหน้าที่บริหารและจัดการปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การได้อย่างถูกต้อง ก็จะมีส่งผลให้้องค์การนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้เป็นอย่างดี ดังนั้นจึงต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิผลองค์กร รวมทั้งตัวเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลองค์กรเพื่อนำมาประเมินผลความสำเร็จขององค์กรของตนที่ทำหน้าที่บริหารงานอยู่ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า ประสิทธิผลองค์กรของเทศบาลนคร ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์กร 3) ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน และ 4) ปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ น่าจะเป็นองค์ประกอบของประสิทธิผลของเทศบาลนคร

### แนวคิดว่าด้วยเทศบาล

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สำหรับสังคมไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน

#### ความเป็นมาของเทศบาล

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550) ได้อธิบายถึงความเป็นมาของเทศบาลไว้ดังนี้ พ.ศ. 2476 ได้มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2476 และกำหนดให้เทศบาลเป็นองค์การบริหารรูปหนึ่งของราชการบริหารส่วนท้องถิ่นและมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายฉบับแรกว่าด้วยการจัดระเบียบบริหารปกครองตนเองของเทศบาล

พ.ศ. 2478 ได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรก ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยการยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาล และได้มีการปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวอยู่เป็นระยะ เช่น ในปี พ.ศ. 2481 และ พ.ศ. 2483

พ.ศ. 2496 ได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ขึ้นใช้แทนกฎหมายเก่าทั้งหมด และได้มีการใช้กฎหมาย พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496 ซึ่งมีการแก้ไขเพิ่มเติมอยู่เป็นระยะ จนถึงปัจจุบัน (2556) ได้มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับบทบัญญัติหมวดว่าด้วยการปกครองท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

พ.ศ. 2552 ได้มีการปรับปรุงแก้ไข พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

### หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (2496) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. จำนวนของประชากรในท้องถิ่นนั้น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น
3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ 3 ประเภท ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546)

1. เทศบาลตำบล กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบล 12,000,000 บาท ขึ้นไป
  - 1.1 มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่ 12,000,000 บาท ขึ้นไป
  - 1.2 มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป
  - 1.3 ได้รับความเห็นชอบจากราษฎรในท้องถิ่นนั้น

สำหรับในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การควบคุมการก่อสร้างอาคาร การแก้ปัญหาชุมชนแออัด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่นหรือการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล กระทรวงมหาดไทยจะสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล เฉพาะแห่งได้ หรือกรณีที่จังหวัดเห็นว่าสุขาภิบาลใดมีความเหมาะสมสมควรยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบลได้ ก็ให้จังหวัดรายงานไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลได้ โดยให้จังหวัดชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นพร้อมทั้งส่งข้อมูลความเหมาะสมไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาด้วย

### 2. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

- 2.1 ท้องที่ที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

2.2 ส่วนท้องที่มีใช้เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.2.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป

2.2.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2.2.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

3.1 เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป

3.2 มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

3.3 มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนคร

### โครงสร้างเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550) ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหาร อันเป็นวิธิต่างแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้ง โดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลนี้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละ 5 ปี (ปัจจุบันมีการแก้ไขให้อยู่ในวาระคราวละ 4 ปี) ทั้งนี้จำนวนสมาชิกสภาเทศบาลจะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังนี้

1.1 สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิกทั้งหมด 12 คน

1.2 สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิกทั้งหมด 18 คน

1.3 สภาเทศบาลนคร มีสมาชิกทั้งหมด 24 คน

สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่งโดยให้ผู้ว่าราชการ แต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน 90 วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้ว ให้สมาชิกสภาเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภาพื้หน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชารักษาความสงบ และเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

2. คณะเทศมนตรี ทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารกิจการของเทศบาล ได้แก่ คณะเทศมนตรี ซึ่งอำนาจในการบริหารงานอยู่ที่คณะเทศมนตรี โดยคณะเทศมนตรีเลือกมาจากสมาชิกสภาเทศบาลที่สมาชิกสภาเทศบาลมีมติเห็นชอบ ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี และเทศมนตรี อีก 2-4 คน ตามฐานะเทศบาล คือ

2.1 กรณีที่เป็นเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลให้มีเทศมนตรีได้ 2 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้ว มีจำนวน 3 คน

2.2 กรณีที่เป็นเทศบาลนคร ให้มีเทศมนตรีได้ 4 คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน 5 คน สำหรับเทศบาลเมืองที่มีรายได้จากการจัดเก็บปีละ 20 ล้านบาทขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งคน

สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่ประจำในเทศบาล จะมีโครงสร้างทางเจ้าหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาลเป็นหน้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรี ที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาลโดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2546)

### อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550) อธิบายว่า สภาเทศบาลจะทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. อำนาจในการตราเทศบัญญัติ คือ กฎข้อบังคับของท้องถิ่น ซึ่งมีผลใช้บังคับได้เฉพาะในเขตเทศบาลนั้น ๆ เท่านั้น โดยสภาเทศบาลเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อด่วนกฎหมาย ในกรณีต่อไปนี้

1.1 เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ของเทศบาลที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยเทศบาล

1.2 เมื่อมีกฎหมายบัญญัติให้เทศบาลตราเทศบัญญัติ หรือให้อำนาจตราเทศบัญญัติเพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามกฎหมายฉบับนั้น ๆ



สำหรับการพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี ถือว่าเป็นการใช้อำนาจสูงสุดในการควบคุม ถ้าหากร่างดังกล่าวไม่ได้รับการเห็นชอบจากสภาเทศบาลแล้ว นั่นหมายถึงว่า คณะเทศมนตรีสิ้นสุดในหน้าที่ เพราะการไม่เห็นด้วยของเทศบาล มีความหมายถึงการไม่ยอมรับของประชาชนในท้องถิ่นด้วย โดยมีเงื่อนไขที่น่าสังเกตว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องเห็นชอบด้วย และในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นด้วยนั้นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายจะขึ้นอยู่กับรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยว่าจะดำเนินการอย่างไร

ส่วนในการตราข้อบัญญัติทั่วไปจะมีหลักการคล้ายกัน แต่ต่างกันตรงที่ว่าร่างดังกล่าว จะได้รับการวินิจฉัยขั้นสุดท้ายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ถ้าผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นด้วย

2. อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร คือ สภาเทศบาลมีอำนาจในการควบคุมคณะเทศมนตรี ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบายที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการควบคุมที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

2.1 การตั้งกระทู้ถามสมาชิกสภาเทศบาลมีสิทธิที่จะตั้งกระทู้ถามคณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีในข้อความใด ๆ ที่เกี่ยวกับการงานในหน้าที่ได้ ถ้าหากสมาชิกสภาเกิดสงสัยหรือมีข้อข้องใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของคณะเทศมนตรี หรือเทศมนตรี หรือเมื่อเล็งเห็นว่าการกระทำใด ๆ ของฝ่ายบริหารอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อท้องถิ่นหรือประชาชนในท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้นายกเทศมนตรี หรือเทศมนตรีนั้น ๆ จะต้องตอบกระทู้ถามให้สมาชิกสภาหายข้องใจ แต่ฝ่ายบริหารมีสิทธิที่จะไม่ตอบกระทู้ถามก็ได้ ถ้าเห็นว่ายังไม่สมควรตอบ เพราะถ้าหากตอบไปแล้วจะเกิดความไม่ปลอดภัยหรือเสียประโยชน์ที่สำคัญของเทศบาล

2.2 การเปิดอภิปราย กฎหมายว่าด้วยเทศบาลได้ให้สิทธิแก่สมาชิกสภาเทศบาลขอเปิดอภิปรายต่อคณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีคนใดคนหนึ่งได้ ซึ่งต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการที่กำหนดไว้ เช่น มีข้อกล่าวหาคณะเทศมนตรีว่าปฏิบัติงานไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่และมีความประพฤติเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่ง เป็นต้น

3. อำนาจในการให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งคณะเทศมนตรี บทบัญญัติของกฎหมายว่าด้วยเทศบาล ได้กำหนดเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะเทศมนตรีไว้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเป็นนายกเทศมนตรี และเทศมนตรี ด้วยความเห็นชอบของสภาเทศบาล

กล่าวโดยสรุป คือ อำนาจในการเห็นชอบแต่งตั้งคณะเทศมนตรี โดยสภาเทศบาลจะเสนอการเห็นสมควรให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง มีข้อสังเกตว่าในปัจจุบันมีการจัดกลุ่มใน

ลักษณะพรรคการเมืองขึ้น ดังนั้นกลุ่มที่ได้รับการเลือกตั้งเป็นฝ่ายเสียงข้างมากจะมีโอกาสสูงที่จะได้รับเลือกตั้งเป็นฝ่ายบริหาร (คณะเทศมนตรี)

4. อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการสภาเทศบาล เพื่อให้จะให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของสภาเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สภาเทศบาลมีอำนาจที่จะตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่มอบหมายให้ทำซึ่งคณะกรรมการที่สภาเทศบาลจะแต่งตั้งนี้สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

4.1 คณะกรรมการสามัญ คือ คณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งได้รับเลือกจากสภาเทศบาล และกระทรวงมหาดไทยได้ออกระเบียบให้มีคณะกรรมการสามัญประจำสภาเทศบาลได้ไม่เกิน 2 คณะ โดยเทศบาลนครให้มีกรรมการในคณะหนึ่ง ๆ ไม่เกิน 5 นาย ส่วนเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลให้มีกรรมการในคณะหนึ่ง ๆ ได้ไม่เกิน 3 นาย

4.2 คณะกรรมการวิสามัญ คือ คณะกรรมการที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีได้เป็นสมาชิกซึ่งได้รับเลือกจากสภาเทศบาล โดยอาจมีจำนวนและองค์ประกอบของคณะกรรมการได้เช่นเดียวกับคณะกรรมการสามัญดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

#### **อำนาจหน้าที่ของคณะเทศมนตรี**

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550) อธิบายว่า คณะเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่สำคัญ ๆ อาจกล่าวโดยสรุปได้ 3 ประการ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลและรับผิดชอบในการบริหารงานโดยทั่วไปของเทศบาลตามที่เทศบาลกำหนดไว้
2. อำนาจหน้าที่ในการเปรียบเทียบคดีที่ละเมิดต่อเทศบัญญัติ โดยเทศมนตรีคนใดคนหนึ่งมีอำนาจเปรียบเทียบในคดีที่มีการละเมิดต่อเทศบัญญัติได้ และได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เพื่อประโยชน์แห่งการนี้ นายกเทศมนตรีหรือเทศมนตรีมีอำนาจที่จะเรียกผู้กระทำความผิดและพยานมาบันทึกถ้อยคำเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย
3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติกรต่าง ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องถิ่น กล่าวคือ คณะเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในเขตเทศบาล ตามบทบัญญัติของกฎหมายลักษณะปกครองท้องถิ่น หรือกฎหมายอื่นใดที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณาเห็นสมควร และได้กำหนดไว้โดยกฎกระทรวง

เพื่อให้การใช้อำนาจหน้าที่ของคณะเทศมนตรีดังกล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้มีการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัยปัญหาและการสั่งการระหว่างนายกเทศมนตรีกับเทศมนตรีไว้ดังนี้ (ประหยัด หงส์ทองคำ, 2526, หน้า 55)

1. นายกเทศมนตรี มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการและบริหารงานในเรื่องต่อไปนี้

- 1.1 เรื่องเกี่ยวกับสภาเทศบาลหรือสมาชิกเทศบาล
- 1.2 เรื่องที่ต้องรายงานอำเภอหรือจังหวัด หรือกระทรวงไทยแล้วแต่กรณี
- 1.3 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะเทศมนตรี

เทศมนตรี

- 1.4 เรื่องที่เกี่ยวกับการออกเทศบัญญัติหรือยกเลิกแก้ไขเพิ่มเติมเทศบัญญัติอยู่แล้ว
- 1.5 เรื่องที่ดำริขึ้นใหม่ ซึ่งอาจต้องมีโครงการหรือแผนงานหรือระเบียบการขึ้นใหม่
- 1.6 เรื่องที่ปลัดเทศบาลเห็นเป็นปัญหา หรือกรณีพิเศษที่ควรได้รับการวินิจฉัยจาก

นายกเทศมนตรี

- 1.7 เรื่องซึ่งนายกเทศมนตรีมีอำนาจสั่งการโดยเฉพาะ
- 1.8 เรื่องที่ปลัดเทศบาลเห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ

2. เทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่วินิจฉัยสั่งการหรือบริหารงานในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 เรื่องที่คณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีมอบหมายให้เป็นอำนาจหน้าที่ของเทศมนตรี
  - 2.2 เรื่องที่ต้องรายงานนายกเทศมนตรี
  - 2.3 เรื่องที่กฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่
- อนึ่ง ในกรณีที่นายกเทศมนตรีไม่อยู่ หรือไม่สามารถบริหารกิจการได้ ให้

นายกเทศมนตรีตั้งเทศมนตรีผู้หนึ่งทำงานแทน และจะต้องแจ้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดทราบ

#### **การบริหารงานของเทศบาล**

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550) อธิบายว่าการบริหารงานของเทศบาล

ประกอบด้วย คณะเทศมนตรี จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงานก็คือ คณะเทศมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบในด้านการวางนโยบาย เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว คณะเทศมนตรีก็เช่นเดียวกับ

คณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาลหรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและการควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี การใช้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมคณะเทศมนตรีสภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและการควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี การใช้อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมคณะเทศมนตรี

#### **การกำกับดูแลเทศบาล**

การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2545, หน้า 35) ได้ให้ความเห็นว่า การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจ หากการกระจายอำนาจโดยปราศจากการกำกับดูแลแล้ว ย่อมทำให้รัฐเดี่ยวไม่สามารถดำรงตนอยู่ได้ ดังจะเห็นได้จาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 1 บัญญัติว่า “ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรอันหนึ่งอันเดียว จะแบ่งแยกไม่ได้” บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าวจึงเป็นต้นกำเนิดของการกำกับดูแลที่สำคัญของรัฐเหนือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร หมวด 9 การปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่มาตรา 280-290 ได้กำหนดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแม้ว่ารัฐธรรมนูญจะบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น แต่ความเป็นอิสระของท้องถิ่นดังกล่าวก็ยังคงอยู่ภายใต้เงื่อนไขของความเป็นกลไกหนึ่งของการบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของรัฐบาลที่จะต้องกำกับดูแล ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความถูกต้องตามที่กฎหมายบัญญัติ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยทั่วไป รัฐบาลจึงจำเป็นต้องกำกับดูแลท้องถิ่น โดยผ่านการบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดและอำเภอ ซึ่งเป็นตัวแทนและกลไกที่

สำคัญของรัฐบาลในการกำกับดูแลท้องถิ่น ทั้งนี้การกำกับดูแลจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไข ดังนี้ (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2545, หน้า 35-36)

1. การกระทำเท่าที่จำเป็น
2. กระทำตามที่กฎหมายบัญญัติ
3. ต้องเป็นไปเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม
4. จะกระทบถึงสาระสำคัญของหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นไม่ได้

วิธีการในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนี้ (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2545, หน้า 36-37)

1. การกำกับดูแลโดยตรง
  - 1.1 การกำกับดูแลตัวบุคคลหรือองค์กร
    - 1.1.1 กรณีผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่า คณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีผู้ใดถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติหน้าที่ฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน ละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ หรือมีความประพฤติในทางจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่ง หรือแก่เทศบาล หรือราชการ เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดได้สอบสวนแล้วเห็นว่า จะให้คงอยู่ในตำแหน่งในระหว่างการสอบสวนจะเป็นการเสียหายแก่เทศบาล ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งพักคณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีได้ไม่เกิน 30 วัน แล้วรีบรายงานการสั่งพักไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (มาตรา 48)
    - 1.1.2 กรณีผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่าคณะเทศมนตรี เทศมนตรี นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติการฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน ละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ หรือมีความประพฤติในทางจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่งหรือแก่เทศบาลหรือราชการ ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพร้อมด้วยหลักฐาน เพื่อขอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยสั่งให้คณะเทศมนตรี เทศมนตรี นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ออกจากตำแหน่งได้

1.1.3 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจสั่งยุบสภาเทศบาล หากเห็นว่า เพื่อเป็นการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตเทศบาล หรือประโยชน์ของประเทศเป็น ส่วนรวมตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานเสนอความเห็น (มาตรา 74)

1.2 การกำกับดูแลการกระทำ คือ การกำกับดูแลการกระทำที่สำคัญ ๆ ของเทศบาล จะต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค

1.2.1 การกำกับดูแลก่อนที่การกระทำจะมีผลบังคับใช้ เช่น การอนุมัติ การ อนุญาต การให้ความเห็นชอบ

1.2.1.1 ร่างเทศบัญญัติ ร่างเทศบัญญัติทั่วไปและร่างเทศบัญญัติ งบประมาณ ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัด (มาตรา 62)

1.2.1.2 การทำกิจการนอกเขตเทศบาลต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ 961/2534 ลงวันที่ 30 ธันวาคม 2534 มอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาอนุมัติแทน (มาตรา 57 ทวิ)

1.2.1.3 การจัดตั้งหรือยุบเลิกสหการต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกา (มาตรา 58)

1.2.1.4 การกู้เงินจากกระทรวง ทบวง กรม องค์การ หรือนิติบุคคลต่าง ๆ ต้อง ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (มาตรา 66) ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ 252/2541 ลงวันที่ 26 พฤษภาคม 2541 มอบอำนาจดังกล่าวให้ ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาอนุมัติแทน

1.2.1.5 การจ่ายเงินอุดหนุนและการจ่ายเงินเพื่อการลงทุนต้องได้รับอนุมัติ จากผู้ว่าราชการจังหวัด (มาตรา 67 ทวิ)

1.2.2 การสั่งเพิกถอนหรือสั่งให้ระงับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ กรณีนายอำเภอในกรณีแห่งเทศบาลตำบลในอำเภอนั้น หรือผู้ว่าราชการจังหวัดในกรณีแห่ง เทศบาลเมืองและเทศบาลนคร เห็นว่า คณะเทศมนตรี เทศมนตรี นายกเทศมนตรี รอง นายกเทศมนตรี ปฏิบัติการของเทศบาลไปในทางที่อาจจะเป็นการเสียหายแก่เทศบาลหรือเสียหาย แก่ราชการ และนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณี ได้ชี้แจงแนะนำ ดักเตือน แล้วไม่ ปฏิบัติตาม นายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณีมีอำนาจที่จะสั่งเพิกถอน หรือสั่งให้ ระงับการปฏิบัติของคณะเทศมนตรี เทศมนตรี นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ไว้ก่อนได้ แล้ว

รับรายงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยทราบภายใน 15 วัน เพื่อให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยวินิจฉัยสั่งการตามที่เห็นสมควร (มาตรา 72 ประกอบมาตรา 48 บัญชีสถิติ)

## 2. การกำกับดูแลโดยอ้อม

2.1 การใช้เงินอุดหนุนเป็นมาตรการในการกำกับดูแลทุกปีส่วนกลางจะจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสามารถแยกเป็น 2 กรณีด้วยกัน คือเงินอุดหนุนทั่วไปกับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ เงินอุดหนุนทั่วไปนั้น เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับแล้วจะนำไปใช้ในด้านใด ๆ ก็ได้ โดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของส่วนกลาง ส่วนเงินอุดหนุนเฉพาะกิจนั้น จะเป็นเงินอุดหนุนที่ระบุกิจการโดยตรงที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะนำไปใช้ได้ เงินอุดหนุนส่วนนี้จะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดทุกชั้นตอนจากส่วนกลางตามระเบียบที่รัฐบาลกำหนด ดังนี้

2.1.1 การขอรับเงิน จะต้องเสนอโครงการผ่านกรมการปกครองให้สำนักงานงบประมาณพิจารณาลักษณะความเหมาะสมของโครงการตลอดจนราคาค่าใช้จ่าย

2.1.2 การใช้จ่ายเงิน จะต้องเป็นไปตามโครงการงบประมาณที่ได้รับอนุมัติทุกประการ

2.1.3 การเปลี่ยนแปลงรายการ จะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานงบประมาณก่อนทุกกรณี เว้นแต่กรณีที่สำนักงานงบประมาณมอบหมายให้กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้พิจารณา

2.1.4 การเบิกจ่ายเงินจะกระทำได้เมื่อถึงงวดการจ่ายเงินตามสัญญา โดยต้องเบิกจากคลังจังหวัด

2.1.5 การกันเงิน จะต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลัง

ในทางทฤษฎี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระที่จะขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจหรือไม่ก็ได้ ซึ่งก็หมายความว่า ถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมจากส่วนกลาง แต่ถ้าขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจนี้ก็ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมเงินอุดหนุน จึงเป็นมาตรการในการกำกับดูแลทางอ้อมประเภทหนึ่ง ซึ่งจำกัดเสรีภาพในทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก

2.2 การใช้สัญญามาตรฐานเป็นมาตรการในการกำกับดูแล สัญญามาตรฐานก็คือสัญญาที่บุคคล (หรือนิติบุคคล) ทางกฎหมายมหาชน หรือทางกฎหมายแพ่งบุคคลหนึ่งกระทำขึ้น โดยแบบของสัญญานั้นถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่สาม การที่แบบของสัญญานี้ถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่สาม จึงเท่ากับว่าบุคคลที่ทำสัญญานั้น ๆ ถูกจำกัดอำนาจและการริเริ่ม สร้างสรรค์ในการกำหนดรายละเอียดทางสัญญานั้นเอง

การใช้สัญญามาตรฐานเป็นมาตรการในการกำกับดูแลทางอ้อมนั้น มีการใช้อย่างแพร่หลายในระบบกฎหมาย ลายลักษณ์อักษรในส่วนที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจนั้นมักพบตัวอย่างนี้มากมาย เช่น การจัดทำสัญญาต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2535 ข้อ 125 กำหนดว่าต้องทำตามตัวอย่างสัญญาที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดและไม่ทำให้หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเสียเปรียบ

### ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลขององค์กรนั้นมีทั้งงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

#### งานวิจัยภายในประเทศ

บัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหารและการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหาร โดยรวมด้านการวิจัยโดยรวม ด้านการผลิตบัณฑิตโดยรวม ด้านการบริการวิชาการแก่สังคมโดยรวม และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยรวม อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ โครงสร้างองค์กร และสภาพการใช้เทคโนโลยีองค์กร 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร และโครงสร้างองค์กร 4) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 5) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 6) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร 7) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ



มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และภาวะผู้นำขององค์กร

อดิศักดิ์ ภู่วิพัฒน์วงศ์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องการประเมินประสิทธิผลขององค์กรแบบองค์รวม: ศึกษากรณีกรมศุลกากร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต่าง ๆ กับประสิทธิผลขององค์กรแบบองค์รวม ผลการวิจัย พบว่า กรมศุลกากรมีประสิทธิผลแบบองค์รวมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง โดยมีผลการประเมินประสิทธิผลด้านการเงินและด้านลูกค้าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ด้านกระบวนการภายในอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนด้านที่มีประสิทธิผลน้อยที่สุดคือด้านการเรียนรู้และการพัฒนา แต่ก็ยังคงอยู่ในเกณฑ์ปานกลางเช่นกัน ซึ่งถ้าเป็นการพิจารณาประสิทธิผลขององค์กรเช่นในอดีต โดยดูประสิทธิผลด้านการเงินเพียงอย่างเดียว คงสรุปว่าองค์กรนี้ประสบความสำเร็จ แต่ทั้งนี้การนำแนวคิดทฤษฎี Balanced scorecard เฉพาะ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาเป็นแนวทางในการประเมินประสิทธิผลในด้านต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจากการค้นคว้าเอกสาร ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ก็พบว่า โครงสร้างองค์กรถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลขององค์กร หากแต่ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรแบบองค์รวมของกรมศุลกากรแท้จริงคือ ผู้นำ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสะท้อนให้เห็นว่า การนำแนวคิดภาวะผู้นำและแนวคิด Balanced scorecard ของ Kaplan and Norton มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร จะทำให้ประสิทธิผลขององค์กรแบบองค์รวม พัฒนาในทิศทางเชิงบวกต่อไป

วนิดา สัจพันโรจน์ (2551) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ เพื่อหาแนวปฏิบัติการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แบบ ผลการศึกษาพบว่า ด้านบุคลากร ผู้บริหาร อบต. ส่วนใหญ่ไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน ส่งผลให้พนักงานของ อบต. ไม่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเท่าที่ควร ซึ่งการมีศักยภาพต่ำดังกล่าวได้ทำให้คุณภาพของงานต่ำไปด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหาร อบต. ส่วนใหญ่ไม่ได้กระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ หรือไม่ได้สนับสนุนให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนงานและมีการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน ทั้งยังไม่มีการทำงานในลักษณะเป็นทีมส่วนในด้านโครงสร้าง พบว่า อบต. มีลักษณะรวมศูนย์อำนาจในการสั่งงานอยู่ที่นายก อบต. หรือปลัด อบต. ไม่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหัวหน้างานฝ่ายต่าง ๆ ส่งผลให้ไม่เกิด

การปรับโครงสร้าง อบรม. อย่างเหมาะสม ลักษณะการปฏิบัติงานจึงไม่เหมาะสมกับปัญหาของท้องถิ่น ไม่มีการปรับกระบวนการทำงานให้กระชับในลักษณะแนวราบเพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และขาดการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับสังคมฐานความรู้ สำหรับด้านการปฏิบัติงาน นั้น อบรม. ส่วนใหญ่ไม่มีการจัดการความรู้ ไม่มีการจัดบรรยายสอนงานให้เกิดการเรียนรู้งาน ไม่มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และไม่มีการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การบริหารงานไม่บรรลุเป้าหมาย และด้านเทคโนโลยี พบว่า อบรม. ส่วนใหญ่ไม่มีผู้ที่ชำนาญด้านเทคโนโลยี แม้จะมีเทคโนโลยีระดับสูงแต่มีการใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่มีการทำคู่มือการใช้เทคโนโลยีในสำนักงาน ส่งผลให้การปฏิบัติบางด้านมีความล่าช้าอย่างยิ่ง

สุกัญญา สุขकरण (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรของเทศบาลในจังหวัดเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีกับประสิทธิผลในการบริการสาธารณะที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ผลการศึกษาพบว่า นายกเทศมนตรีเมืองรังสิต นายกเทศมนตรีเมืองบางกรวย นายกเทศมนตรีเมืองลาดหลวม และนายกเทศมนตรีตำบลสำโรงใต้ มีลักษณะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางสอดคล้องกันทั้งจากการรับรู้ของนายกเทศมนตรีและการรับรู้ของพนักงาน นายกเทศมนตรีเมืองคูคต นายกเทศมนตรีตำบลลำลูกกา นายกเทศมนตรีเมืองบางบัวทอง และนายกเทศมนตรีเมืองพระประแดง มีลักษณะผู้นำโดยเฉลี่ยจากการรับรู้ของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับสูง ส่วนการวัดประสิทธิผลขององค์กรของเทศบาล พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานอยู่ในระดับสูง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีกับประสิทธิผลขององค์กรตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พบว่า มีนัยสำคัญทางสถิติของลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์กันดังนี้ 1) ประสิทธิภาพขององค์กรของเทศบาล ด้านหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ 2 ด้าน คือ ด้านการสร้างสรรคัพฤติกรรมในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน ด้านการบำรุงขวัญและกำลังใจ และ 2) ประสิทธิภาพขององค์กรด้านหลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับลักษณะผู้นำ 4 ด้าน ตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการทำทนายและกล้าเผชิญกระบวนการ 2) ด้านการกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร 3) ด้านการสร้างสรรคัพฤติกรรมในการทำงานให้กับผู้ร่วมงาน และ 4) ด้านการเป็นต้นแบบให้กับผู้ร่วมงานในองค์กร

บุญแสง ชีระภากร (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบซึ่งนำมากที่สุด และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่บริหารงานโดยคำนึงถึงมิติประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบต่อสังคม ซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส และการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงานประเภทผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม การสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นและความซื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานใน 3 มิติ คือ การคำนึงถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า ภาวะผู้นำท้องถิ่นมีความหลากหลายพอสมควร ผู้นำเทศบาลส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบรวมศูนย์ซึ่งมีบทบาทโดดเด่นเหนือคนอื่น ต่างจากผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ

อัมพล ชูสนุก (2552) ได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอต่อประสิทธิผลองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อประสิทธิผลองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อประสิทธิผลองค์กร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของซีอีโอมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการมีนวัตกรรมมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีค่า  $\chi^2 = 28.68$  ใช้การประมาณค่าด้วยวิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ปรับน้ำหนัก โดยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนได้ร้อยละ 55

จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล เพื่อศึกษาสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรพยากรณ์คือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ประสิทธิผลพบว่า อิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลโดยรวมทั้งด้านการสอน ด้านการวิจัย และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ดรุณี โภเมนเอก (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 1,607 ค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 1.6031 ค่า RMR เท่ากับ 0.0474 ค่า RMSEA เท่ากับ .0421 และค่า CFI เท่ากับ 0.99 การนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้เพื่อให้บรรลุผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และควรพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีปัจจัยอื่นส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยการจัดการความรู้ทุกปัจจัยหรืออาจเริ่มกิจกรรมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้

สมจินตนา คุ่มภัย (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย โดยศึกษาเชิงเปรียบเทียบ

รัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย จำนวน 3 แห่ง ที่มีประสิทธิผลองค์กรสูง ปานกลาง และต่ำ ผลการศึกษาพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลองค์กรสูงมีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลองค์กรมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลองค์กรปานกลางบางวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนรัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลองค์กรสูงและปานกลางมีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลองค์กรทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลองค์กรต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม และ 10) มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยสมจินตนาสรุปผลการศึกษาว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจทางการเงินในประเทศไทย เนื่องจากองค์การที่มีประสิทธิผลองค์กรสูงมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าองค์การที่มีประสิทธิผลองค์กรปานกลางและต่ำตามลำดับ

วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ องค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อกำหนดและทดสอบรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล โดยพัฒนากรอบแนวคิดจากทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษายืนยันว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาส และแนวคิดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ของอามสตรองและไฟเลสามารถอธิบายและทำนายรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลได้เป็นอย่างดี การศึกษายืนยันว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล ดังนั้นองค์กรพยาบาลควรมีรูปแบบการบริหารจัดการการพยาบาล ที่พัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดกลไกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของพยาบาลวิชาชีพ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มสายอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การ

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสาย  
 เจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับ  
 จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้  
 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก สำหรับ  
 ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น  
 พบว่า มีปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความ  
 คิดเห็นของกลุ่มสายอาจารย์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการ  
 เทคโนโลยีและระบบงาน การจัดบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิก  
 ในองค์การ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน และการสื่อสารในองค์การ ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปาน  
 กลาง คือ การจัดโครงสร้างองค์การ และการให้รางวัล และปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากร  
 ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มสายเจ้าหน้าที่ คือ วัฒนธรรม  
 องค์การการจัดโครงสร้างองค์การ ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดการเทคโนโลยี  
 และระบบงาน การสื่อสารในองค์การ การจัดบรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ การเพิ่ม  
 อำนาจสมาชิกในองค์การ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน และการให้รางวัล

พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดำรวจนครบาล  
 เพื่อศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่ง  
 การเรียนรู้และประสิทธิผลองค์การภายใต้บริบทของหน่วยงานในสถานีดำรวจนครบาล โดยใน ส่วน  
 ของประสิทธิผลองค์การใช้ตัวแบบการแข่งขันของค่านิยม (Competing value framework) ตาม  
 แนวคิดของ Quinn and Rohrbaugh (1983) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass  
 and Avolio (1997) วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Denison (1990) และ องค์การแห่งการ  
 เรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผล  
 ของสถานีดำรวจนครบาลผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างภาวะผู้นำการ  
 เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงานมี  
 ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ  
 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อประสิทธิผลของ  
 หน่วยงานในสถานีดำรวจนครบาล ข้อเสนอแนะ ถ้าหน่วยงานของสถานีดำรวจนครบาลมีความ  
 ต้องการที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของหน่วยงาน แล้วแนวทางที่เหมาะสมก็คือแนวทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำให้มีภาวะแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและต้องกระทำการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมต่อการส่งเสริมการเพิ่มระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะส่งผลให้ประสิทธิผลของหน่วยงานมีการเพิ่มระดับสูงยิ่งขึ้นต่อไป กล่าวคือ ในประเด็นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำจะต้องสามารถทำให้ผู้ตามยอมรับในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำผ่านพฤติกรรมของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม และความเชื่อของตัวผู้นำเองแสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในพันธกิจและเป้าหมายของตนเองตลอดจนพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีคุณธรรมและจริยธรรมของตัวผู้นำด้วย รวมทั้งการเพิ่มระดับความกระตือรือร้น และการเอาใจใส่ในการทำงานของผู้ตามเพื่อเพิ่มความตระหนักในความสำคัญของเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน และต้องชี้แนะผู้ตามให้เห็นถึงที่มาของปัญหาและกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหาตลอดจนให้ความสนใจต่อความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามในประเด็นด้านวัฒนธรรมองค์กร จะต้องมีลักษณะแบบวัฒนธรรมส่วนร่วมที่เป็นวัฒนธรรมที่มีลักษณะที่องค์การมุ่งเสริมสร้างพลังอำนาจในการบริหารให้แก่บุคลากรในทุกระดับเน้นการทำงานเป็นทีม และมีการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในทุกระดับ และลักษณะแบบวัฒนธรรมเอกภาพที่เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ค่านิยมร่วมมีทักษะในการสร้างการบรรลุถึงข้อตกลงมีความคงเส้นคงวา มีเสถียรภาพและมีการบูรณาการภายในหน่วยงาน รวมทั้งลักษณะแบบวัฒนธรรมการปรับตัวที่มีการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะการปรับตัวขององค์กรควรถูกผลักดันจากผู้รับบริการ การเสียดและเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความสามารถและประสบการณ์ในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีลักษณะวัฒนธรรมพันธกิจที่องค์การมีสำนึกชัดเจนเกี่ยวกับเป้าประสงค์และทิศทางซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็นเป้าหมายวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งการแสดงวิสัยทัศน์ที่องค์การต้องการในอนาคต โดยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ดังกล่าวข้างต้น จะต้องมีลักษณะที่สนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร รวมทั้งความรู้ ทักษะและประเภทของการเรียนรู้ตลอดจนมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

วิทยา จิตนุพงศ์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องแบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยที่มีต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นด้วยเกี่ยวกับปัจจัย

ต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ อายุของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ระดับการศึกษาของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระยะเวลาดำรงตำแหน่งของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการส่งผลผ่านตัวแปรพหุการณณ์ตัวอื่น ในส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้นการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน คือ ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก นอกจากนี้แล้ววิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้อีกคือการพัฒนาออกสภาพการทำงาน เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา และการประชุมปฏิบัติการ

สิริพงษ์ ปานจันทร์ (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่องประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ทั้งประชาชนและพนักงานของเทศบาลตำบลมีความเห็นตรงกันว่า การบริหารงานของเทศบาลตำบล ในการให้บริการสาธารณะด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิตมีประสิทธิผลมากที่สุด และด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นมีประสิทธิผลน้อยที่สุด ส่วนตัวชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของภารกิจแต่ละด้านจะมีความแตกต่างกันไปตามภารกิจ แต่เกือบทุกภารกิจทั้งประชาชนและ



พนักงานของเทศบาลตำบลมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ตัวชี้วัดประสิทธิผลในการบริหารงานด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารจัดการภายในองค์การส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสุด คือ ภาวะผู้นำ (เผด็จการแบบมีศิลป์) รองลงมา คือ ทรัพยากรทางการบริหารจัดการ (งบประมาณ) นโยบายขององค์การ (ขั้นการออกแบบแผนงาน) วัฒนธรรมขององค์การ (การทำงานเป็นทีมและการปรึกษาหารือ) สมรรถนะ/ ความสามารถขององค์การ (การตอบสนองความต้องการของประชาชน) เทคโนโลยีขององค์การ (แบบร่วมกันทำงาน) และโครงสร้างองค์การ (แบบโครงการ) ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานน้อยที่สุด ส่วนปัจจัยแวดล้อมทางการบริหารจัดการภายนอกองค์การพบว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปด้านการเมืองและสภาพแวดล้อมเฉพาะด้านผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ ส่งผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานมากที่สุด สำหรับการวิเคราะห์แบบถดถอยพหุคูณพบว่า มีปัจจัยเพียง 5 ปัจจัยเท่านั้นที่สามารถทำนายความเป็นไปได้ที่มีผลต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครปฐมได้มากที่สุดซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านทรัพยากรทางการบริหารจัดการ ด้านการเมือง และด้านผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์การ การวิจัยได้นำมาสู่ข้อเสนอนี้ ข้อเสนอนี้เชิงนโยบาย (1) รัฐบาลต้องให้ความสำคัญและจริงจังกับเรื่องการกระจายอำนาจให้แก่เทศบาลตำบลมากขึ้น (2) รัฐบาลควรสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทางการคลังของเทศบาลตำบลอย่างจริงจัง (3) รัฐบาลควรสนับสนุนให้มีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานของเทศบาลตำบลไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (4) รัฐบาลควรส่งเสริมเทศบาลตำบลให้มีการพัฒนาการบริหารงานที่มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น และ (5) ทั้งรัฐบาลและเทศบาลตำบลควรเร่งสร้างและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานของเทศบาลตำบล

คมวัชร เอียงอ่อง (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลขององค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การของศาลยุติธรรมในภาพรวม ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลขององค์การ ระดับปัจจัยด้านภาวะผู้นำและระดับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.346 ถึง 4.970 แต่เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความเหมาะสมของตัวแบบมาตรวัดที่สร้างตามแนวคิดประสิทธิผลขององค์การ และปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมยังไม่สอดคล้องกับตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามข้อมูลที่จัดเก็บได้ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม

จำเป็นต้องปรับปรุงตัวแบบมาตรวัด ในขณะที่ตัวแบบมาตรวัดที่สร้างขึ้นตามแนวคิดภาวะผู้นำมีความเหมาะสมอย่างสมบูรณ์แบบ และพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์การในภาพรวม ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยรายคู่เท่ากับ 0.702 ถึง 0.798 ผลการศึกษายังพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 57.60 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในระดับสูงมาก ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 65.90 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ทั้งทางตรงและโดยอ้อมผ่านทางองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาโดยรวมประสิทธิผลองค์การ สามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปริณ บุญฉนวน (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างปัจจัยด้านประสิทธิผลองค์การ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของศาลยุติธรรม ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลองค์การ ระดับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและระดับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของศาลยุติธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.374 ถึง 4.970 และพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์การในภาพรวม ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อศึกษาในบริบทของศาลยุติธรรม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยรายคู่ เท่ากับ 0.335 ถึง 0.762 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 83.20 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ในระดับสูงมาก ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 68.80 ของค่าความแปรปรวนในแนวคิดประสิทธิผลองค์การสามารถถูกอธิบายและทำนายโดยปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับสูง ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ กับปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อศึกษาร่วมกันพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยร้อยละ 83.60

ฐิติมา นาคะผดุงรัตน์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างประสิทธิผลองค์การของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร กับปัจจัยด้านองค์การ ปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ พบว่า ประสิทธิผลองค์การ และปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ ของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้านทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลองค์การ และปัจจัยเชิงสาเหตุ จำนวน 18 ตัวแปร ได้ความสัมพันธ์ทั้งหมด 153 คู่ โดยทุกคู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก แสดงถึงการมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยด้านองค์การส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานครอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านนโยบายการบริหารและการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยด้านลักษณะบุคคลส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร ผ่านปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมส่งผลทางตรงเชิงลบต่อประสิทธิผลองค์การของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ กรุงเทพมหานคร และส่งผลทางอ้อมเชิงบวกผ่านปัจจัยด้านนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพิศาล ภัคตินฤนาถ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากองบังคับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายและการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยองค์การด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบ ทั้งในด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การมีโลกทัศน์กว้างไกล การเรียนรู้เป็นที่มา การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการมีแนวคิดเชิงระบบ ส่วนปัจจัยการบริหารด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กองบังคับการปราบปรามเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานเป็นที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์

และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ส่วนนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบุคลากร

พลภัทร ช่างสากล (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ผลการศึกษา พบว่า ระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ การฝึกอบรมของบุคลากร การสนับสนุนจากพรรคการเมืองระดับชาติ การมีอิทธิพลต่อความคิดของผู้ตามของผู้นำ การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของผู้นำ แรงกดดันจากการเมืองภาคประชาชน การพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรมการทำงานเน้นการมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบล ได้ร้อยละ 55.60 ซึ่งปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Kotter and Heskett (1992) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงานขององค์กร ในองค์กรขนาดใหญ่ของสหรัฐอเมริกา เช่น ICI Nissan เป็นต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลดำเนินการด้านการเงิน (Economic performance) ระยะยาวโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีวัฒนธรรมให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่นลูกค้า ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน เป็นต้น และผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ในระยะเวลา 11 ปี สามารถทำให้องค์กรมีรายได้ (Revenues) เพิ่มสูงขึ้นร้อยละ 682 จากร้อยละ 166 มูลค่าหุ้น (Stock price) สูงขึ้นเป็นร้อยละ 901 จากเดิมที่มีมูลค่าเพียงร้อยละ 74 เท่านั้น และสามารถพัฒนารายได้สุทธิ (Net incomes) ได้ถึงร้อยละ 75 จากงานวิจัย Kotter and Heskett (1992) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับตัวมีผลทางบวกต่อผลทางการเงินขององค์กร ในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะตรงกันข้ามจะมีผลทางลบต่อผลทางการเงิน แต่วัฒนธรรมองค์กรที่ขัดขวางผลทางการเงินในระยะยาวเกิดขึ้นง่ายแม้แต่ในองค์กรที่มีพนักงานที่มีคุณภาพวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวนี้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมไม่เหมาะสมและขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่เหมาะสมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ยากขึ้นเพราะพนักงานขาดการมีส่วนร่วม แต่กลับให้ความสำคัญกับอำนาจตามโครงสร้างองค์กรการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ

องค์การโดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติจริงได้ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการเปลี่ยนแปลง และวิธีการที่ทำให้วัฒนธรรมองค์การสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็ง ประกอบด้วย 1) เป้าหมายขององค์การและพนักงาน ต้องดำเนินการไปในแนวทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์การต้องจูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมและค่านิยมร่วมกัน โดยทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำให้กับองค์การ และ 3) องค์การที่ปราศจากโครงสร้างและปราศจากการควบคุมโดยระบบราชการอย่างเป็นทางการ สามารถจูงใจพนักงานและสร้างนวัตกรรมได้

Marcoulides and Heck (1993) ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ: ข้อเสนอ และรูปแบบการทดสอบ โดยใช้โปรแกรม LISREL (Linear structure relations) สำหรับศึกษาตัวแปรวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่าวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยตัวแปรจำนวน 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การประกอบด้วย ความซับซ้อน การอ้างเหตุผลการผลิตและการบริการ 2) งานขององค์การประกอบด้วย การคัดเลือก ประเมินผล จ่ายค่าตอบแทนผลการปฏิบัติงาน การสอนงาน การตัดสินใจ และความท้าทาย 3) ค่านิยมขององค์การ ประกอบด้วย ความเสี่ยง ความปลอดภัยประสิทธิภาพ ความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์และการตลาด การวิจัยและพัฒนา 4) บรรยากาศในองค์การประกอบด้วย บทบาทขององค์การ การสื่อสาร การร่วมมือประสานงาน เทคโนโลยี และ ความเครียด 5) ทัศนคติของพนักงาน ประกอบด้วย ทัศนคติ ความอดทน ชาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ รายได้ มูลค่าหุ้น ผลกำไรและผลตอบแทน พบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์การและบรรยากาศในองค์การ ค่านิยมขององค์การสัมพันธ์กับงานขององค์การบรรยากาศในองค์การและทัศนคติของพนักงาน งานขององค์การสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานบรรยากาศในองค์การและผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Denison and Mishra (1995) ศึกษาวิจัยเรื่อง ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล เพื่อพัฒนารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผล จากลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) มีส่วนร่วม (Involvement) 2) มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Consistency) 3) การปรับตัว (Adaptability) และ 4) มีพันธกิจ (Mission) วัฒนธรรมองค์การทั้ง

4 ลักษณะนี้ ผ่านการตรวจสอบและศึกษาโดยวิธีการเชิงคุณภาพจาก กรณีศึกษา (Qualitative case studies) ใน 5 บริษัท เพื่อระบุวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงกับประสิทธิผล และใช้วิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative study) เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์การรับรู้ของผู้บริหารระดับสูง (CEO) ต่อวัฒนธรรมองค์การ 4 ลักษณะ โดยวัดทั้งแบบวัตถุวิสัย (Objective) และอัตวิสัย (Subjective) เกี่ยวกับประสิทธิผลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 764 องค์การ พบว่า วัฒนธรรมองค์การ 2 ลักษณะ คือ การมีส่วนร่วมและการปรับตัว เป็นตัวชี้วัดความยืดหยุ่น (Flexibility) การเปิดเผย (Openness) และการตอบสนอง รวมทั้งเป็นตัวทำนายสำคัญของการเติบโต (Growth) ส่วนวัฒนธรรมองค์การอีก 2 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและมีพันธกิจเป็นตัวชี้วัดการบูรณาการทิศทาง และวิสัยทัศน์ รวมทั้งเป็นตัวทำนายที่ดีต่อความสามารถทำกำไร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การแต่ละลักษณะยังสามารถทำนายประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญเช่นคุณภาพ ความพึงพอใจของพนักงาน (Employee satisfaction) และผลการปฏิบัติงานผลการศึกษายังแสดงให้เห็นอีกว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ลักษณะเป็นตัวชี้วัดที่เข้มแข็งของประสิทธิผลด้านอัตวิสัย (Subjective) สำหรับองค์การที่เป็นตัวอย่างทั้งหมด แต่เป็นตัวชี้วัดที่เข้มแข็งด้านวัตถุวิสัย (Objective) สำหรับองค์การขนาดใหญ่ เช่น ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return of assets) และการเติบโตของยอดขาย (Sale growth)

Petty, Beadles and Lowery (1995) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งมีชื่อภาษาอังกฤษว่า Relationships between organizational culture and organizational performance การวิจัยนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) ทำงานเป็นทีม (Teamwork) 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ (Trust and credibility) 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย (Performance improvement and common goals) และ 4) การทำหน้าที่ในองค์การ (Organizational functioning) สำหรับผลการปฏิบัติงานที่นำมาใช้ศึกษาประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support services) 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน (Employee safety and health) 5) การตลาด (Marketing) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกา จำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

Price (1997) ศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การที่เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การที่ได้รับการตีพิมพ์มาแล้วจำนวน 50 เรื่อง แนวความคิดของ Price เกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์การถูก

จำกัดอยู่เพียงว่าเป็น “ความสามารถในการบรรลุถึงเป้าหมาย (Degree of goal achievement)” เท่านั้น การศึกษาวิจัยต่าง ๆ ที่ Price ทำการสำรวจนั้นครอบคลุมองค์การเกือบจะทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ โรงพยาบาลโรคจิต ทัศนสถาน มหาวิทยาลัยวิทยาลัย โรงพยาบาลและหน่วยงานของรัฐต่าง ๆ ทั้งนี้ Price มุ่งที่จะเสนอเกณฑ์ที่จะใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การ จากการวิเคราะห์ดังกล่าว Price ก็พบสิ่งที่เรียกว่า “ตัวแปรแทรกซ้อน” (Intervening variables) ซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลและการแบ่งส่วนงาน การติดต่อสื่อสาร และขนาดขององค์การ เป็นต้นว่า องค์การสององค์การมีความความเหมือนกันทุกประการในแง่ของอัตรากำลัง การติดต่อสื่อสารและขนาด แต่ปรากฏว่าประสิทธิผลขององค์การหนึ่งกลับมีมากกว่าอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้น การระบุให้ได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุของความแตกต่างในประสิทธิผลก็คือการระบุถึงตัวแปรแทรกซ้อนนั่นเอง ซึ่ง Price (1997) พบว่าตัวแปรดังต่อไปนี้คือ ตัวแปรแทรกซ้อน 1) ความสามารถในการผลิต (Productivity) 2) การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Conformity) 3) ขวัญ (Morale) 4) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) 5) ความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization)

Mohan (1988) ศึกษาเรื่องแบบจำลองเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินโครงสร้าง วัฒนธรรมที่มีร่วมกันภายในองค์การ โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมขององค์การ พบว่า มี 5 องค์ประกอบที่แสดงถึงวัฒนธรรมขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ ผลิตผล ธรรมเนียมประเพณี จุดหมายปลายทาง และภาระงาน แล้วจึงนำองค์ประกอบพบว่า พนักงานในระดับบริหารมีความเป็นเอกลักษณ์สูงกว่าพนักงานในระดับคณะและพนักงานในระดับงาน สนับสนุน และไม่พบผลของปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในการวิเคราะห์ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมขององค์การที่มีความมั่นคงมีความชัดเจนในเรื่องของวิสัยทัศน์และภาระงานขององค์การ มีความตระหนักในการพัฒนา และมีแนวโน้มที่จะมองธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การอย่างเป็นกลาง รวมถึงบุคคลที่จะขึ้นนำองค์การได้คือบุคคลที่สนับสนุนให้เกิดความแข็งแกร่ง การรวมกลุ่ม และ ความเป็นเลิศขององค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมขององค์การที่ไม่มี ความมั่นคงจะมีลักษณะของความกลัวการเปลี่ยนแปลง ยึดติดกับธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การ เพิ่มระดับของการทำกิจกรรมรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันระหว่างกลุ่ม และมีขวัญกำลังใจต่อในกลุ่มพนักงานที่อยู่ในชั้นหลัก ๆ ขององค์การ

Zhang (2003) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมขององค์การและประสิทธิผลในการดำเนินงานของธุรกิจการก่อสร้างของจีน โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่

(1) การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่สามารถใช้ศึกษารายละเอียดและผลกระทบของ วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ (2) การประเมินโครงสร้างของวัฒนธรรมองค์การ ที่เป็นแบบอย่างของธุรกิจการก่อสร้างของจีน (3) การทดสอบความสัมพันธ์เชิงประจักษ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิผลของอุตสาหกรรมการก่อสร้างของจีนและจากสมมติฐานย่อย 3 ประการที่ได้จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ OC-OE ได้ถูกทดสอบเชิง ประจักษ์กับตัวบ่งชี้ OR ทั้ง 9 แบบที่พัฒนาขึ้นสำหรับธุรกิจการก่อสร้างของจีนทำให้สามารถสรุป ได้ว่า (1) โดยส่วนใหญ่แล้ววัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งจะมีประสิทธิผลมากกว่าวัฒนธรรมที่ อ่อนแอ (2) รูปแบบที่แตกต่างกันของวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผลที่แตกต่างกัน ซึ่ง ได้รับการสนับสนุนจากตัวบ่งชี้ OE บางประการ และ (3) วัฒนธรรมองค์การที่อยู่ในระดับที่สมดุล จะมีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากตัวบ่งชี้ OE เกือบทั้งหมดและผลลัพธ์จากการ ทดสอบเชิงประจักษ์ได้แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถนำไปใช้อธิบายตัวแปรด้าน ประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งในบางขอบเขตความสัมพันธ์ต่าง ๆ นั้นมีลักษณะที่ซับซ้อนมาก ดังนั้น เมื่อพิจารณาบนพื้นฐานของผลลัพธ์ที่ได้จะพบว่า มีการนำเสนอทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การตาม สถานการณ์ (Organizational culture contingency theory) ที่อธิบายถึงผลกระทบของ วัฒนธรรมองค์การที่มีต่อประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับตัวแปรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมของ องค์การ กลยุทธ์ขององค์การ ตลอดจนขนาดขององค์การที่เหมาะสมพอดีกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ระดับประสิทธิผลขององค์การที่เพิ่มมากขึ้น

Jane (2005) ศึกษาเรื่องการสำรวจความร่วมมือและประสิทธิผลขององค์การที่มีหน้าที่ ในการให้บริการประชาชนในเขตปกครองเดนเวอร์ โดยการ วิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา บทบาทของความร่วมมือภายในองค์การ และประสิทธิผลขององค์การที่มีหน้าที่ในการให้บริการ ประชาชน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New public management) รูปแบบ สหพันธรัฐใหม่ (New federalism) และการปฏิรูปสวัสดิการ (PRWORA) และได้ทำการศึกษา ปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลจากการศึกษาวิจัยพบว่า ใน ปัจจุบันองค์การไม่แสวงหาผลกำไรดังกล่าวได้มีการสร้างความร่วมมือกันมากขึ้นกว่าช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา ซึ่งมีสาเหตุมาจากความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน และโอกาสในการ ระดมทุนที่ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง นอกจากนี้ข้อค้นพบที่ได้ยังแสดงให้เห็นว่าการ บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและความร่วมมือจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากกว่า กระบวนการในการบริหารจัดการ และผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ โดยองค์การที่มีขนาด



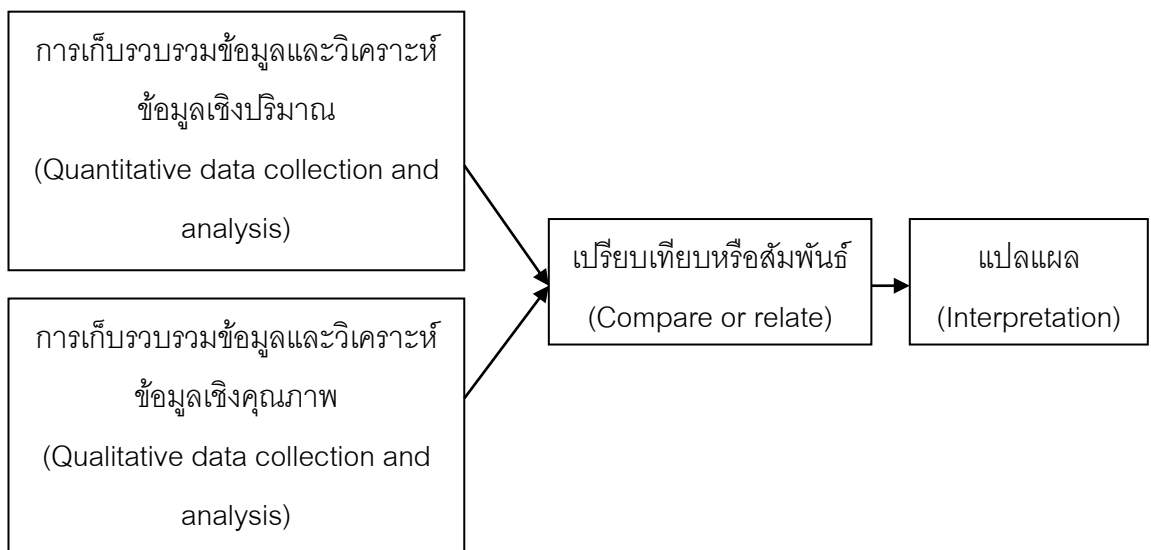
เด็กมีแนวโน้มที่จะเกิดความร่วมมือที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่

Anthony (2006) ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมอาหาร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ คือ การประเมินว่าอะไรคือผลกระทบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในความสามารถขององค์การที่จะเรียนรู้และความสามารถขององค์การนี้ สามารถประยุกต์ในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่สามารถแข่งขันได้ ผลการวิจัยพบว่า มีปัจจัยหลักอยู่ 3 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาหรือการอบรม คือ 1) การเป็นผู้นำที่ทำให้เกิดการร่วมกัน มีการให้การสนับสนุน และสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ 2) วัฒนธรรมความรับผิดชอบส่วนบุคคลและความรับผิดชอบในการทำงานของทีม 3) โครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและการร่วมมือกัน นอกจากนี้การวิจัยนี้ยังระบุถึงปัจจัย 4 ประการที่กล่าวถึงการนำความรู้ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนความคิด การใช้ทรัพยากรอย่างเพียงพอ ความเต็มใจในการมีส่วนร่วม และความสามารถในการมีส่วนร่วม

Hai-Shen (2007) ศึกษาเรื่องการศึกษาเชิงประจักษ์ของผลกระทบของ วัฒนธรรมองค์การและระบบสนับสนุนกลุ่มบนพื้นฐานผลลัพธ์การตัดสินใจแบบกลุ่ม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ ทดสอบผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและระบบสนับสนุนกลุ่มในการตัดสินใจแบบกลุ่มขนาดเล็กซึ่งจะถูกวัดโดยผลลัพธ์การตัดสินใจแบบกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มที่สนับสนุนโดยใช้ร่างกายและการทำงานแบบเผชิญหน้ามีคุณภาพการตัดสินใจและความพึงพอใจในกระบวนการตัดสินใจในระดับที่สูงแต่ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในพันธกิจร่วมกัน ความพึงพอใจในการตัดสินใจ บรรยากาศแห่งความร่วมมือร่วมใจ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันถูกพบเมื่อนำมาเปรียบเทียบในการเผชิญกับระบบสนับสนุนกลุ่ม ในขณะที่เปรียบเทียบกับกลุ่มที่สนับสนุนโดยใช้ร่างกายบนพื้นฐานของผลลัพธ์แบบกลุ่มผลกระทบของระบบสนับสนุนกลุ่มบนพื้นฐานของผลลัพธ์แบบกลุ่มเกิดความอ่อนแอเมื่อกลุ่มที่สนับสนุนโดยใช้ร่างกายเลือกปฏิบัติงานที่ตนเองชอบ วัฒนธรรมองค์การถูกพบว่ามีผลกระทบต่อผลลัพธ์แบบกลุ่มอย่างมีนัยสำคัญเมื่อทั้งระบบสนับสนุนแบบเผชิญหน้าและระบบสนับสนุนโดยใช้ร่างกายถูกนำมาพิจารณา

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยใช้วิธีวิจัยการผสมผสานผสมผสาน (Mixed method research) ของ Creswell and Clark (2011) เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและ คุณภาพ แบบ Convergent parallel design ซึ่งเป็นแบบแผนที่มีการตั้งคำถามวิจัยทั้งการวิจัย เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย โดย ดำเนินการวิจัยพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน แยกการเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทออกจากกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการ ตีความข้อมูล การตีความเป็นการอภิปรายว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด การวิจัย ประเภทนี้เหมาะที่ใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากแต่ละวิธี ดังภาพ ต่อไปนี้



ภาพที่ 3-1 วิธีการศึกษาแบบผสมวิธีในลักษณะของการออกแบบแบบคู่ขนาน  
(Creswell & Clark, 2011)

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกำหนดหน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ระดับองค์การ (Organization level) คือ เทศบาลนคร จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค ได้แก่ 1) ภาคเหนือ 2) ภาคกลาง 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ภาคตะวันออก 5) ภาคตะวันตก และ 6) ภาคใต้ สำหรับเป็นตัวแทนในการให้ข้อมูลของแต่ละเทศบาล คือ ผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหารเทศบาลนคร ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร และดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) (Cochran, 1977) ดังนี้ จึงดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากนั้นได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) นำมาหาสัดส่วนโดยจำแนกประชากรตามภูมิภาค หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับฉลาก (Lottery method) เพื่อนำมาเพื่อเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มเป้าหมาย และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมตามวิธีการระบวงการประมาณโดย Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham (2010) จากอัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ 20 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์ ทำให้ได้จำนวนตัวอย่าง 480 ตัวอย่าง ซึ่งเกณฑ์ตาม Comrey and Lee (1992) ขนาดตัวอย่างขนาดตัวอย่างถือว่าตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี (Good) ที่จะทำให้ผลการวิจัยศึกษาวิจัยมีความเชื่อถือได้แล้ว ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดระบบองค์การให้มีประสิทธิภาพของ Mintzberg (1993) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ซึ่งหน่วยในการศึกษา (Unit of study) ระดับองค์การ (Organization level) ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง คือ นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร จำนวน 6 คน 2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ ปลัดเทศบาล จำนวน 6 คน 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก ผู้อำนวยการสำนักปลัด จำนวน 6 คน 4) ฝ่ายอำนวยการ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน จำนวน 6 คน และ 5) ฝ่ายสนับสนุน คือ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยการจับฉลากตามภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค ภาคละ 1 เทศบาลดังนี้ 1) ภาคเหนือ ได้แก่ เทศบาลนครเชียงราย 2) ภาคกลาง ได้แก่ เทศบาลนครนครปฐม 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ เทศบาลนครนครราชสีมา 4) ภาคตะวันออก

ได้แก่ เทศบาลนครแหลมฉบัง 5) ภาคตะวันตก ได้แก่ เทศบาลนครแม่สอด และ 6) ภาคใต้ ได้แก่ เทศบาลนครสงขลา หลังจากนั้นนำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตีความร่วมกันกับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะส่งเสริมเติมเต็มซึ่งกันโดยดำเนินการตามองค์ประกอบตามวิธีวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของ Miles and Huberman (1994) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและเนื้อหาและเลือกข้อความที่บ่งบอกประเด็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร 2) (Data display) การแสดงข้อมูลหรือลดทอนข้อมูล เป็นกระบวนการลดทอนข้อมูลหรือนำเสนอข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ผ่านการจัดระเบียบข้อมูลแล้วเข้าด้วยกันให้ตรงตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่ศึกษาได้และ 3) การสรุปการตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและการตีความหมายของข้อค้นพบที่ได้รวมถึงการตรวจสอบข้อสรุป และมองหาความแตกต่างความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดย การดำเนินการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่า การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) และนำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป (A summary table) ข้อค้นพบจากการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางของผลลัพธ์จาก 2 ชุดข้อมูล เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันหรือแตกต่างจากข้อมูลของอีกชุด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และหรือรวมกันเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจดียิ่งขึ้นในการตอบสนองวัตถุประสงค์การศึกษาภาพรวมตามที่กำหนดไว้

### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยในการออกแบบแบบคู่ขนาน (The convergent parallel design) ในการศึกษาครั้งนี้สามารถจำแนกเป็น 3 ขั้นตอน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์ดังรายละเอียดต่อไปนี้

## การวิจัยเชิงปริมาณ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนค่า 5 ระดับ เป็นเครื่องมือเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Causal relationship) และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) ดังนี้

### การกำหนดประชากร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) เป็นองค์การคือเทศบาลนคร รวมทั้งสิ้น 30 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) ตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค ดังนี้

1. ภาคเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครเชียงใหม่ เทศบาลนครเชียงราย และเทศบาลนครลำปาง
2. ภาคกลาง ประกอบด้วย เทศบาลนครนนทบุรี เทศบาลนครปากเกร็ด เทศบาลนครสมุทรสาคร เทศบาลนครนครปฐม เทศบาลนครนครสวรรค์ เทศบาลนครรังสิต เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครสมุทรปราการ และเทศบาลนครอ้อมน้อย
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครนครราชสีมา เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลนครอุดรธานี เทศบาลนครอุบลราชธานี และเทศบาลนครสกลนคร
4. ภาคตะวันออก ประกอบด้วย เทศบาลนครแหลมฉบัง เทศบาลนครนครระยอง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์
5. ภาคตะวันตก ประกอบด้วย เทศบาลนครแม่สอด
6. ภาคใต้ ประกอบด้วย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช เทศบาลนครสงขลา เทศบาลนครตรัง เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เทศบาลนครภูเก็ต เทศบาลนครยะลา และเทศบาลนครเกาะสมุย

### กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) คือ เทศบาลนคร โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเทศบาล คือ ผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหารเทศบาลนคร ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) จำนวน 2,752 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2558) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษา

นายกเทศมนตรี และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนักงานคลัง ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน ผู้อำนวยการสำนักงานการช่าง ผู้อำนวยการสำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม ผู้อำนวยการสำนักงานการประปา และผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการสวน และหัวหน้างาน

### การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

สำหรับการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling) การวิเคราะห์ดังกล่าวจำเป็นต้องใช้จำนวนตัวอย่างมากพอเพื่อให้ค่าพารามิเตอร์จากผลการวิเคราะห์เชื่อถือได้ ซึ่งองค์ประกอบที่ใช้ในการกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิเคราะห์ ได้แก่ 1) การระบุคุณลักษณะตัวแบบจำลองที่ผิดพลาด 2) ขนาดของตัวแบบจำลอง 3) การเบี่ยงเบนจากค่าปกติ และ 4) กระบวนการประมาณ โดย Hair et al. (2010, pp. 112-113) กล่าวว่า การวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการโครงสร้างนั้น การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ควรกำหนดอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างต่อจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 20 เท่าของจำนวนพารามิเตอร์หรือจำนวนเส้นทางในโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งในการวิจัยนี้มีจำนวนเส้นทางทั้งหมด 24 เส้นทาง จึงคำนวณจาก 20 เท่า ของจำนวนเส้นทางในโมเดลสมการโครงสร้างขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นขนาดตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้ จึงควรมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมอย่างน้อย 480 ตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม Comrey and Lee (1992) ได้กำหนดเกณฑ์ขนาดตัวอย่าง ดังนี้ 1) จำนวน 100 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ใช้ไม่ได้ (Poor) ขนาดตัวอย่าง 2) จำนวน 200 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ (Fair) 3) ขนาดตัวอย่าง จำนวน 300 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี (Good) 4) ขนาดตัวอย่าง จำนวน 500 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดีมาก (Very good) และ 5) ขนาดตัวอย่าง จำนวน 1,000 ตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ยอดเยี่ยม (Excellent) ดังนั้น ขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 480 ตัวอย่างตามการเก็บแบบสอบถามจริง ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี (Good) (Comrey & Lee, 1992) ที่จะทำให้ผลการวิจัยศึกษาวิจัยมีความเชื่อถือได้และทำให้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนครมีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น

### การเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ในศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเทศบาลนคร รวมทั้งสิ้น 30 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) ซึ่งกระจายตัวอยู่ตามภูมิภาคตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาคในการนี้ผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-stage sampling) (Cochran, 1977) ดังนี้ ดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากนั้นได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) นำมาหาสัดส่วนโดยจำแนกประชากรตามภูมิภาค หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการจับฉลาก (Lottery method) เพื่อนำมาเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ดังนี้

1. ภาคเหนือ ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครเชียงใหม่ เทศบาลนครเชียงราย และเทศบาลนครลำปาง
2. ภาคกลาง ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 10 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครนนทบุรี เทศบาลนครปากเกร็ด เทศบาลนครสมุทรสาคร เทศบาลนครนครปฐม เทศบาลนครนครสวรรค์ เทศบาลนครรังสิต เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครสมุทรปราการ และเทศบาลนครอ้อมน้อย
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 5 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครนครราชสีมา เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลนครอุดรธานี เทศบาลนครอุบลราชธานี และเทศบาลนครสกลนคร
4. ภาคตะวันออก ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครแหลมฉบัง เทศบาลนครนครระยอง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์
5. ภาคตะวันตก ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครแม่สอด
6. ภาคใต้ ประกอบด้วยเทศบาลนคร จำนวน 8 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนคร นครศรีธรรมราช เทศบาลนครสงขลา เทศบาลนครตรัง เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาลนคร สุราษฎร์ธานี เทศบาลนครภูเก็ต เทศบาลนครยะลา และเทศบาลนครเกาะสมุย

ตารางที่ 3-1 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ภูมิภาค	เทศบาลนคร	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคเหนือ	1. เทศบาลนครเชียงใหม่	295	51
	2. เทศบาลนครเชียงใหม่		
	3. เทศบาลนครลำปาง		
ภาคกลาง	1. เทศบาลนครนนทบุรี	951	165
	2. เทศบาลนครปากเกร็ด		
	3. เทศบาลนครสมุทรสาคร		
	4. เทศบาลนครนครปฐม		
	5. เทศบาลนครนครสวรรค์		
	6. เทศบาลนครรังสิต		
	7. เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา		
	8. เทศบาลนครพิษณุโลก		
	9. เทศบาลนครสมุทรปราการ		
	10. เทศบาลนครอ้อมน้อย		
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	1. เทศบาลนครนครราชสีมา	455	79
	2. เทศบาลนครขอนแก่น		
	3. เทศบาลนครอุดรธานี		
	4. เทศบาลนครอุบลราชธานี		
	5. เทศบาลนครสกลนคร		
ภาคตะวันออก	1. เทศบาลนครแหลมฉบัง	248	43
	2. เทศบาลนครนครระยอง		
	3. เทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์		
ภาคตะวันตก	1. เทศบาลนครแม่สอด	66	13



ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

ภูมิภาค	เทศบาลนคร	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคใต้	1. เทศบาลนครนครศรีธรรมราช		
	2. เทศบาลนครสงขลา		
	3. เทศบาลนครตรัง		
	4. เทศบาลนครหาดใหญ่		
	5. เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี		
	6. เทศบาลนครภูเก็ต	737	129
	7. เทศบาลนครยะลา		
	8. เทศบาลนครเกาะสมุย		
	รวมทั้งสิ้น	2,752	480

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิด และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ศึกษา คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การ
2. กำหนดลักษณะของศึกษาคำถามในการวิจัย และมาตรฐานของแต่ละตัวแปร เกณฑ์การให้คะแนน
3. นำนิยามศัพท์มาระบุเป็นประเด็นสำคัญในแต่ละปัจจัยแล้วเขียนข้อคำถามที่เป็นพฤติกรรมบ่งชี้ เพื่อใช้วัดคุณลักษณะที่ระบุไว้ในนิยามศัพท์แต่ละประเด็น โดยหลีกเลี่ยงคำถามนำ คำถามซ้อนในประโยคเดียวกัน และคำถามปฏิเสธซ้อน
4. นำข้อคำถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่น
5. นำข้อคำถามที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมาปรับปรุงและแก้ไขให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

6. นำข้อคำถามในแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความถูกต้อง และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อความให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

### เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ตอน ใช้สำหรับถามผู้บริหารเทศบาลนครที่ผ่านการเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลทั่วไป มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Bass and Avolio (1993) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งหมด 20 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์และคานัน (Best & Kahn, 2006, p. 315) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00-1.50	1 คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.51-2.50	2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.51-3.50	3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.51-4.50	4 คะแนน	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.51-5.00	5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Denison (1990) ประกอบด้วย วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และ วัฒนธรรมพันธกิจ รวมทั้งหมด 20 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์และคานัน (Best & Kahn, 2006, p. 315) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.00-1.50	1 คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	1.51-2.50	2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	2.51-3.50	3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	3.51-4.50	4 คะแนน	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่	4.51-5.00	5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วย บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งหมด 25 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best and Kahn (2006, p. 315) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50	1 คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50	2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50	3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50	4 คะแนน	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51-5.00	5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด

ตอนที่ 5 แบบสอบถามด้านประสิทธิผลของเทศบาลนคร เป็นเครื่องมือที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิดพื้นฐานของ Steers (1994) ประกอบด้วย ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศขององค์การ ลักษณะบุคคล ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน และลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการรับรององค์การและนวัตกรรม รวมทั้งหมด 55 ข้อ ประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลค่าคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best and Kahn (2006, p. 315) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.50	1 คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51-2.50	2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51-3.50	3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51-4.50	4 คะแนน	หมายถึง	มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51-5.00	5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด

#### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (Lynn, 1986) เพื่อพิจารณาความถูกต้องด้านการใช้ภาษา ความเหมาะสมของแบบสอบถามการวิจัย ความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม รวมทั้งมีสาระครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มีความรู้ด้านเนื้อหา 2 ท่าน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณธรรม กาญจนสุวรรณ

วุฒิกการศึกษา รป.ด. (รัฐศาสตร์)

ตำแหน่งอาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพ.ประยงค์ เต็มชวาลา

วุฒิกการศึกษา พบ.ด. (การบริหารการพัฒนา)

ตำแหน่งเลขานุการอนุกรรมการ คณะอนุกรรมการปฏิรูประบบและ

กระบวนการบริหารราชการแผ่นดินและความมั่นคงแห่งรัฐ

ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มีความรู้ด้านการวัดผล 2 ท่าน

1. อาจารย์ ดร.นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล ตำแหน่งอาจารย์

วุฒิกการศึกษา วท.ม. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

ตำแหน่งอาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล ตำแหน่งอาจารย์

วุฒิกการศึกษา ค.ด. ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา

ตำแหน่งอาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้เชี่ยวชาญหรือนักวิชาการที่มีความรู้ด้านพื้นที่ 1 ท่าน

1. นายเอกพันธ์ คุปต์วัช นายกเทศมนตรีนครนครรปฐม

การตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content validity) และภาษาที่ใช้

เพื่อให้แบบวัดมีความสมบูรณ์และสามารถวัดข้อคำถาม การวิเคราะห์ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง

(Index of item-objective congruence: IOC) เพื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้อคำถาม โดยมี

เกณฑ์การประเมินข้อคำถามแต่ละข้อสามารถวัดได้ตรงกับจุดประสงค์ที่กำหนดตามเกณฑ์ ดังนี้

ข้อคำถามวัดได้ตรงวัตถุประสงค์ ได้ 1 คะแนน

ข้อคำถามไม่แน่ใจวัดได้ตรงจุดประสงค์หรือไม่ ได้ 0 คะแนน

ข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงจุดประสงค์ ได้ -1 คะแนน

แล้วนำคะแนนที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวบ่งชี้ของตัวแปร โดยแทนค่าในสูตรของ Rovinelli and Hambleton (1997, pp. 49-60) ดังนี้

$$IOC = \sum \frac{R}{N}$$

เมื่อ IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวบ่งชี้ของตัวแปร

R = คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ข้อคำถามที่มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 ขึ้นไป ผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามนั้นไว้ สำหรับผลการตรวจสอบความถูกต้องด้านโครงสร้างเนื้อหา (Content validity) พบว่า ข้อคำถามของตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร มีค่า IOC คะแนนอยู่ระดับ 1 แต่อย่างไรก็ตามผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงภาษาในบางข้อคำถาม ซึ่งผู้วิจัยจึงจะนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ข้อคำถามมีความตรงและสอดคล้องกับงานวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปทดสอบในขั้นตอนต่อไป

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการทดลองใช้ (Try out) กับผู้ที่มีคุณสมบัติจำนวน 30 คน (Burn & Grove, 2001) เพื่อนำมาวิเคราะห์พิจารณาคุณภาพของแบบสอบถามดังนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อคำถามรายข้อ (Item analysis) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามนั้น ๆ (Item-total correlation) ข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับคะแนนรวมเป็นบวกและมีค่าน้อยกว่า 0.20 (Atkinson & West, 1991, pp. 66-67) จะถูกตัดออก

3.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามแต่ละด้านต้องมีค่าอย่างน้อย 0.7 ขึ้นไป (Pallant, 2007) ถ้า  $\alpha < 0.7$  จะตัดข้อที่ตัดแล้วทำให้  $\alpha$  เพิ่มขึ้น แต่ในการตัดจะพิจารณาถึงเนื้อหาของคำถามด้วยว่า สมควรตัดหรือไม่ วิธีการสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ได้กำหนด ค่า Alpha ที่เป็นมาตรฐานเอาไว้

สำหรับการทดลองใช้ (Try out) แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ในครั้งนี้ พบว่าได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในภาพรวมมีค่าครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ 0.91 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Pallant (2007) และมีค่า Item-total correlation ทุกข้อ

คำถามเป็นบวกโดยมีค่าไม่น้อยกว่า 0.20 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของ Atkinson and West (1991) ดังนั้น เมื่อวิเคราะห์พิจารณาคุณภาพของแบบสอบถามดังกล่าวเกณฑ์มาตรฐานข้างต้น ผู้วิจัยจึงใช้แบบสอบถามดังกล่าวเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ทำหนังสือใบยินยอมเข้าร่วมวิจัย และใบรับรองจริยธรรมเพื่อเป็นการประกันสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ส่งไปยังเทศบาลนครที่ผ่านการเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. เมื่อได้หนังสือตอบรับยินยอมเข้าร่วมวิจัยจากเทศบาลนครที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จึงจัดเตรียมเครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามทำการตรวจสอบความถูกต้องแล้ว พร้อมแนบข้อมูลที่จะอธิบายให้กับกลุ่มตัวอย่างการวิจัย
3. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วพร้อมเอกสารแนบทำการจัดส่งทางไปรษณีย์โดยใช้เวลาเก็บรวบรวม 60 วัน อนึ่งหากแบบสอบถามที่ไม่ได้รับกลับคืนมาในเวลาที่กำหนด ผู้วิจัยได้ติดต่อกลับไปทางโทรศัพท์ 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 2 อาทิตย์ ถึงผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ช่วยตอบและส่งแบบสอบถามคืนกลับมา
4. จากการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ได้รับแบบสอบถามส่งคืนกลับมา จำนวน 480 ชุด จากกลุ่มตัวอย่าง คิดเป็นอัตราการตอบกลับร้อยละ 100 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความถูกต้องของการตอบ เพื่อให้ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ตามความต้องการ แล้วนำข้อมูลเหล่านี้ไปทำการบันทึกข้อมูล ลงรหัสเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยได้ตรวจสอบความน่าเชื่อถืออีกครั้งหนึ่ง โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือแต่ละองค์ประกอบด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค (Cronbachs' alpha coefficient) ซึ่งเป็นค่าที่ใช้วัดความน่าเชื่อถือหรือความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ที่อยู่บนฐานของการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation coefficient) ระหว่างตัวแปรหรือข้อความทั้งหมดที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาควรจะมีค่าเกินกว่า 0.90 ขึ้นไป (Aroian & Norris, 2001) จึงจะยอมรับว่ามาตรวัดขององค์ประกอบนั้นมีความน่าเชื่อถือที่เหมาะสม และค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนของข้อความแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อความอื่น ๆ ในมาตรวัดเดียวกัน (Corrected item-total correlation) ไม่ควรมีค่าติดลบหรือไม่ควรมีค่าน้อยกว่า 0.20 (Atkinson & West, 1991, pp. 66-67) จะถูกตัดออก ดังนั้น ถ้าค่าความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน

ของข้อความแต่ละข้อกับคะแนนรวมของข้อความอื่น ๆ ในมาตรวัดเดียวกันมีค่าติดลบหรือมีค่าน้อยกว่า 0.20 ผู้วิจัยจะทำการตัดข้อความนั้นออกจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้น (Path analysis) ตามลำดับ

### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้วจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร วิเคราะห์โดยแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้และตัวแปรแฝง เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อทดสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) หนึ่งในกรณีเมื่อเกิดปัญหาที่ตัวแปรทำนายมีความสัมพันธ์กันสูงมากเกินไป 0.90 ขึ้นไป (Aroian & Norris, 2001) ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์ถดถอย ทำให้ข้อมูลอาจมีความคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ผู้วิจัยอาจทำการตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ด้วยการใช้การวิเคราะห์ค่าสถิติ Condition index ซึ่งเป็นการวัดค่าสัดส่วนความแปรปรวน วัดจากค่าไอแกน (Eigenvalue) โดยใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบ คือ 30 ถ้าตัวแปรใดมีค่า Condition index เกิน 30 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)
3. การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร (Path analysis) และการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) วิเคราะห์ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square statistics) เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ ถ้าหากไคสแควร์ มีค่าต่ำมากโดยยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximate: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์หรือไม่ โดยนำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ และหากค่า RMSEA ที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลมาก หรือหากมีค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่ารูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos, 2000) ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of fit index: GFI) ซึ่งใช้ค่าไคสแควร์ในการ

เปรียบเทียบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดล โดยดัชนีวัดความกลมกลืน GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ถ้าหาก GFI มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่ารูปแบบโครงสร้างมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness of fit index: AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงองศาความอิสระ จำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ได้ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว AGFI มีคุณสมบัติการวิเคราะห์เช่นเดียวกับดัชนี GFI ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (Root squared residual: RMR) เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของรูปแบบที่ศึกษา เฉพาะกรณีที่เป็นกรเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกันโดยถ้าค่าของดัชนี RMR เข้าใกล้ ศูนย์แสดงว่ารูปแบบมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลังจากวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยต้องมีการปรับรูปแบบโมเดล (Model modification) จนกว่าจะได้ความสัมพันธ์ที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ดีที่สุด (Best fit)

เกณฑ์การพิจารณาการวิเคราะห์ และตรวจสอบความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

1. ค่า Chi-Square/ df ( $\chi^2$ ) หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 3 หรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์เท่าไร แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
2. ค่า GFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
3. ค่า AGFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
4. ค่า RMSEA หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 0.05 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้องหรือหากมีค่าระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่า รูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลค่อนข้างสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
5. ค่า RMR หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 0.05 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
6. ค่า SRMR หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 0.05 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
7. ค่า NFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
8. ค่า CFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง



## การวิจัยเชิงคุณภาพ

### การกำหนดประชากร

ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดระบบองค์การให้มีประสิทธิภาพของ Mintzberg (1993) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informant) ซึ่งหน่วยในการศึกษา (Unit of study) ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก 4) ฝ่ายอำนวยการ และ 5) ฝ่ายสนับสนุน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยการจับฉลากตามภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค ภาคละ 1 เทศบาล ดังนี้ 1) ภาคเหนือ ได้แก่ เทศบาลนครเชียงราย 2) ภาคกลาง ได้แก่ เทศบาลนครนครปฐม 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ เทศบาลนครนครราชสีมา 4) ภาคตะวันออก ได้แก่ เทศบาลนครแหลมฉบัง 5) ภาคตะวันตก ได้แก่ เทศบาลนครแม่สอด และ 6) ภาคใต้ ได้แก่ เทศบาลนครสงขลา ดังนี้

1. ส่วนบริหารระดับสูง ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร จำนวน 6 คน
2. ส่วนบริหารระดับกลาง ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ปลัดเทศบาล จำนวน 6 คน
3. ส่วนปฏิบัติงานหลัก ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการสำนักปลัด จำนวน 6 คน
4. ส่วนอำนวยการ ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน จำนวน 6 คน
5. ส่วนสนับสนุน ประกอบด้วยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยกำหนดโครงสร้างสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) ดังนี้

1. ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแนวคิดทฤษฎี กรอบแนวคิดของการวิจัย โดยมีลักษณะเป็นข้อคำถามที่แสดงความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของเทศบาลนคร

2. นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ความครบถ้วนของประเด็นการสัมภาษณ์

3. นำแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำแบบสัมภาษณ์ที่แก้ไขแล้ว ไปเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบอีกครั้งก่อนนำไปใช้จริง

### **การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ**

1. ผู้วิจัยนำเป็นแบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structure interview) ที่สร้างขึ้นโดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาเรียบร้อยแล้วไป

2. นำเป็นแบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (Lynn, 1986) เพื่อพิจารณาความถูกต้องด้านการใช้ภาษา ความเหมาะสมของแบบสอบถามการวิจัย เพื่อเป็นการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ของแบบสัมภาษณ์ ที่เป็นตัวแทนของสิ่งที่ต้องการวัด รวมทั้งมีสาระครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้

3. เมื่อได้แบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้วิจัยจึงนำแบบสัมภาษณ์นั้นไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

### **การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ**

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยดำเนินการกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key informant) ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documents) การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) สำหรับใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ในเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ได้แก่ ตำราทางด้านองค์การและการจัดการ รายงานประจำปีของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น รายงานประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ วารสารทางวิชาการ งานวิจัย บทความการวิจัย ตลอดจนหนังสือพิมพ์ และข่าวสารที่เกี่ยวกับเทศบาลนคร

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field research) ด้วยวิธีเป็นแบบสัมภาษณ์ ที่มีลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structure interview) เพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ทำหนังสือใบยินยอมเข้าร่วมวิจัย และใบรับรองจริยธรรมเพื่อเป็นการประกันสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) พร้อมแบบสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้าง ส่งไปยังผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.2 เมื่อได้หนังสือตอบรับยินยอมเข้าร่วมวิจัยจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแล้วจึงจัดเตรียมนัดเพื่อขอการสัมภาษณ์ โดยมีการกำหนดวันเวลา และสถานที่

2.3 การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยการสัมภาษณ์จากถามคำถามตามสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย ดังมีกระบวนการในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยกำหนดไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 อธิบายวัตถุประสงค์ของสัมภาษณ์แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ รวมทั้งหัวข้อการวิจัยโดยย่อ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเข้าใจได้ตรงประเด็น

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่กำหนด โดยผู้วิจัยจะมีการกล่าวนำถึงความเชื่อมโยงในประเด็นคำถามต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เป็นแนวทางการวิเคราะห์คำตอบให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 3 สรุปประเด็นของข้อมูลจากการสัมภาษณ์ให้กับผู้ถูกสัมภาษณ์รับฟัง เพื่อให้มั่นใจว่าตีความและความเข้าใจของผู้สัมภาษณ์มีความถูกต้องสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผลการสัมภาษณ์แต่ละท่านและจัดเก็บผลการสัมภาษณ์อย่างเป็นหมวดหมู่

ขั้นตอนที่ 5 เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ โดยมีการกล่าวขอบคุณในคุณค่าของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์และการเสียสละเวลาอันมีค่าของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน เพื่อผลของการศึกษาในครั้งนี้ที่จะได้มีความสมบูรณ์มากที่สุด

### **การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล**

ในการตรวจสอบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบ Triangulation หรือที่ Denzin (1978) เรียกว่า การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า เป็นการใช้กระบวนการวิธีที่หลากหลาย (The multiple-method approach) ในการตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) โดยการพิสูจน์ว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบ คือ การตรวจสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา

ซึ่งการสัมภาษณ์จะดำเนินการคนละช่วงเวลา แหล่งสถานที่ โดยทำการหาข้อมูลจากแหล่งบุคคล โดยสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2. การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation) โดยตรวจสอบว่าถ้าผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีที่ต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด ซึ่งใช้แนวคิด ทฤษฎี ดังนี้ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ ประสิทธิภาพผลของเทศบาลนคร

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological triangulation) โดยการใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กันเพื่อรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกัน ได้แก่ การศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกต และการตีความ (Interpretation) จากพฤติกรรมและ อัจฉริยะ ระหว่างการให้สัมภาษณ์

สรุปในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลประกอบด้วยสามรูปแบบ คือ การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี และการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล

#### การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยได้กระทำอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการวิจัย ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของไมล์และฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994, pp. 10-11) ซึ่งขั้นตอนการจัดการกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) หมายถึง กระบวนการจัดการด้วยกรรมวิธี เพื่อทำให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและเนื้อหา พร้อมทั้งจะนำเสนอ ได้แก่ การถอดเทปสัมภาษณ์ การเขียนบันทึกสิ่งที่สังเกตพบและสรุปข้อมูลในทันทีหลังการสัมภาษณ์แต่ละวัน หลังจากนั้นอ่านข้อความหลาย ๆ รอบให้เข้าใจ และเลือกข้อความที่บ่งบอกประเด็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิภาพผลของเทศบาลนคร ผู้วิจัยกำหนดรหัสกับข้อมูลจากตัวอย่าง หลังให้รหัสในตัวอย่างแต่ละรายแล้วจึงรวมอภิปรายความแตกต่างของรหัสที่ให้ก่อนที่จะให้รหัสข้อมูลในตัวอย่างรายถัดไป

2. การลดข้อมูล (Data display) หมายถึง กระบวนการคัดเลือก การเน้น การทำให้อยู่ในรูปที่เข้าใจง่าย การย่อความ และการแปลงข้อมูลด้วยการลดข้อมูลดิบให้พร้อมสำหรับการ

นำไปใช้ในขั้นตอนต่อไป การจัดการกระทำกับข้อมูลด้วยการลดข้อมูลนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นตลอดการทําวิจัย รวมถึงก่อนที่จะเริ่มทําการวิจัยก็ต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับแนวทางการลดข้อมูลนับ ตั้งแต่การระบุนกรอบแนวคิดการวิจัย ปัญหาการวิจัยและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมแล้วด้วย สิ่งที่ผู้วิจัยกระทำในการลดข้อมูลคือ การเขียนสรุป การจัดกลุ่มการสร้างหลักในการจำแนกกลุ่มของข้อมูล การเขียนบันทึกเพื่อเตือนความจำหรือความคิดที่วางไว้ โดยได้จัดทำเป็นบันทึกการสัมภาษณ์ของผู้นำและผู้ให้ข้อมูลประกอบพร้อมทั้งสรุปความเหมือนและความต่างของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ กระบวนการเหล่านี้ผู้วิจัยเริ่มกระทำตั้งแต่มีการเก็บข้อมูลในครั้งแรกไปจนงานวิจัยในครั้งนี้สำเร็จ

3. การสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและการตีความหมายของข้อค้นพบที่ศึกษาได้รวมถึงการตรวจสอบข้อสรุปและมองหาความแตกต่างความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความว่ามีความถูกต้องตรงประเด็นมีความน่าเชื่อถือได้พร้อมกับสอดคล้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมมา

### **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์**

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์ ดำเนินการโดยการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่า การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) นำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป (A summary table) ข้อค้นพบจากการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางของผลลัพธ์จาก 2 ชุดข้อมูล เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันหรือแตกต่างจากข้อมูลของอีกชุด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและหรือรวมกันเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจดียิ่งขึ้น ในการตอบสนองวัตถุประสงค์การศึกษาในภาพรวมตามที่กำหนดไว้

### **การพิทักษ์สิทธิผู้เข้าร่วมการวิจัย**

1. ผู้วิจัยชี้แจงเรื่องการพิทักษ์สิทธิเป็นลายลักษณ์อักษร โดยระบุวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถาม ระบุประโยชน์เกี่ยวกับการเข้าร่วมการวิจัยให้กับกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

สำคัญ ได้รับทราบในหน้าแรกของแบบสอบถามการวิจัย และดำเนินการเก็บข้อมูลเฉพาะในกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างสามารถหยุดหรือปฏิเสธการเข้าร่วมการวิจัยได้ตลอดเวลา ซึ่งการปฏิเสธนี้จะไม่มีความกระทบใด ๆ ต่อกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีระบุรายละเอียดดังกล่าวในหนังสือชี้แจงการเข้าร่วมการวิจัยและหนังสือยินยอมเข้าร่วมวิจัย

2. ผู้วิจัยจะรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3. เมื่อได้แบบสอบถามหรือไฟล์เสียงกลับมาผู้วิจัยเก็บไว้เป็นความลับส่วนตัวโดยไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล อีกทั้งไม่มีข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงถึงผู้ให้ข้อมูลได้ และนำแบบสอบถามหรือไฟล์เสียงเก็บไว้ในตู้เก็บเอกสารใส่กุญแจไว้ในห้องส่วนตัว ส่วนไฟล์เอกสารในคอมพิวเตอร์ จะมีรหัสป้องกันการเข้าถึงข้อมูล เพื่อป้องกันมิให้บุคคลอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ไปเผยแพร่ หลังจากทำการวิจัยเสร็จสมบูรณ์และตีพิมพ์เผยแพร่แล้วเก็บรักษาข้อมูลไว้อีก 1 ปี หลังจากนั้นจะทำลายข้อมูลทั้งหมดเสีย

4. วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดจะเป็นในลักษณะภาพรวม รายงานผลการวิเคราะห์ในลักษณะที่ไม่เชื่อมโยงถึงตัวบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หน่วยงาน หรือองค์กรใดองค์กรหนึ่ง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการผสมผสาน (Mixed method research) เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ แบบ Convergent parallel design Creswell and Clark (2011) ซึ่งเป็นแบบแผนที่มีการตั้งคำถามวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย โดยดำเนินการวิจัยพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน แยกการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทออกจากกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการตีความข้อมูล การตีความเป็นการอภิปรายว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด การวิจัยประเภทนี้เหมาะที่ใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากแต่ละวิธี สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่างตัวแปร (Path analysis) และการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างภายใต้แนวคิดแต่ละแนวคิดเป็นการทดสอบสมมติฐานตามเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวแบบ (Model fit) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ จึงเลือกใช้ดัชนีความเหมาะสม ดังต่อไปนี้ ค่า  $\chi^2$ ; Relative  $\chi^2$ ; GFI; AGFI; RMR; SRMR; RMSEA; P-value for test of close fit และ CN โดยจะใช้เกณฑ์ในการพิจารณาว่าตัวแบบโดยรวมมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ Schermelleh-Engel, Moosbrugger and Muller (2003, p. 52) แนะนำว่า ควรจะนำเสนอดัชนีความเหมาะสมโดยแบ่งเป็นความเหมาะสมในระดับดี (Good fit) และในระดับที่ยอมรับได้ (Acceptable fit) ทั้งนี้ เกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวแบบ (Model fit) คือ ให้ความสำคัญกับดัชนีความเหมาะสมอย่างแท้จริง (Exact fit) ได้แก่ ค่าดัชนี  $\chi^2/df$  และให้ความสำคัญกับดัชนีความเหมาะสมแบบประมาณการ (Approximate fit) ได้แก่ ค่าดัชนี RMSEA (CI) กล่าวคือ ถ้าทั้งสองดัชนีผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำถือว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่จัดเก็บได้ ส่วนค่าดัชนีอื่น ๆ นั้น ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาเสริมเพิ่มเติมว่าตัวแบบใดมีความเหมาะสมมากกว่ากันเพียงใดและมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงของตัวแบบและทฤษฎีหรือไม่อย่างไร และนำการวิจัยเชิงคุณภาพมาช่วยหาคำตอบ ซึ่งผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยนำแนวคิดการจัดระบบองค์การให้มีประสิทธิผลของ Mintzberg (1993) มาเป็นเกณฑ์ในการ

พิจารณากลุ่มคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) บริหารระดับสูง 2) บริหารระดับกลาง 3) ปฏิบัติงานหลัก 4) อำนวยการ 5) สนับสนุน และนำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตีความร่วมกันกับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะส่งเสริมเติมเต็มซึ่งกันโดยดำเนินการตามองค์ประกอบตามวิธีวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของ Miles and Huberman (1994) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบทั้งในทางกายภาพและเนื้อหาและเลือกข้อความที่บ่งบอกประเด็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร 2) การแสดงข้อมูลหรือลดทอนข้อมูล (Data display) เป็นกระบวนการลดทอนข้อมูลหรือนำเสนอข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ผ่านการจัดระเบียบข้อมูลแล้วเข้าด้วยกัน ให้ตรงตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่ศึกษาได้ และ 3) การสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและการตีความหมายของข้อค้นพบที่ศึกษาได้รวมถึงการตรวจสอบข้อสรุป และมองหาความแตกต่าง ความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความว่ามีความถูกต้อง ตรงประเด็น และมีความน่าเชื่อถือได้ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการดำเนินการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสมผสานผลลัพท์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่า การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) และนำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป (A summary table) ข้อค้นพบจากการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางของผลลัพท์จาก 2 ชุดข้อมูล เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันหรือแตกต่างจากข้อมูลของอีกชุด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และหรือรวมกันเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจดียิ่งขึ้นในการตอบสนองของวัตถุประสงค์การศึกษารวมตามที่กำหนดไว้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพท์ (Merged data)



## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ


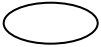


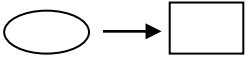
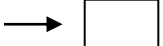
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาหา าระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของ เทศบาลนคร และ 2) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

สัญลักษณ์	แทน	ค่าสถิติ
$N$	แทน	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson correlation)
$R^2$	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared multiple correlation)
$\chi^2$	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of fit index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness of fit index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation)
RMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อน มาตรฐาน (Standardized root mean square residual)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total effects)

## 2. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์	แทน	ค่าสถิติ
TFALL	แทน	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
TF1	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
TF2	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
TF3	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
TF4	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
COALL	แทน	ด้านวัฒนธรรมองค์การ
CO1	แทน	วัฒนธรรมส่วนร่วม
CO2	แทน	วัฒนธรรมเอกภาพ
CO3	แทน	วัฒนธรรมการปรับตัว
CO4	แทน	วัฒนธรรมพันธกิจ
LOALL	แทน	ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้
LO1	แทน	การเป็นบุคคลที่รอบรู้
LO2	แทน	การมีแบบแผนความคิด
LO3	แทน	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
LO4	แทน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
LO5	แทน	การคิดอย่างเป็นระบบ
EFALL	แทน	ด้านประสิทธิภาพของเทศบาลนคร
EF1	แทน	ด้านลักษณะขององค์การ
EF11	แทน	โครงสร้างการบริหารงาน
EF12	แทน	เทคโนโลยี
EF2	แทน	ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม
EF21	แทน	สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
EF22	แทน	สภาพแวดล้อมทางสังคม
EF23	แทน	บรรยากาศขององค์การ
EF3	แทน	ด้านลักษณะบุคคล
EF31	แทน	ความผูกพันต่อองค์การ
EF32	แทน	แรงจูงใจในการทำงาน

EF4	แทน	ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ
EF41	แทน	การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
EF42	แทน	การมีส่วนร่วม
EF43	แทน	การติดต่อสื่อสาร
EF44	แทน	การปรับองค์การและนวัตกรรม
	แทน	ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables)
	แทน	ตัวแปรแฝง (Latent variables)
	แทน	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
	แทน	ความสัมพันธ์หรือความแปรปรวนรวมของสองตัวแปร
	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรสังเกตได้บนตัวแปรแฝง หรือสัญลักษณ์ขององค์ประกอบ
	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้

### 3. เกณฑ์การพิจารณาการวิเคราะห์ความสอดคล้องความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

- 3.1 ค่า  $(\chi^2)$  หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 3 หรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์เท่าไร แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.2 ค่า GFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.3 ค่า AGFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.4 ค่า RMSEA หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 0.05 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.5 ค่า RMR หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 0.05 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.6 ค่า SRMR หมายถึง มีค่าน้อยกว่า 0.05 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.7 ค่า NFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง
- 3.8 ค่า CFI หมายถึง มีค่าตั้งแต่ 0.95 ขึ้นไป แสดงตัวแบบมีความสอดคล้อง

## 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ครั้งนี้ซึ่งมีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ระดับองค์การ (Organization level) คือ เทศบาลนคร รวมทั้งสิ้น 30 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559) ซึ่งกระจายตัวอยู่ตามภูมิภาคตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ โดยแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค ได้แก่ 1) ภาคเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครเชียงใหม่ เทศบาลนครเชียงราย และเทศบาลนครลำปาง 2) ภาคกลาง ประกอบด้วย เทศบาลนครนนทบุรี เทศบาลนครปากเกร็ด เทศบาลนครสมุทรสาคร เทศบาลนครนครปฐม เทศบาลนครนครสวรรค์ เทศบาลนครรังสิต เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครสมุทรปราการ และเทศบาลนครอ้อมน้อย 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครนครราชสีมา เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลนครอุดรธานี เทศบาลนครอุบลราชธานี และเทศบาลนครสกลนคร 4) ภาคตะวันออก ประกอบด้วย เทศบาลนครแหลมฉบัง เทศบาลนครนครระยอง และเทศบาลนครเจ้าพระยาสุรศักดิ์ 5) ภาคตะวันตก ประกอบด้วย เทศบาลนครแม่สอด 6) ภาคใต้ ประกอบด้วย เทศบาลนครนครศรีธรรมราช เทศบาลนครสงขลา เทศบาลนครตรัง เทศบาลนครหาดใหญ่ เทศบาลนครสุราษฎร์ธานี เทศบาลนครภูเก็ต เทศบาลนครยะลา และเทศบาลนครเกาะสมุย โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเทศบาล คือ ผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหารเทศบาล ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปรีksenนายกเทศมนตรี และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาล ประกอบด้วย ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน ผู้อำนวยการสำนักการช่าง ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม ผู้อำนวยการสำนักการประปาและผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้อำนวยการส่วน และหัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 480 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน วิเคราะห์โดยแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปตารางดังนี้

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	279	58.1
หญิง	201	41.9
รวม	480	100.0
อายุ		
31-40 ปี	147	30.6
41-50 ปี	232	48.3
51-60 ปี	94	19.6
61-70 ปี	7	1.5
รวม	480	100.0
ประสบการณ์ทำงาน		
1-10 ปี	95	19.8
11-20 ปี	215	44.8
21-30 ปี	152	31.7
31 ปีขึ้นไป	18	3.8
รวม	480	100.0
ตำแหน่งงาน		
นายกเทศมนตรี	29	6.0
รองนายกเทศมนตรี	62	12.9
ปลัดเทศบาล	25	5.2
รองปลัดเทศบาล	22	4.6
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	21	4.4
ผู้อำนวยการสำนักการคลัง	17	3.5
ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน	18	3.8

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อมูล	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งงาน		
ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุข ฯ	18	3.8
ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา	9	1.9
ผู้อำนวยการสำนักการช่าง	19	4.0
ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	18	3.8
ผู้อำนวยการสำนักการประปา	15	3.1
หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป	16	3.3
ตรวจสุขภาพใน	11	2.3
ผู้อำนวยการส่วน	13	2.7
หัวหน้างาน	51	10.5
รวม	480	100.0

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 279 คน คิดเป็นร้อยละ 58.1 และเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็น ร้อยละ 41.9 โดยมีอายุอยู่ในช่วง 41-50 ปี จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาคือ 31-40 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็น ร้อยละ 30.6 และช่วงอายุน้อยที่สุดอยู่ระหว่าง 61-70 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ซึ่ง ประสิทธิภาพการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมา คือ 21-30 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 และประสิทธิภาพทำงานน้อยที่สุดอยู่ระหว่าง 31 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 สำหรับตำแหน่งงานส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ รองนายกเทศมนตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 รองลงมาคือ ปรึกษานายกเทศมนตรี และสมาชิกเทศบาลนคร มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่น้อยที่สุด คือ ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 279 คน คิดเป็น ร้อยละ 58.1 โดยมีอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 232 คน คิดเป็น ร้อยละ 48.3 พร้อมกับมีประสิทธิภาพทำงานอยู่ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 และอยู่ในตำแหน่งรองนายกเทศมนตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9

## 2. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-2 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $n = 480$ )

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.89	.71	4	มาก
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.97	.75	3	มาก
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.98	.76	2	มาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.03	.73	1	มาก
ภาพรวม	3.97	.64	-	มาก

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $SD = .64$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = .73$ ) รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = .76$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ( $SD = .71$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-3 ถึง ตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-3 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์  
( $n = 480$ )

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์	3.93	.92	2	มาก
2. ผู้บริหารมีการชี้แจงและแสดงให้เห็น ถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญใน การทำงาน	3.91	.95	3	มาก
3. ผู้บริหารมีประพฤตินั้นแบบอย่างที่ดีให้ เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	3.76	.99	5	มาก
4. ผู้บริหารพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและ ศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ	3.86	.95	4	มาก
5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ และความมั่นใจในตัวเอง	4.00	.99	1	มาก
ภาพรวม	3.89	.71	-	มาก

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ( $SD = .71$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ และความมั่นใจในตัวเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $SD = .99$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ( $SD = .92$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีประพฤตินั้นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 ( $SD = .99$ ) ตามลำดับ



ตารางที่ 4-4 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $n = 480$ )

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของ	3.99	.98	2	มาก
2. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.04	.97	1	มาก
3. ผู้บริหารมองปัญหาในแง่ดี/ เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส	4.04	.94	1	มาก
4. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	3.95	.90	3	มาก
5. ผู้บริหารมีกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	3.83	.94	4	มาก
ภาพรวม	3.97	.75	-	มาก

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $SD = .75$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และผู้บริหารมองปัญหาในแง่ดี/เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาส อยู่ในระดับมากเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .94$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ( $SD = .98$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ( $SD = .94$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $n = 480$ )

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน	3.99	.95	3	มาก
2. ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย	3.85	1.01	5	มาก
3. ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างทีมงาน	3.90	.91	4	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.04	.92	2	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์	4.11	.89	1	มาก
ภาพรวม	3.98	.76	-	มาก

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = .76$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $SD = .89$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .92$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ( $SD = 1.01$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-6 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
( $n = 480$ )

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.08	.88	2	มาก
2. ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	4.03	.90	3	มาก
3. ผู้บริหารสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.00	.92	5	มาก
4. ผู้บริหารทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า	4.02	.91	4	มาก
5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการแต่ละคน	4.12	.88	1	มาก
ภาพรวม	4.03	.73	-	มาก

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = .73$ ) แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการแต่ละคน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = .88$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .88$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $SD = .92$ ) ตามลำดับ

### 3. ผลการศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ ผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-7 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับวัฒนธรรมองค์การ  
( $n = 480$ )

วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม	4.01	.68	3	มาก
ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ	4.03	.72	2	มาก
ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	4.13	.73	1	มาก
ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ	3.96	.77	4	มาก
ภาพรวม	4.03	.61	-	มาก

จากตารางที่ 4-7 พบว่า วัฒนธรรมองค์การโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = .61$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ( $SD = .73$ ) รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = .72$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $SD = .77$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-8 ถึง ตารางที่ 4-11

ตารางที่ 4-8 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ( $n = 480$ )

ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีระบบกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายบังคับบัญชา	3.84	.93	4	มาก
2. เทศบาลนครมีค่านิยมการกระจายอำนาจการตัดสินใจการทำงาน	3.96	.91	3	มาก
3. เทศบาลนครมีการสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน	4.08	.96	2	มาก
4. เทศบาลนครมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง	4.08	.86	2	มาก
5. เทศบาลนครมีระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง	4.11	.86	1	มาก
ภาพรวม	4.01	.68	-	มาก

จากตารางที่ 4-8 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $SD = .68$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $SD = .86$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน และเทศบาลนครมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .96, .88$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีระบบกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ( $SD = .93$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-9 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ( $n = 480$ )

ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีแบบแผนการปฏิบัติงานชัดเจนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง	3.91	.97	4	มาก
2. เทศบาลนครมีค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันอย่างชัดเจน	4.07	.93	3	มาก
3. เทศบาลนครมีการยึดถือจรรยาบรรณเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน	4.14	.91	1	มาก
4. เทศบาลนครมีการจัดการแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกัน	4.00	.94	2	มาก
5. เทศบาลนครมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานที่แตกต่างกันต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน	4.00	.94	2	มาก
ภาพรวม	4.03	.72	-	มาก

จากตารางที่ 4-9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมเอกภาพโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = .72$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการยึดถือจรรยาบรรณเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ( $SD = .91$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการจัดการแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกัน และ เทศบาลนครมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานที่แตกต่างกันต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน อยู่ในระดับมากเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ( $SD = .94$ ) และลำดับสุดท้ายคือ เทศบาลนครมีแบบแผนการปฏิบัติงานชัดเจนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ( $SD = .97$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-10 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ( $n = 480$ )

ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น	4.13	.89	3	มาก
2. เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ	4.09	.87	4	มาก
3. เทศบาลนครมีการนำข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการมาพิจารณาในการประชุมเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน	4.15	.90	2	มาก
4. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงาน	4.16	.87	1	มาก
5. เทศบาลนครมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ในการทำงาน	4.13	.85	3	มาก
ภาพรวม	4.13	.73	-	มาก

จากตารางที่ 4-10 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมการปรับตัวโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ( $SD = .73$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = .87$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการนำข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการมาพิจารณาในการประชุมเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $SD = .90$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $SD = .87$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-11 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ( $n = 480$ )

ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	4.13	.85	2	มาก
2. เทศบาลนครมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.04	.89	3	มาก
3. เทศบาลนครมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกิดจากการตกลงร่วมกัน	4.13	.88	2	มาก
4. เทศบาลนครมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	4.20	.88	1	มาก
5. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลนครมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต	4.01	.95	4	มาก
ภาพรวม	3.96	.77	-	มาก

จากตารางที่ 4-11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านวัฒนธรรมพันธกิจโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $SD = .77$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ( $SD = .88$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกิดจากการตกลงร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ( $SD = .88$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลนครมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $SD = .95$ ) ตามลำดับ



#### 4. ผลการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-12 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และภาพรวมระดับองค์การแห่งการเรียนรู้  
( $n = 480$ )

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.12	.74	1	มาก
การมีแบบแผนความคิด	4.04	.76	3	มาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.99	.80	4	มาก
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.96	.77	5	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	4.09	.76	2	มาก
ภาพรวม	4.04	.66	-	มาก

จากตารางที่ 4-12 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .66$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = .74$ ) รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $SD = .76$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $SD = .77$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-13 ถึง ตารางที่ 4-17

ตารางที่ 4-13 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $n = 480$ )

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต	4.14	.88	2	มาก
2. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เป็นที่รอบรู้ในสายงานและนอกสายงานของตนเอง	4.11	.89	3	มาก
3. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ	4.10	.86	4	มาก
4. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ	4.10	.90	4	มาก
5. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	4.16	.89	1	มาก
ภาพรวม	4.12	.74	-	มาก

จากตารางที่ 4-13 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = .74$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = .89$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เป็นที่รอบรู้ในสายงานและนอกสายงานของตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $SD = .89$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ และเทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ( $SD = .86, .90$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-14 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการมีแบบแผนความคิด  
( $n = 480$ )

ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้าง ค่านิยมร่วมให้ทุกสายงานรับรู้ร่วมตาม เป้าหมายขององค์กร	4.02	.91	3	มาก
2. เทศบาลนครมีการสร้างบรรยากาศในการ เรียนรู้ร่วมกัน	4.01	.92	4	มาก
3. เทศบาลนครมีช่องทางการสื่อสารให้ บุคลากรได้มีโอกาสอภิปรายทำงานร่วมกัน เป็นทีม	4.06	.95	1	มาก
4. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสอภิปรายการ เรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน	4.05	.92	2	มาก
5. เทศบาลนครมีสร้างตระหนักรู้ถึง ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่ สำเร็จจากกระบวนการเรียนรู้	4.06	.92	1	มาก
ภาพรวม	4.04	.76	-	มาก

จากตารางที่ 4-14 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดโดย  
ภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .76$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่า เทศบาลนครมีสร้างตระหนักรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่สำเร็จ  
จากกระบวนการเรียนรู้ และเทศบาลนครมีช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรได้มีโอกาสอภิปราย  
ทำงานร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมากเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .95, .92$ ) รองลงมา  
คือ เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสอภิปรายการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน อยู่ในระดับมาก  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 4.05 ( $SD = .92$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการสร้างบรรยากาศใน  
การเรียนรู้ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $SD = .92$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-15 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $n = 480$ )

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรของเทศบาลนครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร	4.08	.92	2	มาก
2. เทศบาลนครมีการประชุมทุกสายงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.15	.89	1	มาก
3. เทศบาลนครมีการสื่อสารให้บุคลากรของเทศบาลนครเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ตรงกันทั้งองค์กร	4.00	.98	3	มาก
4. เทศบาลนครมีการกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง	3.86	.98	5	มาก
5. เทศบาลนครมีการสร้างความตระหนักรู้ถึงความเป็นเจ้าของขององค์กรร่วมกัน	3.88	.97	4	มาก
ภาพรวม	3.99	.80	-	มาก

จากตารางที่ 4-15 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ( $SD = .80$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการประชุมทุกสายงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $SD = .89$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรของเทศบาลนครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .92$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการกำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ( $SD = .98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-16 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $n = 480$ )

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานคล้ายกันมาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	3.99	.93	2	มาก
2. เทศบาลนครมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับบุคคลากรของเทศบาลนคร	3.97	1.00	4	มาก
3. เทศบาลนครมีมีศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	3.98	.95	3	มาก
4. เทศบาลนครมีมีการจัดให้แต่ละหน่วยงานภายนอกองค์กรได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.04	.89	1	มาก
5. เทศบาลนครมีมีการส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.82	.97	5	มาก
ภาพรวม	3.96	.77	-	มาก

จากตารางที่ 4-16 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ( $SD = .77$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เทศบาลนครมีมีการจัดให้แต่ละหน่วยงานภายนอกองค์กรได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .89$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคคลากรที่ปฏิบัติงานคล้ายกันมาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ( $SD = .93$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ( $SD = .97$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-17 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $n = 480$ )

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากร รู้จักวิธีการคิดและใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลได้	4.08	.90	3	มาก
2. เทศบาลนครมีถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ ได้	4.04	.94	4	มาก
3. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากร สามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในการ ปฏิบัติงานได้	4.04	.94	4	มาก
4. เทศบาลนครมีการส่งเสริมความเข้าใจ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน	4.16	.90	1	มาก
5. เทศบาลนครมีการจัดทำคู่มือการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Competency)	4.14	.93	2	มาก
ภาพรวม	4.09	.76	-	มาก

จากตารางที่ 4-17 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $SD = .76$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เทศบาลนครมีการส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = .90$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Competency) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ( $SD = .93$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การได้ และเทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานได้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .94$ ) ตามลำดับ

## 5. ผลการศึกษาระดับประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ซึ่งประกอบด้วย 11 ตัวแปร ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ได้แก่ 1) ลักษณะขององค์การ คือ ด้านโครงสร้างการบริหารงาน ด้านเทคโนโลยี 2) ลักษณะของสภาพแวดล้อม คือ ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ด้านบรรยากาศขององค์การ 3) ด้านลักษณะบุคคล คือ ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านแรงจูงใจในการทำงาน และ 4) ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านการปรับปรุงองค์การและนวัตกรรม โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4-18 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและภาพรวมระดับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ( $n = 480$ )

ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
ด้านลักษณะขององค์การ	4.05	.75	3	มาก
ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม	4.07	.71	1	มาก
ด้านลักษณะบุคคล	4.06	.75	2	มาก
ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	4.02	.58	4	มาก
ภาพรวม	4.05	.59	-	มาก

จากตารางที่ 4-18 พบว่า ประสิทธิภาพของเทศบาลนครโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = .59$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $SD = .71$ ) รองลงมา คือ ด้านลักษณะบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .75$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .58$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาประสิทธิผลของเทศบาลนคร ทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย 11 ตัวแปร โดยมีรายละเอียดตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4-19 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะขององค์การ ( $n = 480$ )

ด้านลักษณะขององค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. โครงสร้างองค์การ	4.06	.82	1	มาก
2. เทคโนโลยี	4.04	.77	2	มาก
ภาพรวม	4.05	.75	-	มาก

จากตารางที่ 4-19 พบว่า ด้านลักษณะขององค์การโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = .75$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .82$ ) รองลงมา คือ เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .77$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบด้านลักษณะขององค์การ ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ และ 2) เทคโนโลยี โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-20 และ ตารางที่ 4-21

ตารางที่ 4-20 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และโครงสร้างองค์การ ( $n = 480$ )

โครงสร้างองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.02	.98	5	มาก
2. เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	4.06	.96	3	มาก
3. เทศบาลนครมีการกระจายอำนาจการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินงานให้รวดเร็ว	4.07	.97	2	มาก
4. เทศบาลนครมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน	4.10	.98	1	มาก
5. เทศบาลนครมีโครงสร้างองค์การเอื้อต่อการประสานงานระหว่างงานด้านต่าง ๆ	4.04	1.00	4	มาก
ภาพรวม	4.06	.82	-	มาก



จากตารางที่ 4-20 พบว่า โครงสร้างองค์การโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .82$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ( $SD = .98$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการกระจายอำนาจการบริหารที่เอื้อต่อการทำงานให้รวดเร็ว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $SD = .97$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-21 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคโนโลยี ( $n = 480$ )

เทคโนโลยี	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	.98	5	มาก
2. เทศบาลนครมีการพัฒนาบุคลากรให้ สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.11	.95	1	มาก
3. เทศบาลนครมีอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่ เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	4.06	.87	2	มาก
4. เทศบาลนครมีอุปกรณ์เทคโนโลยีเพียงพอ กับบุคลากร	4.04	.92	3	มาก
5. เทศบาลนครมีการจัดสรรงบประมาณ ในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยี	4.01	.91	5	มาก
ภาพรวม	4.04	.77	-	มาก

จากตารางที่ 4-21 พบว่า เทคโนโลยีโดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .77$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ( $SD = .98$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .87$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการจัดสรร

งบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $SD = .91$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-22 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม  
( $n = 480$ )

ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	4.12	.73	1	มาก
2. สภาพแวดล้อมทางสังคม	4.08	.78	2	มาก
3. บรรยากาศองค์การ	4.02	.79	3	มาก
ภาพรวม	4.07	.71	-	มาก

จากตารางที่ 4-22 พบว่า ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อมโดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $SD = .71$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = .73$ ) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .78$ ) และลำดับสุดท้าย คือ บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .79$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ 2) สภาพแวดล้อมทางสังคม และ 3) บรรยากาศองค์การ โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-23 ถึงตารางที่ 4-25

ตารางที่ 4-23 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ  
( $n = 480$ )

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม	4.02	.94	5	มาก
2. เทศบาลนครมีการจัดทำโครงการรองรับงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมาย	4.06	.92	4	มาก
3. เทศบาลนครมีการวางแผนการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอก	4.12	.85	3	มาก
4. เทศบาลนครมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในการจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียง	4.22	.88	1	มาก
5. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลนคร	4.16	.85	2	มาก
ภาพรวม	4.12	.73	-	มาก

จากตารางที่ 4-23 พบว่า สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ( $SD = .73$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในการจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ( $SD = .88$ ) รองลงมา คือ สภาวะเศรษฐกิจของประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลนคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = .85$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .94$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-24 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสภาพแวดล้อมทางสังคม ( $n = 480$ )

สภาพแวดล้อมทางสังคม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. การทำงานของเทศบาลนครเป็นที่สนใจของชุมชนและท้องถิ่น	4.19	.83	1	มาก
2. เทศบาลนครมีการจัดสรรบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	4.15	.89	2	มาก
3. เทศบาลนครมีนโยบายส่งเสริมการเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและท้องถิ่น	4.06	.90	3	มาก
4. เทศบาลนครมีโครงการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้กับชุมชนและท้องถิ่น	4.02	.93	4	มาก
5. ชุมชนและท้องถิ่นพึงพอใจต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร	3.99	.96	5	มาก
ภาพรวม	4.08	.78	-	มาก

จากตารางที่ 4-24 พบว่า สภาพแวดล้อมทางสังคม โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .78$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การทำงานของเทศบาลนครเป็นที่สนใจของชุมชนและท้องถิ่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ( $SD = .83$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการจัดสรรบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $SD = .89$ ) และลำดับสุดท้าย คือ ชุมชนและท้องถิ่นพึงพอใจต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ( $SD = .96$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-25 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และบรรยาภาขององค์การ ( $n = 480$ )

บรรยาภาขององค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	4.00	.90	3	มาก
2. เทศบาลนครมีการสร้างความตระหนักรับในวิสัยทัศน์ขององค์การ	4.05	.87	2	มาก
3. เทศบาลนครมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.01	.90	4	มาก
4. เทศบาลนครมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในเทศบาลนคร	3.98	.96	5	มาก
5. เทศบาลนครมีการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี	4.06	.96	1	มาก
ภาพรวม	4.02	.79	-	มาก

จากตารางที่ 4-25 พบว่า บรรยาภาขององค์การ โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .79$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .96$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีการสร้างความตระหนักรับในวิสัยทัศน์ขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = .87$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในเทศบาลนคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ( $SD = .96$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-26 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะบุคคล ( $n = 480$ )

ด้านลักษณะบุคคล	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. ความผูกพันต่อองค์กร	4.05	.74	2	มาก
2. แรงจูงใจในการทำงาน	4.06	.85	1	มาก
ภาพรวม	4.06	.75	-	มาก

จากตารางที่ 4-26 พบว่า ด้านลักษณะบุคคล โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .75$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .85$ ) รองลงมา คือ ความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = .74$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบด้านลักษณะบุคคล ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กร และ 2) แรงจูงใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 4-27 และ ตารางที่ 4-28

ตารางที่ 4-27 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความผูกพันต่อองค์กร ( $n = 480$ )

ความผูกพันต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลนคร	4.08	.89	1	มาก
2. เทศบาลนครมีความมั่นคงให้กับบุคลากรในองค์กร	4.02	.90	4	มาก
3. บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนคร	4.08	.90	1	มาก
4. เทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า	4.06	.90	2	มาก
5. เทศบาลนครมีสนับสนุนให้นำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมีประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต	4.03	.94	3	มาก
ภาพรวม	4.05	.74	-	มาก

จากตารางที่ 4-27 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = .74$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรทุกคนให้การยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลนคร และบุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนคร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .89, .90$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ( $SD = .87$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีความมั่นคงให้กับบุคลากรในองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .90$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-28 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแรงจูงใจในการทำงาน ( $n = 480$ )

แรงจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีกิจกรรมการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน	4.07	.89	2	มาก
2. เทศบาลนครมีการให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	4.09	.90	1	มาก
3. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน	4.05	.90	3	มาก
4. เทศบาลนครมีการกำหนดค่าตอบแทนที่ได้รับให้มีความเหมาะสม	4.04	.90	4	มาก
5. เทศบาลนครมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	4.05	.94	3	มาก
ภาพรวม	4.06	.85	-	มาก

จากตารางที่ 4-28 พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .85$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ( $SD = .90$ ) รองลงมา คือ เทศบาลนครมีกิจกรรมการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.07 ( $SD = .89$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการกำหนดค่าตอบแทนที่ได้รับให้มี ความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .90$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-29 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และด้านลักษณะของนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ ( $n = 480$ )

ด้านลักษณะของนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	3.97	.71	2	มาก
2. การมีส่วนร่วม	3.97	.70	2	มาก
3. การติดต่อสื่อสาร	3.97	.78	2	มาก
4. การปรับองค์การและนวัตกรรม	4.16	.60	1	มาก
ภาพรวม	4.02	.58	-	มาก

จากตารางที่ 4-29 พบว่า ด้านลักษณะของนโยบายการบริหาร โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ( $SD = .58$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การปรับ องค์การและนวัตกรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = .60$ ) รองลงมา การกำหนด เป้าหมายเชิงกลยุทธ์การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $SD = .71, .70, .78$ ) ตามลำดับ

และเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลได้ละเอียดมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาองค์ประกอบ ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ 2) การมีส่วนร่วม 3) การติดต่อสื่อสาร และ 4) การปรับองค์การและนวัตกรรมโดยมี รายละเอียดตามตารางที่ 4-30 ถึง ตารางที่ 4-33



ตารางที่ 4-30 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์  
( $n = 480$ )

การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีนโยบายและมาตรการในการจัดการที่ชัดเจน	3.98	.97	3	มาก
2. เทศบาลนครมีการปฏิบัติงานตามแผนโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง	4.03	.95	2	มาก
3. เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	3.85	1.04	5	มาก
4. เทศบาลนครมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ชัดเจน	3.92	1.04	4	มาก
5. เทศบาลนครมีการนำผลที่ได้จากการประเมินโครงการมาใช้ปรับปรุงพัฒนางาน	4.07	.96	1	มาก
ภาพรวม	3.97	.71	-	มาก

จากตารางที่ 4-30 พบว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $SD = .71$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการนำผลที่ได้จากการประเมินโครงการมาใช้ปรับปรุงพัฒนางาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 ( $SD = .96$ ) รองลงมา เทศบาลนครมีการปฏิบัติงานตามแผนโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ( $SD = .95$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ( $SD = 1.04$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-31 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการมีส่วนร่วม ( $n = 480$ )

การมีส่วนร่วม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	$SD$	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์การ	4.04	.98	2	มาก
2. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานโดยไม่มี การแบ่งพรรคแบ่งพวก	4.06	.99	1	มาก
3. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ	4.02	.95	3	มาก
4. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงานขององค์การ	3.90	.84	4	มาก
5. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย	3.81	.83	5	มาก
ภาพรวม	3.97	.70	-	มาก

จากตารางที่ 4-31 พบว่า การมีส่วนร่วมโดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $SD = .70$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานโดยไม่มี การแบ่งพรรคแบ่งพวก อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ( $SD = .99$ ) รองลงมา เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์การ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ( $SD = .98$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ( $SD = .83$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-32 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการติดต่อสื่อสาร ( $n = 480$ )

การติดต่อสื่อสาร	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการจัดหาช่องทางการติดต่อสื่อสารที่หลายหลายช่องทาง	3.93	.89	3	มาก
2. เทศบาลนครมีการแจ้งนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักกลางทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.84	.98	5	มาก
3. เทศบาลนครมีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.85	.93	4	มาก
4. เทศบาลนครมีการสื่อสารที่ถูกต้องเพื่อสร้างความเข้าใจให้นักกลาง	4.08	.96	2	มาก
5. เทศบาลนครมีการสร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน	4.15	.92	1	มาก
ภาพรวม	3.97	.78	-	มาก

จากตารางที่ 4-32 พบว่า การติดต่อสื่อสารโดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ( $SD = .78$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการสร้างเครือข่ายประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับเอกชน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ( $SD = .92$ ) รองลงมา เทศบาลนครมีการสื่อสารที่ถูกต้องเพื่อสร้างความเข้าใจให้นักกลาง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .98$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการแจ้งนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ให้นักกลางทราบอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ( $SD = .98$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-33 คะแนนเฉลี่ย ความเป็ยงเบนมาตรฐาน และการปรับองค์การและนวัตกรรม  
( $n = 480$ )

การปรับองค์การและนวัตกรรม	ระดับความคิดเห็น			
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	ระดับ
1. เทศบาลนครมีการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	4.25	.85	1	มาก
2. เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.18	.86	2	มาก
3. เทศบาลนครมีการวิเคราะห์แนวทางปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	4.16	.87	3	มาก
4. เทศบาลนครมีการระดมความคิดเห็นในการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.08	.89	5	มาก
5. เทศบาลนครมีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.11	.85	4	มาก
ภาพรวม	4.16	.60	-	มาก

จากตารางที่ 4-33 พบว่า การปรับองค์การและนวัตกรรมโดยภาพรวมทุกด้าน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ( $SD = .60$ ) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เทศบาลนครมีการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ( $SD = .85$ ) รองลงมา เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ( $SD = .86$ ) และลำดับสุดท้าย คือ เทศบาลนครมีการระดมความคิดเห็นในการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ( $SD = .89$ ) ตาลำดับ

## 6. ผลการวิเคราะห์ลักษณะการกระจายของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 24 ตัวแปร และตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-34 ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปร

ตัวแปร	ค่าความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	-0.44	-0.52
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	-0.62	-0.43
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	-0.35	-0.57
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	-0.40	-0.59
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก	-0.39	-0.61
2. วัฒนธรรมองค์การ	-0.28	-0.65
ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม	-0.38	-0.52
ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ	-0.37	-0.59
ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว	-0.21	-0.95
ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ	-0.42	-0.58
3. องค์การแห่งการเรียนรู้	-0.42	-0.44
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	-0.45	-0.59
ด้านการมีแบบแผนความคิด	-0.45	-0.24
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	-0.39	-0.58
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	-0.48	-0.22
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	-0.47	-0.33
4. ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร	-0.46	-0.53
ด้านลักษณะขององค์การ	-0.42	-0.51
ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม	-0.53	-0.40
ด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ	-0.64	-0.28
ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ	-0.46	-0.38

จากตารางที่ 4-34 พบว่า ตัวแปรแฝงมีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.28 ถึง -0.46 สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรแฝง พบว่า อยู่ในช่วง -0.44 ถึง -0.65 เมื่อพิจารณาตัวแปรแฝงทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ปกติ คือ ค่าความเบ้ต้องไม่เกิน 2 และค่าความโด่งไม่เกิน 7 สามารถแปลความหมายได้ว่าตัวแปรทุกตัวมีการกระจายใกล้เคียงกันที่โค้งปกติ

เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า สังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.35 ถึง -0.62 โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้มากที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเท่ากับ -0.62 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเท่ากับ -0.35 สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของสังเกตได้ พบว่า อยู่ในช่วง -0.43 ถึง -0.61 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก มีค่าเท่ากับ -0.61 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเท่ากับ -0.52

ส่วนองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร พบว่า สังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.21 ถึง -0.42 โดยสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้มากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ มีค่าเท่ากับ -0.42 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว มีค่าเท่ากับ -0.21 สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของสังเกตได้ พบว่า อยู่ในช่วง -0.52 ถึง -0.95 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว มีค่าเท่ากับ -0.95 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม มีค่าเท่ากับ -0.52

สำหรับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า สังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.39 ถึง -0.47 โดยสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้มากที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเท่ากับ -0.47 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเท่ากับ -0.39 สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของสังเกตได้ พบว่า อยู่ในช่วง -0.22 ถึง -0.59 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเท่ากับ -0.59 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเท่ากับ -0.22

และองค์ประกอบประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่า สังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ในช่วง -0.42 ถึง -0.64 โดยสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้มากที่สุด คือ ด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ มีค่าเท่ากับ -0.64 ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าความเบ้น้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะขององค์การมีค่าเท่ากับ -0.42 สำหรับค่าความโด่ง (Kurtosis) ของสังเกตได้ พบว่า อยู่ในช่วง -0.28 ถึง -0.51 โดยตัวแปรที่มีค่าความโด่งมากที่สุด คือ ด้านลักษณะขององค์การ มีค่าเท่ากับ -0.51 และตัวแปรที่มีค่าความโด่งน้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะของบุคคลในองค์การ มีค่าเท่ากับ -0.28

## 7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis: CFA) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบตามแนวคิด ทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในเบื้องต้นจะวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานการวิเคราะห์ รูปแบบองค์ประกอบองค์การอัจฉริยะการทดสอบ ความสอดคล้องโมเดลองค์ประกอบด้วยดัชนีวัด ความสอดคล้องคือค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square:  $\chi^2$ ) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (Relative chi-square) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of fit index: GFI) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง ที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standardized root mean square residual: RMR) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root mean square error of approximation: RMSEA) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสำหรับตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝง ภายในที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันโมเดล องค์ประกอบเชิงยืนยันว่า มีความเป็นอิสระต่อกัน แล้วพิจารณาจากสถิติ จำนวน 3 ดัชนี ได้แก่

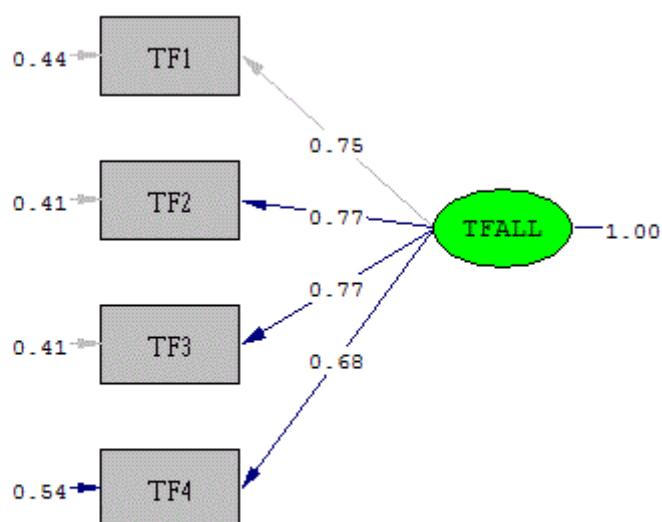
1. ค่า t-value มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และสรุปว่า Factor loading ของตัวแปรสังเกตมีค่าไม่เท่ากับศูนย์
2. ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) มีค่าเกินกว่า .50 หรือไม่ หากมีค่าเกินแสดงว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ดังกล่าวสามารถอธิบายตัวแปรแฝงได้ดี
3. ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่ถูกลักได้ (Average variance extracted, AVE:  $\rho_v$ ) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป
4. ค่าความเที่ยงของตัวแปรแฝง (Construct reliability:  $\rho_c$ ) ค่าที่ยอมรับได้ควรมีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) มีดังนี้
  - 4.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TF) ประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) การกระตุ้นทางปัญญา (TF3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TF4)

ตารางที่ 4-35 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

	TF1	TF2	TF3	TF4
TF1	1.000			
TF2	.746**	1.000		
TF3	.698**	.577**	1.000	
TF4	.475**	.586**	.537**	1.000

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4-35 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของ  
ตัวแปรในองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กัน  
เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .05$ ) มีค่าระหว่าง 0.475 ถึง 0.746 ซึ่งมีค่าไม่  
เกิน .80 ทำให้คาดได้ว่าจะไม่ปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้  
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก ดังนี้

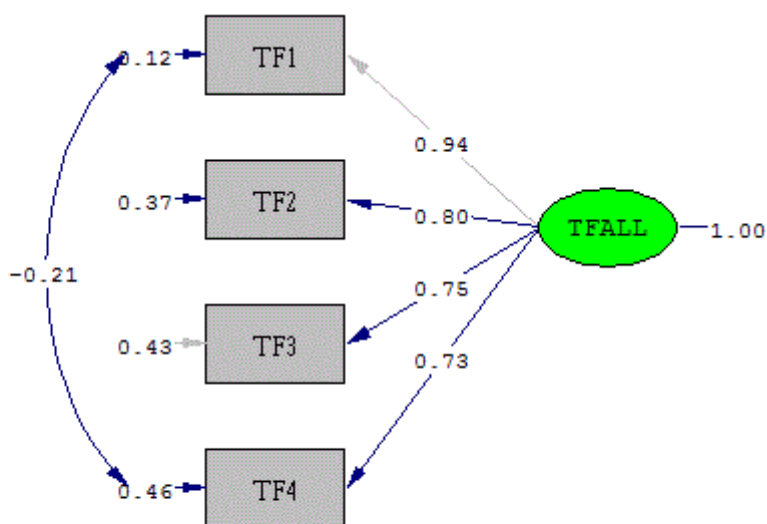


Chi-Square=83.39, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.181

ภาพที่ 4-1 องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งแรก พบว่าค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 83.39 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 5 โดยค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 16.68 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (P) 0.000 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .05 และค่า RMSEA = 0.181 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า .05 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่ง Joreskog, Sorbom and Du Toit (2001, pp. 120-121) ได้กล่าวว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มต้น ไม่จำเป็นต้องถูกต้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เสมอไปทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยไม่พอเพียงที่จะสนับสนุนในโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ในกรณีนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีค่าพารามิเตอร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างแท้จริงมีความเป็นไปได้ ทางทฤษฎีและมีความเที่ยงตรงพอที่จะสามารถนำไปทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นต่อไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model modification indices) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-36 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ดังนี้



Chi-Square=1.85, df=2, P-value=0.39578, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4-2 องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4-36 พบว่า ค่าสถิติวัดความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรับปรุงครั้งสุดท้ายกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 1.85 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 2 โดยค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 0.92 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.39578 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า 1.00 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่า 0.99 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดส่วนดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่า 0.011 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่า 0.000 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและค่า Critical N มีค่า 2513.47 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจึงแสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดได้ ซึ่งมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปรากฏดังตารางที่ 4-36

ตารางที่ 4-36 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ		ตัวแบบหลังปรับ	
$\chi^2 / df$	ไม่เกิน 2	16.68	×	0.92	✓
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.000	×	0.3958	✓
NFI	มากกว่า 0.90	0.87	×	1.00	✓
CFI	มากกว่า 0.90	0.87	×	1.00	✓
IFI	มากกว่า 0.90	0.87	×	1.00	✓
GFI	มากกว่า 0.90	0.89	×	1.00	✓
AGFI	มากกว่า 0.90	0.79	×	0.99	✓
RMESA	ต่ำกว่า .05	0.181	×	0.000	✓
RMR	ต่ำกว่า .05	0.067	×	0.011	✓
CN	มากกว่า 200	51.59	×	2513.47	✓

หมายเหตุ

× หมายถึง ไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ

✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-37 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	R <sup>2</sup>	CR	AVE
TF1	1.00	--	--	0.94	0.88	0.79	0.56
TF2	0.89	0.04	20.06*	0.80	0.63		
TF3	0.83	0.04	19.45*	0.75	0.57		
TF4	0.79	0.05	14.81*	0.73	0.54		

หมายเหตุ

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value $\geq$ 2.58)

---- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameter)

จากตารางที่ 4-37 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.73-0.94 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) มีค่าเท่ากับ 0.80 และน้อยที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TF4) มีค่าเท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R<sup>2</sup> ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) มีค่า R<sup>2</sup> มากที่สุดเท่ากับ 0.88 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) มีค่าเท่ากับ 0.63 และน้อยที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TF4) มีค่าเท่ากับ 0.54 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.79 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.56 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงกล่าวได้ว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความ

เหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

4.2 องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ (COALL) ประกอบด้วยวัฒนธรรมส่วนร่วม (CO1) วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) วัฒนธรรมการปรับตัว (CO3) และวัฒนธรรมพันธกิจ (CO4)

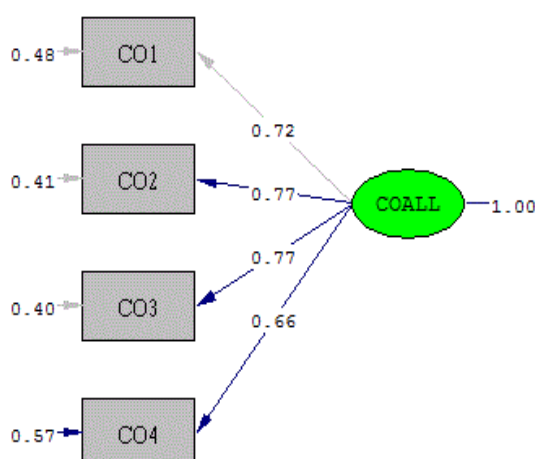
ตารางที่ 4-38 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ

	CO1	CO2	CO3	CO4
CO1	1.000			
CO2	.649**	1.000		
CO3	.551**	.697**	1.000	
CO4	.670**	.521**	.458**	1.000

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรในองค์ประกอบวัฒนธรรม พบว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .05$ ) มีค่าระหว่าง 0.458 ถึง 0.697 ซึ่งมีค่าไม่เกิน .80 ทำให้คาดได้ว่าจะไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

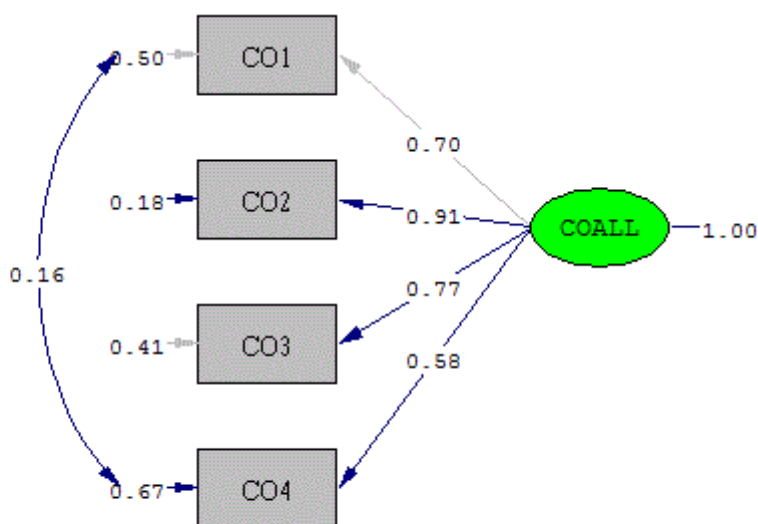
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การครั้งแรกปรากฏ ดังนี้



Chi-Square=52.17, df=5, P-value=0.00000, RMSEA=0.140

ภาพที่ 4-3 องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การครั้งแรก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การครั้งแรก พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 52.17 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 5 โดยค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 10.43 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (P) 0.000 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .05 และค่า RMSEA = 0.140 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า .05 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่ง Joreskog, Sorbom, DuToit and Du Toit (2001, pp. 120-121) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มต้น ไม่จำเป็นต้องถูกต้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เสมอไปทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยไม่พอเพียงที่จะสนับสนุน โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ในกรณีนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีค่าพารามิเตอร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างแท้จริงมีความเป็นไปได้ทางทฤษฎีและมีความเที่ยงตรงพอที่จะสามารถนำไปทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นต่อไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model modification indices) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-39 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวม หลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล ดังนี้



Chi-Square=0.81, df=3, P-value=0.84592, RMSEA=0.000

ภาพที่ 4-4 องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4-39 พบว่า ค่าสถิติวัดความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์การที่ปรับปรุงครั้งสุดท้ายกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 0.81 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 3 โดยค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 0.81 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.84592 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า 1.00 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่า 0.99 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดส่วนดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่า 0.011 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่า 0.000 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและค่า Critical N มีค่า 2513.47 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจึงแสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดได้ซึ่งมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปรากฏ ดังตารางที่ 4-40

ตารางที่ 4-39 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์การ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ		ตัวแบบหลังปรับ	
$\chi^2/df$	ไม่เกิน 2	10.43	×	0.81	✓
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.000	×	0.84592	✓
NFI	มากกว่า 0.90	0.93	✓	1.00	✓
CFI	มากกว่า 0.90	0.94	✓	1.00	✓
IFI	มากกว่า 0.90	0.94	✓	1.00	✓
GFI	มากกว่า 0.90	0.94	✓	1.00	✓
AGFI	มากกว่า 0.90	0.87	×	1.00	✓
RMSEA	ต่ำกว่า .05	0.140	×	0.000	✓
RMR	ต่ำกว่า .05	0.054	×	0.0077	✓
CN	มากกว่า 200	112.13	×	6568.32	✓

หมายเหตุ

× หมายถึง ไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ

✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-40 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบ	ค่านำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	ค่านำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	R <sup>2</sup>	CR	AVE
CO1	1.00	--	--	0.70	0.55	0.76	0.52
CO2	1.33	0.08	16.72*	0.91	0.82		
CO3	1.16	0.07	15.71*	0.77	0.59		
CO4	0.92	0.07	13.67*	0.58	0.53		

หมายเหตุ

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value $\geq$ 2.58)

---- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained Parameter)

จากตารางที่ 4-40 พิจารณาจากค่านำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.58-0.91 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่านำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) ซึ่งมีค่านำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัว (CO3) มีค่าเท่ากับ 0.77 และน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ (CO4) มีค่าเท่ากับ 0.58 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ t พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R<sup>2</sup> ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) มีค่า R<sup>2</sup> มากที่สุดเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัว (CO3) มีค่าเท่ากับ 0.59 และน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ (CO4) มีค่าเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.7 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.56 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงกล่าวได้ว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบวัฒนธรรมมีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

4.3 องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ประกอบด้วยการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (LO1) การมีแบบแผนความคิด (LO2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (LO3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (LO4) การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5)

ตารางที่ 4-41 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้

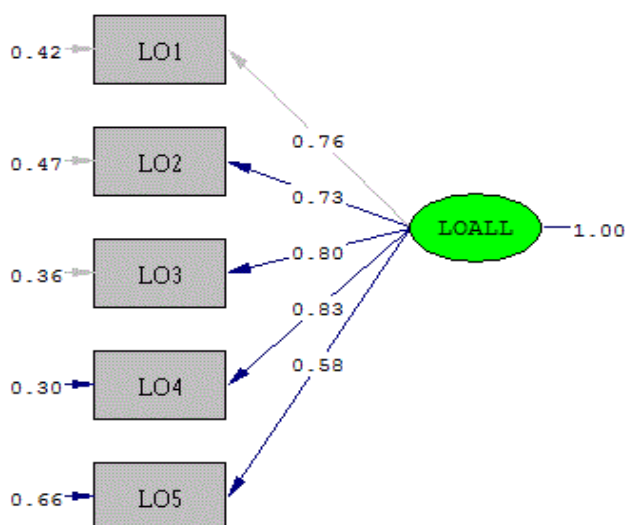
	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5
LO1	1.000				
LO2	.561**	1.000			
LO3	.655**	.547**	1.000		
LO4	.685**	.508**	.688**	1.000	
LO5	.495**	.311**	.458**	.520**	1.000

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรในองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .05$ ) มีค่าระหว่าง 0.311 ถึง 0.688 ซึ่งมีค่าไม่เกิน .80 ทำให้คาดได้ว่า จะไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ครั้งแรกปรากฏดังนี้

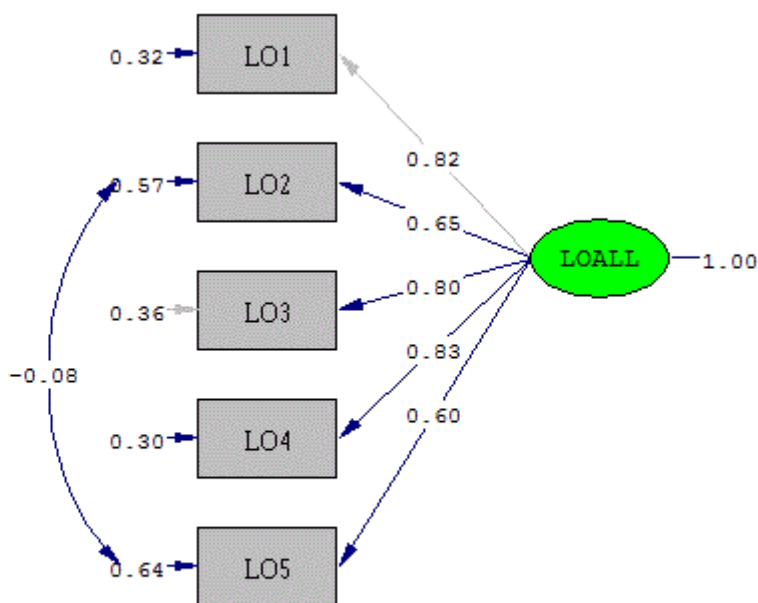




Chi-Square=66.09, df=8, P-value=0.00000, RMSEA=0.123

ภาพที่ 4-5 องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ครั้งแรก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ครั้งแรก พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 66.09 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 8 โดยค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 8.26 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (P) 0.000 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .05 และค่า RMSEA = 0.123 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า .05 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่ง Joreskog et al. (2001, pp. 120-121) ได้กล่าวว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มต้น ไม่จำเป็นต้องถูกต้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เสมอไปทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยไม่พอเพียงที่จะสนับสนุนโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ในกรณีนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีค่าพารามิเตอร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างแท้จริงมีความเป็นไปได้ ทางทฤษฎีและมีความเที่ยงตรงพอที่จะสามารถนำไปทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นต่อไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model modification indices) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-42 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล



Chi-Square=9.42, df=5, P-value=0.09347, RMSEA=0.043

ภาพที่ 4-6 องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4-42 พบว่า ค่าสถิติวัดความสอดคล้องขององค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงครั้งสุดท้ายกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 9.42 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 5 โดยค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.88 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.09347 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า 0.99 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่า 0.98 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดส่วนดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่า 0.016 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่า 0.043 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและค่า Critical N มีค่า 732.74 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจึงแสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดได้ ซึ่งมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปรากฏดังตารางที่ 4-42

ตารางที่ 4-42 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันองค์การแห่งการเรียนรู้

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ		ตัวแบบหลังปรับ	
$\chi^2 / df$	ไม่เกิน 2	8.26	×	1.88	✓
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.000	×	0.09347	✓
NFI	มากกว่า 0.90	0.96	✓	0.99	✓
CFI	มากกว่า 0.90	0.97	✓	1.00	✓
IFI	มากกว่า 0.90	0.97	✓	1.00	✓
GFI	มากกว่า 0.90	0.95	✓	0.99	✓
AGFI	มากกว่า 0.90	0.91	✓	0.98	✓
RMSEA	ต่ำกว่า .05	0.123	×	0.043	✓
RMR	ต่ำกว่า .05	0.029	✓	0.016	✓
CN	มากกว่า 200	166.75	×	732.74	✓

หมายเหตุ

× หมายถึง ไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ

✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ 4-43 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	R <sup>2</sup>	CR	AVE
LO1	1.00	--	--	0.82	0.68	0.80	0.57
LO2	0.81	0.06	14.77*	0.65	0.63		
LO3	1.04	0.05	19.73*	0.80	0.64		
LO4	1.05	0.05	20.15*	0.83	0.70		
LO5	0.74	0.06	13.31*	0.60	0.56		

หมายเหตุ

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value ≥ 2.58)

---- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameter)

จากตารางที่ 4-43 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.60-0.83 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (LO4) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (LO1) มีค่าเท่ากับ 0.82 และน้อยที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5) มีค่าเท่ากับ 0.60 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (LO4) มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.70 รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่ รอบรู้ (LO1) มีค่าเท่ากับ 0.68 และน้อยที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5) มีค่าเท่ากับ 0.56 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.79 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.57 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนรวมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงกล่าวได้ว่า องค์ประกอบเชิงยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

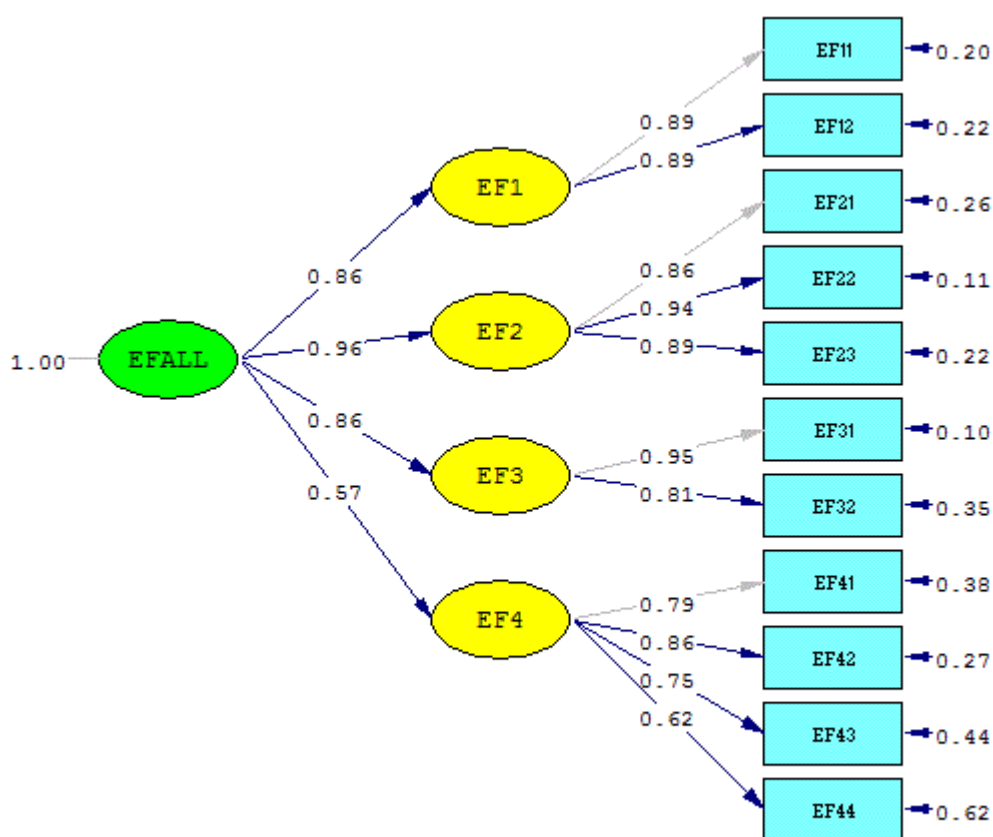
ตารางที่ 4-44 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรองค์ประกอบประสิทธิผลของเทศบาลนคร

	EF11	EF12	EF21	EF22	EF23	EF31	EF32	EF41	EF42	EF43	EF44
EF11	1.000										
EF12	.791**	1.000									
EF21	.669**	.753**	1.000								
EF22	.685**	.662**	.814**	1.000							
EF23	.646**	.624**	.716**	.846**	1.000						
EF31	.616**	.589**	.670**	.721**	.740**	1.000					
EF32	.522**	.519**	.670**	.670**	.670**	.670**	1.000				
EF41	.382**	.383**	.359**	.412**	.422**	.452**	.466**	1.000			
EF42	.406**	.407**	.386**	.403**	.386**	.367**	.396**	.703**	1.000		
EF43	.343**	.344**	.332**	.342**	.322**	.305**	.365**	.537**	.651**	1.000	
Ef44	.356**	.323**	.348**	.334**	.303**	.345**	.395**	.460**	.474**	.576**	1.000

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.0

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรในองค์ประกอบประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่า ตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $p < .05$ ) มีค่าระหว่าง 0.303 ถึง 0.791 ซึ่งมีค่าไม่เกิน .80 ทำให้คาดได้ว่าจะไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

เนื่องจากองค์ประกอบประสิทธิผลของเทศบาลนครมีองค์ประกอบย่อย ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ผลการวิเคราะห์ครั้งแรกปรากฏ ดังนี้

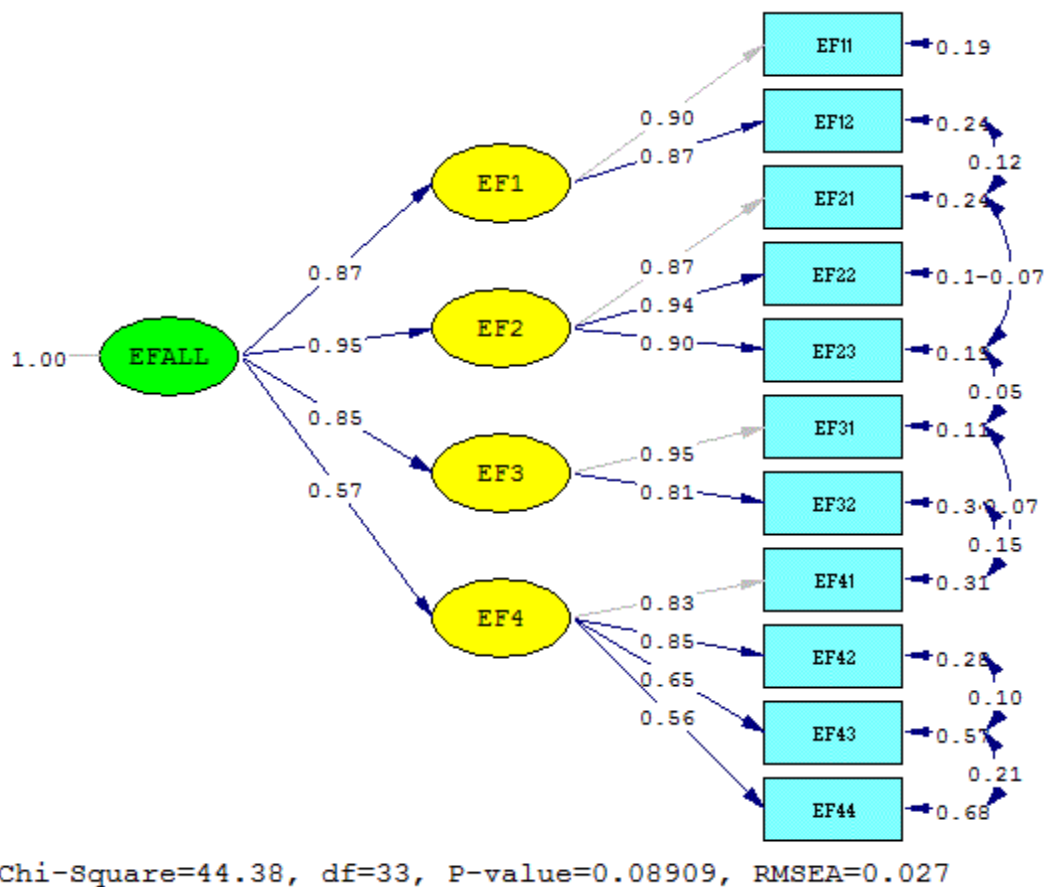


Chi-Square=241.28, df=40, P-value=0.00000, RMSEA=0.102

ภาพที่ 4-7 องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลของเทศบาลนครครั้งแรก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบประสิทธิผลของเทศบาลนครครั้งแรกตาม พบว่า ค่าสถิติวัดความกลมกลืนขององค์ประกอบเชิงยืนยันที่กำหนัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 241.28 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 40 โดยค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 6.033 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 2 มีค่าความน่าจะเป็น (P) 0.000 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า .05 และค่า RMSEA = 0.102 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า .05 แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบเชิง

ยืนยันตามที่กำหนดยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่ง Joreskog, Sorbom & Du Toit (2001, pp. 120-121) ได้กล่าวว่า โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันเริ่มต้นไม่จำเป็นต้องถูกต้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เสมอไปทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยไม่พอเพียงที่จะสนับสนุนในโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยัน ในกรณีนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ได้องค์ประกอบเชิงยืนยันที่มีค่าพารามิเตอร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างแท้จริงมีความเป็นไปได้ ทางทฤษฎีและมีความเที่ยงตรงพอที่จะสามารถนำไปทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นต่อไปได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model modification indices) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4-45 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยแสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล



ภาพที่ 4-8 องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลของเทศบาลนครที่ปรับปรุงครั้งสุดท้าย

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4-45 พบว่าค่าสถิติวัดความสอดคล้ององค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองประสิทธิผลของเทศบาลนครที่ปรับปรุงครั้งสุดท้ายกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนดพิจารณาได้จาก  $\chi^2$  เท่ากับ 44.38 ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 33 โดยค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 1.34 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดมีค่าความน่าจะเป็น (P) เท่ากับ 0.09347 ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า 0.99 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่า 0.98 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดส่วนดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือ (RMR) มีค่า 0.016 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่า 0.043 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดและค่า Critical N มีค่า 732.74 ซึ่งดีกว่าเกณฑ์ที่กำหนดจึงแสดงให้เห็นว่าสามารถยอมรับองค์ประกอบเชิงยืนยันตามที่กำหนดได้ซึ่งมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันปรากฏดังตารางที่ 4-45

ตารางที่ 4-45 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ		ตัวแบบหลังปรับ	
$\chi^2 / df$	ไม่เกิน 2	6.032	×	1.34	✓
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.000	×	0.08909	✓
NFI	มากกว่า 0.90	0.97	✓	0.99	✓
CFI	มากกว่า 0.90	0.96	✓	1.00	✓
IFI	มากกว่า 0.90	0.97	✓	1.00	✓
GFI	มากกว่า 0.90	0.97	✓	0.98	✓
AGFI	มากกว่า 0.90	0.86	×	0.97	✓
RMESA	ต่ำกว่า .05	0.102	×	0.027	✓
RMR	ต่ำกว่า .05	0.042	✓	0.030	✓
CN	มากกว่า 200	120.69	×	599.38	✓

หมายเหตุ

× หมายถึง ไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ

✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์



ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของประสิทธิผลของเทศบาลนคร  
ด้วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังปรากฏตามตารางที่ 4-46

ตารางที่ 4-46 ผลการประมาณค่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ	SE	t	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ มาตรฐาน	R <sup>2</sup>	CR	AVE
อันดับหนึ่ง							
EF1	0.64	0.03	19.46*	0.87	0.75	0.77	0.54
EF2	0.61	0.03	21.34*	0.95	0.89	0.75	0.55
EF3	0.60	0.03	20.53*	0.85	0.73	0.73	0.56
EF4	0.34	0.06	10.92*	0.57	0.53	0.72	0.57
อันดับสอง							
EF11	0.13	0.02	7.63*	0.90	0.81		
EF12	0.14	0.02	9.13*	0.87	0.76		
EF21	0.13	0.01	10.81*	0.97	0.76		
EF22	0.08	0.01	7.83*	0.94	0.88		
EF23	0.12	0.01	9.54*	0.90-	.0.81		
EF31	0.03	0.01	3.46*	0.95	0.89		
EF32	0.06	0.02	3.86*	0.81	0.66		
EF41	0.04	0.01	3.41*	0.83	0.69		
EF42	0.14	0.02	7.20*	0.85	0.72		
EF43	0.35	0.03	12.57*	0.65	0.43		
EF44	0.274	0.02	14.31*	0.56	0.32		

หมายเหตุ

\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value $\geq$ 2.58)

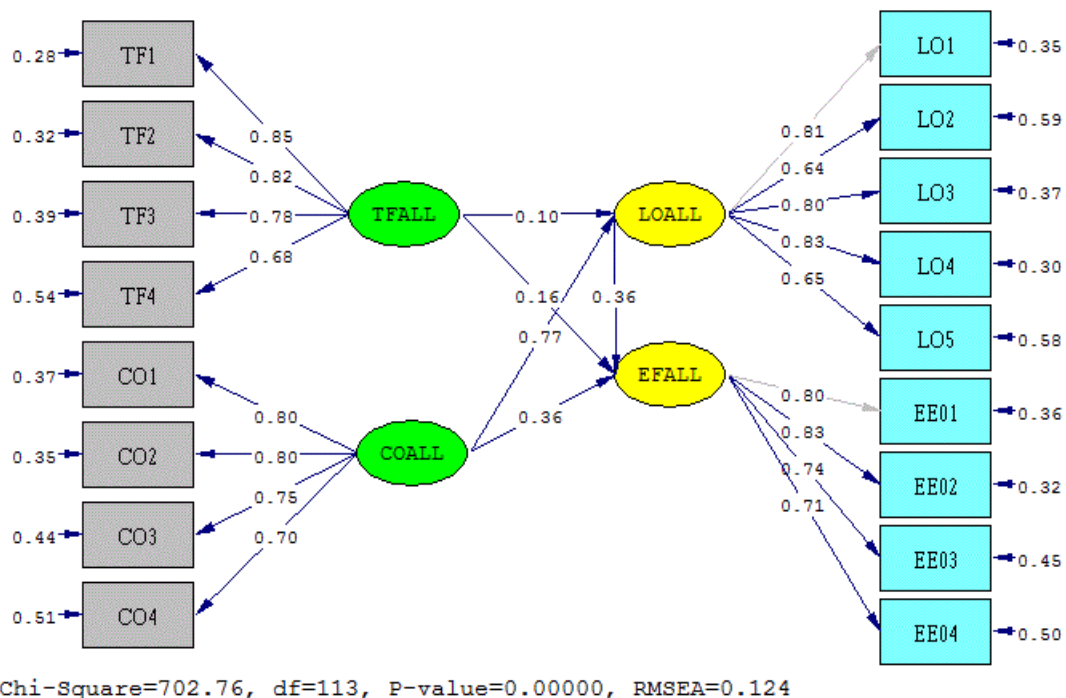
---- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameter)

จากตารางที่ 4-46 พิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.57-0.95 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม (EF2) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ ลักษณะขององค์การ (EF1) มีค่าเท่ากับ 0.87 และน้อยที่สุดคือ ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (EF4) มีค่าเท่ากับ 0.57 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อม (EF2) มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ ลักษณะขององค์การ (EF1) มีค่าเท่ากับ 0.75 และน้อยที่สุดคือ ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (EF4) มีค่าเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.77 (ค่ามากกว่า 0.60) และ และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.57 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความสัมพันธ์กันทุกตัว ซึ่งความสัมพันธ์ที่ได้นี้เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมขององค์ประกอบย่อยที่ปรับให้เป็นค่ามาตรฐานแล้ว จึงกล่าวได้ว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความเหมาะสมและกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

## 8. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ

การทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง เป็นการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างข้อมูลที่ได้จากการสังเกตกับตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการประเมินความพอเหมาะพอดีของการเข้ากันได้กับข้อมูล (Goodness-of-fit statistics) ด้วยดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนหลายตัว ได้แก่  $\chi^2/df$ ,  $\chi^2$ , RMSEA, GFI และ AGFI ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance matrix) เพื่อนำความแปรปรวนร่วมดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานในครั้งนี้เพื่อให้ประมาณค่าด้วยวิธีการ Maximum Likelihood ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL โดยทำการเปรียบเทียบถึงความกลมกลืนระหว่างแบบจำลองตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ได้แก่  $\chi^2$ ; Relative  $\chi^2$ ; GFI, AGFI, RMR, SRMR, RMSEA, P-value for test of close fit และ CN

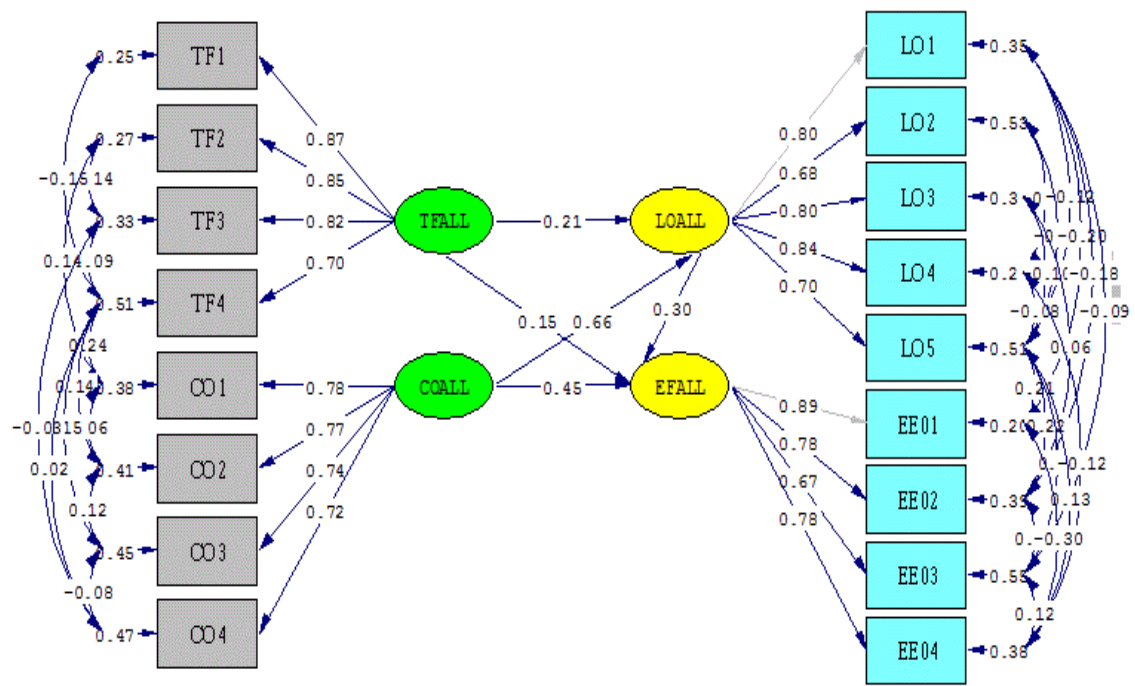
(Joreskog et al., 2001, pp. 121-122) ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานในครั้งแรกดังปรากฏดังนี้



ภาพที่ 4-9 แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานในครั้งแรก

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานในครั้งแรก พบว่าแบบจำลองสมมติฐานยังไม่มี ความคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square = 702.76, Degree of freedom = 113, P-value = 0.000, RMESA = 0.124 เนื่องจากว่า ค่า  $\chi^2/df$  ซึ่งมีค่ามากกว่า 2 (6.219) และมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (p-value = 0.000) ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.05 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่า 0.80 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) มีค่า 0.82 ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.90 ขึ้นไป ค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) มีค่า 0.124 ซึ่งควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 และค่า Critical N มีค่า 41.86 ซึ่งควรมากกว่า 200 จึงแสดงให้เห็นว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน (Hypothesis model) ยังไม่มี ความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model non fit) จึงส่งผลทำให้การประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในแบบจำลอง ยังไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้จริงซึ่ง Joreskog et al. (2001, pp. 121-122) ได้กล่าวว่าโมเดลเริ่มต้นไม่จำเป็นต้องถูกต้องหรือกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เสมอ

ไปทั้งนี้อาจมีสาเหตุมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ในการวิจัยไม่พอเพียงที่จะสนับสนุนในโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน ในกรณีนี้ผู้วิจัยจึงพิจารณาหาโมเดลที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อให้ได้โมเดลที่มีค่าพารามิเตอร์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติอย่างแท้จริงมีความเป็นไปได้ทางทฤษฎีและมีความเที่ยงตรงพอที่จะสามารถนำไปทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุในขั้นต่อไปได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงปรับโมเดลใหม่โดยอาศัยเหตุผลเชิงทฤษฎีประกอบค่าดัชนีปรับแต่งโมเดล (Model modification indices) และได้ดำเนินการปรับแก้แบบจำลองสมการโครงสร้างทั้งสิ้นจำนวน 36 ครั้ง กล่าวคือ ยินยอมให้ค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ( $\Theta$ ) ของตัวแปรสังเกตได้จำนวน 36 คู่มีความสัมพันธ์กันซึ่งเป็นการลากเส้นเพื่อที่จะแสดงความสัมพันธ์ของเมทริกซ์สัมประสิทธิ์ความแปรปรวนร่วม โดยพิจารณาจากที่ละเส้นและประมวลผลใหม่ทุกครั้ง และในแต่ละครั้งจะเลือกจากค่าดัชนีปรับแต่งโมเดลที่มากกว่า 3.84 หากทุกเมทริกซ์มีค่ามากกว่า 3.84 ทั้งหมดจะเลือกค่าดัชนีปรับแต่งโมเดลที่มากที่สุดก่อน ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดลทำให้สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 4-47 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืน (Model fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์และ โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลโดยรวมหลังจากการปรับแก้โมเดล



Chi-Square=89.91, df=75, P-value=0.11535, RMSEA=0.024

ภาพที่ 4-10 แบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้และพัฒนา

ตารางที่ 4-47 ค่าดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบ  
กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลเชิงสาเหตุ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ตัวแบบก่อนปรับ		ตัวแบบหลังปรับ	
$\chi^2 / df$	ไม่เกิน 2	6.219	×	1.198	✓
p-value	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	0.000	×	0.11535	✓
NFI	มากกว่า 0.90	0.89	×	0.99	✓
CFI	มากกว่า 0.90	0.89	×	1.00	✓
IFI	มากกว่า 0.90	0.89	×	1.00	✓
GFI	มากกว่า 0.90	0.80	×	0.97	✓
AGFI	มากกว่า 0.90	0.82	×	0.96	✓
RMSEA	ต่ำกว่า .05	0.124	×	0.024	✓
RMR	ต่ำกว่า .05	0.068	×	0.027	✓
CN	มากกว่า 200	6.219	×	372.27	✓

#### หมายเหตุ

× หมายถึง ไม่ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบ

✓ หมายถึง ผ่านเกณฑ์ผลการทดสอบดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4-47 พบว่าเมื่อพิจารณาผลของค่าสถิติทดสอบของแบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้และพัฒนา (Adjust model) กับเกณฑ์มาตรฐานตามข้อเสนอแนะของ Joreskog et al. (2001, pp. 121-122) พบว่า ค่าสถิติของแบบจำลองทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด คือ ค่า  $\chi^2 / df$  เท่ากับ 1.198 มีค่าน้อยกว่า 2.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.11535 มีค่ามากกว่า 0.05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ค่า Goodness of fit index (GFI) เท่ากับ 0.97 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Adjusted goodness of fit index (AGFI) เท่ากับ 0.96 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Root mean squared residuals (RMR) เท่ากับ .027 น้อยกว่า .05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Root mean squared error of approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.024 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Normed fit index (NFI) เท่ากับ 0.99 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Incremental fit index (IFI) มีค่า

เท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า 0.90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Comparative fit index (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้และ Critical (CN) เท่ากับ 372.27 มีค่ามากกว่า 200 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ถือว่าค่าสถิติทดสอบทั้งหมดผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

#### 9. ผลการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์ของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นโดยรวม

ภายหลังจากที่ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว เพื่อให้ได้สารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยเพิ่มขึ้น จึงมีการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในตัวแบบ โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ประเมินค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ และความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงที่ศึกษา เนื่องจากเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในคราวเดียวกันทั้งหมด ตัวแปรต่าง ๆ ในตัวแบบจะส่งอิทธิพลถึงกัน ทำให้ค่าต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมินตัวแบบการวัดโดยอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไป ผลการประเมินค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรแฝงแต่ละตัวในตัวแบบสมการโครงสร้าง ดังปรากฏตามตารางที่ 4-48

ตารางที่ 4-48 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ  $R^2$  และ t-value ของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลโครงสร้างเชิงเส้น

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	$R^2$	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	S.E.	t-value
TFALL	TF1	0.75	0.87	0.04	19.40**
	TF2	0.73	0.85	0.04	18.98**
	TF3	0.67	0.82	0.05	17.06**
	TF4	0.51	0.71	0.05	13.68**
COALL	CO1	0.62	0.79	0.05	16.86**
	CO2	0.59	0.77	0.05	15.84**
	CO3	0.55	0.74	0.05	15.02**
	CO4	0.53	0.73	0.05	15.16**
LOALL	LO1	0.65	0.82	--	--
	LO2	0.57	0.68	0.06	13.37**
	LO3	0.64	0.80	0.06	16.76**
	LO4	0.71	0.84	0.06	17.57**

ตารางที่ 4-48 (ต่อ)

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	R <sup>2</sup>	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน	S.E.	t-value
	LO5	0.51	0.70	0.08	10.43**
EFALL	EF1	0.80	0.90	--	--
	EF2	0.61	0.78	0.05	16.80**
	EF3	0.55	0.67	0.06	13.15**
	EF4	0.62	0.79	0.88	12.48**

หมายเหตุ

\*\* หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (t-value $\geq$ 2.58)

---- ไม่รายงานค่า SE และ t เนื่องจากเป็นพารามิเตอร์บังคับ (Constrained parameter)

จากตารางที่ 4-48 พบว่า ตัวแปรแฝงภายนอก TFALL ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ TF1, TF2, TF3, TF4 จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.71-0.87 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ TF1 มีค่าเท่ากับ 0.87 รองลงมาคือ TF2 มีค่าเท่ากับ 0.85 และน้อยที่สุดคือ TF4 มีค่าเท่ากับ 0.71 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R<sup>2</sup> ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า TF1 มีค่า R<sup>2</sup> มากที่สุดเท่ากับ 0.75 รองลงมาคือ TF2 มีค่าเท่ากับ 0.73 และน้อยที่สุดคือ TF4 มีค่าเท่ากับ 0.51

ตัวแปรแฝงภายนอก COALL ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ CO1, CO2, CO3, CO4 จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.73-0.79 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ CO1 มีค่าเท่ากับ 0.79 รองลงมาคือ CO2 มีค่าเท่ากับ 0.77 และน้อยที่สุดคือ CO4 มีค่าเท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า R<sup>2</sup> ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า CO1 มีค่า R<sup>2</sup> มากที่สุดเท่ากับ 0.62 รองลงมาคือ CO2 มีค่าเท่ากับ 0.59 และน้อยที่สุดคือ CO4 มีค่าเท่ากับ 0.53

ตัวแปรแฝงภายใน LOALL ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 5 ตัวแปร คือ LO1, LO2, LO3, LO4 และ LO5 จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.68-0.84 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ LO4 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.84 รองลงมาคือ LO1 มีค่าเท่ากับ 0.82 และน้อยที่สุดคือ LO2 มีค่าเท่ากับ 0.68 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า LO4 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.71 รองลงมาคือ LO1 มีค่าเท่ากับ 0.65 และน้อยที่สุดคือ LO2 มีค่าเท่ากับ 0.51

ตัวแปรแฝงภายใน EFALL ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร คือ EF1, EF2, EF3, EF4 จากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.67-0.90 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ EF1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.90 รองลงมาคือ EF4 มีค่าเท่ากับ 0.79 และน้อยที่สุดคือ EF3 มีค่าเท่ากับ 0.67 เมื่อพิจารณาค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกลักษณะความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า EF1 มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.80 รองลงมาคือ EF4 มีค่าเท่ากับ 0.62 และน้อยที่สุดคือ EF3 มีค่าเท่ากับ 0.55

#### 10. ผลการวิเคราะห์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม โดยรวม

จากผลการใช้โปรแกรม LISREL วิเคราะห์เส้นทาง (Path analysis) ซึ่งเป็นการแสดงอิทธิพลความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม อิทธิพลรวม และความแปรปรวนของทุกตัว ( $R^2$ ) ของโมเดลเชิงสาเหตุผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลของอิทธิพลจากตัวแปรเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ อิทธิพลทางตรง (Direct effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total effects: TE ) ดังปรากฏตามตารางที่ 4-49



ตารางที่ 4-49 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมโดยรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม	
		LOALL	EFALL
TFALL	DE	0.21*	0.15*
	IE	-	0.06*
	TE	0.21*	0.21*
COALL	DE	0.66*	0.45*
	IE	-	0.20*
	TE	0.66*	0.65*
LOALL	DE	-	0.30*
	IE	-	-
	TE	-	0.30*
	R <sup>2</sup>	0.68	0.66

DE = Direct effect, IE = Indirect effect, TE = Total effect \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4-49 เมื่อตรวจสอบการประมาณค่าพารามิเตอร์สัมประสิทธิ์อิทธิพลของตัวแปรแฝงที่ทำการศึกษาในแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural model) พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFALL) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. วัฒนธรรมองค์การ (COALL) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFALL) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อประสิทธิผล (EFALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่งผลทางอ้อม (Indirect Effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.06 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. วัฒนธรรมองค์กร (CO) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อประสิทธิผล (EFALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่งผลทางอ้อม (Indirect effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อประสิทธิผล (EFALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.68 หรือตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ได้ร้อยละ 68.0 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรประสิทธิผล (EFALL) มีค่าเท่ากับ 0.66 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผล (EFALL) ได้ร้อยละ 66.0

#### 11. สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

ในงานวิจัยนี้มีสมมติฐานทั้งหมด 2 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของเทศบาลนคร ( $R^2$ ) ได้ร้อยละ 68.0

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการทดสอบพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.45

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐานทั้งหมด สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 4-50 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ข้อสมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ได้รับ การสนับสนุน
2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้	ได้รับ การสนับสนุน

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยทำการตรวจสอบยืนยันผลการศึกษาโดยใช้ระเบียบการวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางของ Miles and Huberman (1994) ด้วยการตรวจสอบยืนยันผลการวิจัยและหาคำอธิบายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ผ่านองค์ประกอบหลักอยู่ด้วยกัน 3 ประการ ได้แก่ 1) การลดทอนข้อมูล (Data reduction) 2) การจัดระเบียบข้อมูล (Data display) 3) การหาข้อสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion drawing and verification) แปลผลข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบมีโครงสร้าง (Structured interviews) โดยทำการสัมภาษณ์ในแบบมุมมองคนใน (Emic) คำนี้ถึงความแตกต่างทางลักษณะเป็นสำคัญ เพื่อให้การสัมภาษณ์มีความครอบคลุมและหลากหลาย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ควรเป็นอย่างไร

ในประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า สำหรับในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตนั้น พบว่า ลักษณะของผู้นำในบริบทของ

เทศบาลนคร มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 มิติ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะของผู้นำในบริบทของเทศบาลนคร

แต่เมื่อหากพิจารณาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร จะพบว่าคุณลักษณะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นคุณลักษณะของนายกเทศมนตรีในฐานะผู้นำของเทศบาลนครที่มีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานตามภารกิจของเทศบาลนคร ทั้งในด้านการพัฒนาทางการเมืองท้องถิ่น และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเป็นผลให้นายกเทศมนตรีต้องมีทั้งพระเดชและพระคุณเนื่องจากการในการทำงานบางอย่างต้องการความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำเป็นต้องอาศัยความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำมาเลือกใช้ให้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในการพัฒนาเรื่องการให้ความรู้ การเพิ่มทักษะให้รู้จักการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้องรวมถึงการเสริมสร้างทัศนคติที่ดี มีจิตสาธารณะการสร้างวัฒนธรรมความมีน้ำใจต่อบุคคลอื่น รวมไปถึงเสริมสร้างทัศนคติในการมองโลกในแง่บวกการให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ดังทัศนะของ Klaus and Bass (1982 cited in Bass, 1985) กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำนั้น มักเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation) โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal communication) ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจรายงานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงานหรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ Marriner (1993) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ความสนใจและเอาใจใส่มอบหมายงานตลอดจนความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน

คุณลักษณะด้านการกระตุ้นทางปัญญานั้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีที่มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ (Height intelligence) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) มีความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนเองอย่างลุ่มลึก จนสามารถให้คำแนะนำความรู้ จากความรู้ของตนเพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับภารกิจขององค์การ หรือ

สามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จในระดับหนึ่ง รวมทั้งมีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ต่อการพัฒนา  
นวัตกรรมเชิงวิชาชีพ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ล้วนเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์การ  
ประสบความสำเร็จอย่างมาก ดังทัศนะของ Bass (1990, 1999); Bass and Avolio (1993,  
1994); Bycio et al. (1995); William et al. (1995) และ Carless et al. (2000) ได้ให้ทัศนะใน  
เรื่องนี้ไว้สอดคล้องกันคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่  
เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อ  
หาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหา  
อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและ  
เป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้อง  
มีวิธีแก้ไข จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน

คุณลักษณะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นส่วนประกอบที่ส่งผลทางบวกต่อ  
บริหารงานองค์การ โดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์  
และทักษะการสื่อสาร ทำให้นายกเทศมนตรีที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย  
ทำให้การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ มีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับประชาชนและ  
บุคลากรในองค์การเป็นไปในทิศทางที่ดี ประชาชนกับบุคลากรในองค์การให้ความไว้วางใจและ  
ร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานขององค์การราบรื่นเป็นไปด้วยดี  
สอดคล้องกับ Kouzes and Posner (2002) กล่าวว่า ผู้นำสามารถจูงใจให้คนเก่งและสมาชิกมา  
รวมตัวกันเพื่อ ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปโดยผู้นำต้อง  
มีลักษณะ 1) เป็นผู้มองการณ์ไกลและสามารถมองภาพใหญ่ขององค์การ 2) คิดในเชิงกลยุทธ์  
และ 3) นำเสนอประเด็นท้าทายความสามารถของทีมงาน และหากผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ  
ในการทำงานของสมาชิก จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดย  
พบว่าการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามแม้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะเป็นเพียงแรงสนับสนุนให้สามารถ  
ขับเคลื่อนการบริหารงาน แต่ก็มีความสำคัญอย่างมากต่อการผลักดันให้องค์การสามารถ  
ปฏิบัติงานตามเป้าหมายของนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมี  
อุดมการณ์ เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์การ และเป็นผู้กระตุ้นจูงใจให้  
ผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เห็นได้ว่าการ  
ดำเนินงาน จะได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ

นายกเทศมนตรีเป็นสำคัญ ดังที่ Bass and Avolio (1993) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ดังนั้น นายกเทศมนตรีของเทศบาลนคร จึงต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน รวมถึงมีการใช้ทักษะความสามารถตามหลักการบริหารเพื่ออำนวยความสะดวก และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากในทางตรงกันข้ามหากได้

นายกเทศมนตรีที่ไม่มีความสามารถ ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่สามารถควบคุมดูแล ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพังยอมเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความไม่สามัคคีในหมู่คณะ เกิดความท้อแท้ไม่อยากทำงาน ส่งผลให้การทำงานด้านอื่น ๆ ขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีความสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในตัวผู้บริหาร มีความขยันขันแข็งรักองค์การและอยากทำงานให้องค์การก็จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงอาจกล่าวได้ว่า

คุณลักษณะของผู้บริหารในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นมีส่วนทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารมีความมั่นคง ความเจริญก้าวหน้าและบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งการค้นพบเชิงคุณภาพนี้มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณและแนวคิดทางวิชาการดังที่ วรเดช จันทรรศ (2551) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยการมีทักษะและความเข้าใจด้านการบริหารงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ความซับซ้อนของกระบวนการตัดสินใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม ความเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์การ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Sabatier and Mazmanian (1980) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ทักษะความเป็นผู้นำจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยง่าย ซึ่งรังสรรค์ อินทน์จันทน์ (2552) ได้ให้ความเห็นว่าในบริบทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างสูงต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจคน เข้าใจบริบท และสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ได้ เพื่อแสวงหาวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุด และเห็นว่าภาวะผู้นำสามารถช่วยทำให้การ

ทำงานมีประสิทธิภาพได้ และอรัย ก็ภผล (2552) ได้ให้ความเห็นว่ ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นปัจจัยสำคัญเพราะลักษณะดังกล่าวเป็นเสมือนการส่งสัญญาณให้พนักงานรู้ว่าควรจะทำอย่างไรกับเรื่องนั้น และอาจกล่าวได้ว่าการมีจิตที่มุ่งมั่นในการทำงานแม้จะเจอปัญหาและอุปสรรคก็ไม่ยอมท้อถอย และพร้อมที่จะฝ่าฟันปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้คือผลของการมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

ดังนั้น นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่ประชาชนและองค์กรจะได้รับรวมถึงกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติทุ่มเทแรงกายแรงใจในปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

ดังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ที่ส่งผลให้ผู้บริหารของเทศบาลนครได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่เช่น ทักษะด้านการบริหารงาน ความรู้ ความสามารถ การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Lunenburge and Onstein (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rost (n.d. cited in Rasik & Swanson, 2001) ที่ให้ทัศนะไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และเชื่อว่านอกจากผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานแล้ว ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นและง่ายซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล และสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมายรวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำอีกด้วย และการศึกษาของ Blake and Mouton (1964) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ที่ได้นำพฤติกรรมของผู้นำมาทำการวิจัย ต่างพบว่ามีพื้นฐานมาจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงลักษณะ และพัฒนามาสู่การศึกษาในเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งความสำคัญในสองมิติ คือ มิติงานและมิติคนอย่างไรก็ตามที่กล่าวในข้างต้นนอกจากจะได้ค้นพบทฤษฎีที่มีความเห็นพ้องกันแล้วยังเป็นการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ได้มาจากแนวคิดเดิม นอกจากนี้ยังพบสิ่งที่แตกต่างกันโดยมีการเพิ่มเติมตัวแปรใหม่จากทฤษฎีสถานการณ์ Fiedler contingency theory ของ Fiedler and Chemers (1974) ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งได้แก่

แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และ Fiedler ได้ค้นพบเพิ่มเติมถึงตัวแปร อำนาจในตำแหน่งซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และทฤษฎีเหล่านี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ Tichy and Devanna (1986) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกันโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และต้องมีการแข่งขันกันภายใต้เศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ต้องการกับคนที่ไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลงกับความต้องการที่ต้องการรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนั้น คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 4) การกระตุ้นทางปัญญา จึงเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเทศบาลนครในการบริหารองค์กรเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ผู้บริหารจำเป็นประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะของตนก่อให้เกิดพลังทางความคิดเห็นอกกลุ่มบุคคลให้มุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกัน

## ข้อที่ 2 วัฒนธรรมองค์กรในบริบทของเทศบาลนคร ควรเป็นอย่างไร

ในประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า นอกจากภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี ที่ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่มีผลโดยตรงต่อเทศบาลนคร แต่อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร ซึ่งมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 4 มิติ คือ ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ ถือเป็นส่วนประกอบในการขับเคลื่อนทำงานของเทศบาลนคร ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิด ค่านิยม จนนำไปสู่การสร้างระเบียบแบบแผนให้กับพนักงานในเทศบาลนครได้ยึดถือและปฏิบัติกัน

แต่เมื่อหากพิจารณาถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในบริบทของเทศบาลนครนั้น ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ถือว่ามีความแปรผวนอย่างชัดเจนจากในอดีตอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร มีลักษณะที่แสดงออกให้คนทั่วไปรับรู้ (Perceive) ถึงวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะของระบบราชการอย่างชัดเจน ตลอดจนการบริหารงานแบบอิทธิพลที่เรียกว่า “บ้ำอำนาจ” กล่าวคือ มีการใช้อำนาจในการบริหารงานที่หลบหลีกหลีกเลี่ยง



ระเบียบปฏิบัติ สร้างความลำบากใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ และพนักงานเทศบาลนคร ผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย ซึ่งสุ่มเสี่ยงต่อการตรวจสอบ จับผิดจากองค์การตรวจสอบรวมถึงการปิดหูปิดตาการพัฒนาองค์ความรู้ เช่น การไป ประชุมสัมมนาถูกจำกัดสิทธิ ยังมีพบเห็นอยู่ทั่วไป คือการขอร้องรัฐบาลฯ ส่งผลให้ประชาชน ทั่วไปก็ได้มีทัศนคติที่ดีต่อเทศบาลนครเช่นกัน ซึ่งภาพลักษณ์ของเทศบาลนครดังที่กล่าวมานี้ ทำให้เทศบาลนครมีความจำเป็นต้องปรับในทุก ๆ ด้านอย่างเร่งด่วนให้ทันสมัยตอบสนองประชาชน ได้มากขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละเทศบาลนคร ดังที่ Cameron and Quinn (1999) กล่าวถึงวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนว่าเมื่อโลกเปลี่ยนเข้าสู่โลกยุคข้อมูลข่าวสารใน ศตวรรษที่ 21 ลักษณะวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนก็เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่มีความ ซับซ้อนและพลวัตสูง ฐานคติของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปสู่ความสำเร็จ งานหลักของการจัดการคือส่งเสริมการความคิดสร้างสรรค์และกิจกรรมที่ทำให้ องค์การเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน และเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนและการสร้างนวัตกรรมนำไปสู่การ ได้มาซึ่งทรัพยากรใหม่ ๆ

นอกจากนั้นเทศบาลนครยังมุ่งเน้นด้านวัฒนธรรมเอกภาพที่มีแนวปฏิบัติงานมากกว่า การสั่งการตามสายบังคับบัญชาและมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง หรือ ภารกิจทางด้านการเงินการคลังที่ต้องยึดกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ในการเบิกจ่าย การทำบัญชีอย่าง เกร่งกรัด ก็ยังจำเป็นที่จะต้องใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเอกภาพ โดยเน้นแนวทางการปฏิบัติของ เทศบาลนครที่ชัดเจน มีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดสิ่งใด ถูกตามระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก ดังที่ Denison (1990) กล่าวถึงว่า วัฒนธรรมเอกภาพ เป็น วัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการ ประสานงานที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี พฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง และ ความร่วมมือและการประสานบูรณาการ

สำหรับวัฒนธรรมมีส่วนร่วม ในมุมเทศบาลนครนั้น จำต้องสร้างความสัมพันธ์ให้ สอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ อาทิ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในส่วนของ งานดับเพลิงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องแข่งกับเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นอันดับแรกคือ ความ ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งในช่วงเวลาฉุกเฉินดังกล่าว จำเป็นจะต้องมุ่งเน้น ความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพราะงานด้านการบริการสาธารณะเป็นงานที่ต้องอาศัยความ ร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เป็นผลให้การทำงานจะต้องมีการปรึกษาหารือ ร่วมกันในทุกขั้นตอน มีการทำงานเป็นทีมและกันโดยการระดมกำลังกาย กำลังใจ ตลอดจนทักษะ

ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การตามแบบฉบับการทำงานแบบวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สอดรับกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1987 b) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าจริงอยู่ที่ว่าปทัสถาน และความคาดหวัง มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเชื่อและค่านิยม แต่ที่ว่าปทัสถาน และความคาดหวังนั้นจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกภายในองค์การในด้านกิจกรรมรายวันและสถานการณ์ในการทำงานมากกว่าความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันและค่านิยมร่วม ดังนั้นปทัสถานจึงส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของสมาชิกแต่ละคนและผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าความเชื่อและค่านิยม

ส่วนวัฒนธรรมพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่ดีเยี่ยม ที่ทำให้พนักงานเทศบาลนครรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่องานที่รับผิดชอบ สามารถวางแผนในการปฏิบัติงานได้เอง และมีอิสระในการทำงาน เพียงแต่จะต้องรับผิดชอบต่อภารกิจที่รับมอบหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งในส่วนนี้ถ้าภารกิจนั้นประสบผลสำเร็จจะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานกับพนักงานเทศบาลนคร ซึ่งปัจจุบันพบว่าในหลาย ๆ เทศบาลนครเริ่มที่จะนำวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ มาปรับใช้ให้เหมาะกับภารกิจโดยอาจจะเริ่มจากภารกิจที่ไม่ซับซ้อนมากนัก โดยการปรึกษาหารือร่วมกันในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน จนถึงการประเมินสรุปผล รายงานผล ส่งผลให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การ ก็ยังเป็นเรื่องทีละเล็กละน้อย และยากที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นได้ในเวลาสั้น ๆ ซึ่งในส่วนนี้ของเทศบาลนครนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีปัจจัยหลักที่สำคัญสองประการที่ช่วยผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมและการปรึกษาหารือร่วมกันได้แก่ ประการแรกคือตัวผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญมากต่อการกำหนดลักษณะและทิศทางของวัฒนธรรมองค์การ ส่วนปัจจัยประการที่สองที่ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลนครมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมก็คือตัวภารกิจของเทศบาลนครกับจำนวนคนที่มีจำกัด เนื่องจากภารกิจในการให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องใช้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเทศบาลนครสูง จึงทำให้เกิดการปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และโดยขอยกตัวอย่างของเทศบาลนครแห่งหนึ่งที่กล่าวเสริมว่า “ทุกวันนี้สิ่งที่หลาย ๆ เทศบาลนครกำลังเจออยู่ก็คือ พนักงานเทศบาลนครมีไม่เพียงพอกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจริง ๆ แล้วมันไม่ใช่เรื่องที่ดีแต่ถ้าเรามองอีกมุมหนึ่งก็จะพบว่าภารกิจที่เทศบาลมีกำลังคนไม่เพียงพอทำให้ในหลาย ๆ ภารกิจ พนักงานทุกคนในเทศบาลนครต้องช่วยกันทำงาน ต้องร่วมมือร่วมใจกันและร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้ภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็น่าจะเป็น

อีกเหตุผลหนึ่งที่ช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกันในเทศบาลนคร” ดังที่ Schein (1985) กล่าวว่าวัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ เกิดในกลุ่มที่ทำงานด้านการปฏิบัติการณ์และเน้นการปฏิบัติ วัฒนธรรมนี้มีฐานคติว่าการกระทำขององค์กรใดก็ตามเป็นการกระทำของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความผูกพันของบุคลากร ความรู้และทักษะดำรงอยู่และมีรากฐานจากเทคโนโลยีแกนกลางขององค์กร ไม่ว่าจะกระบวนการผลิตจะได้รับการออกแบบมาอย่างระมัดระวัง และกฎระเบียบจะมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใด ผู้ปฏิบัติจะต้องเผชิญกับความแปรผันในการปฏิบัติที่ไม่สามารถทำนายได้อยู่ดี ดังนั้นผู้ปฏิบัติต้องมีสมรรถภาพในการเรียนรู้และการจัดการกับสิ่งที่เหนือความคาดหมายที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุที่การปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องมีความสามารถทำงานร่วมมือกันเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ค่านิยมของการมีจิตใจที่เปิดกว้างและความไว้วางใจระหว่างกันจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและได้รับการยึดถือ

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรให้มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพควบคู่กันไป โดยปลูกฝังให้กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง การทำงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องชอบธรรม ไม่ทำผิดระเบียบ ถ้าผู้บังคับบัญชาจะสั่งให้ทำในสิ่งที่ผิดก็กล้าคัดค้าน มีความเสียสละ ยึดจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด ๆ ประกอบกับการมีความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา รู้จักแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงผลประโยชน์ประชาชน และพร้อมรับผิดชอบเมื่อทำผิด โปร่งใส ตรวจสอบได้ มุ่งปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความชัดเจน เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ ให้ถือการเปิดเผยเป็นหลัก การปกปิดเป็นข้อยกเว้นโดยไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมจะการให้บริการประชาชนต้องเป็นไปด้วยความเสมอภาค เน้นความสะอาด รวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีน้ำใจ เมตตา เอื้อเฟื้อ รักษาผลประโยชน์ของผู้รับบริการทุกคนเท่าที่จะทำได้โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งการทำงานต้องคำนึงถึงผลงาน โดยไม่มุ่งยึดติดกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ให้มุ่งเป้าหมายองค์กร ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า มีการวัดผลงาน และค่าใช้จ่าย ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบนี้มีความเห็นพ้องกันกับทัศนะของ Cooke, Kreitner, Kinciki and Buelens (2002) กล่าวว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Result-based, team, competency,

learning and adaptive culture) มีมิติที่มุ่งถึงความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้และการไม่เลือกปฏิบัติเป็นค่านิยมที่วางพื้นฐานพฤติกรรมที่เน้นคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการที่มุ่งหมายเพื่อต่อต้านความฉ้อฉลและการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคณะกรรมการพัฒนาการระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมอยู่ ที่เป็นจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมนี้

จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในบริบทของเทศบาลนครนั้น อยู่บนกระบวนการทัศน์ของวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมของเทศบาลนครให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบองค์การ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้พนักงานเทศบาลนครเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้วยตนเอง เต็มใจ และมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน จนสามารถหลอมรวมค่านิยมวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครให้ไปในทิศทางเดียวกัน บนพื้นฐานคุณลักษณะการเป็นวัฒนธรรมส่วนร่วม ผสมผสานวัฒนธรรมเอกภาพ คำนี้ถึงวัฒนธรรมการปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจ โดยผนึกวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดการผสมกันเป็นเนื้อเดียวกันโดยที่ไม่มีการยึดติดกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐานวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมที่จะสนับสนุนให้เทศบาลนครบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจอันเป็นแบบแผนให้พนักงานเทศบาล ได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันอย่างยั่งยืนได้

### **ข้อที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาลนคร ควรเป็นอย่างไร**

ในประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า การพัฒนาเทศบาลนครให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั้น เป็นไปตามทัศนะของ Senge (1990) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

แต่เมื่อหากพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาลนครในปัจจุบันของเทศบาลนครนั้นได้ให้ความสำคัญของด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นอันดับแรก

ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของเทศบาลนครเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านนโยบายหรือกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และการมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการส่งเสริมและสร้างทัศนคติให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการถ่ายทอดให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้ผ่านปัจเจกชน แม้ว่าการเรียนรู้ของปัจเจกชนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากปราศจากการเรียนรู้ของปัจเจกชน องค์การไม่มีวันเรียนรู้ได้ การเป็นนายแห่งตนเป็นหลักการของการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลจะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เทศบาลนครมีการพัฒนาความรู้ของบุคคลจนสามารถแก้ปัญหาขององค์การอย่างเป็นระบบ อันจะเป็นการสะท้อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบดังเครื่องมือสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลนคร และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายตามเจตจำนงบนพื้นฐานของเทศบาลนคร ภายใต้ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพราะว่าองค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น นอกจากนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ เพราะว่าองค์การต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะเรียนรู้ว่าการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การสามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนในทัศนะของ Kaiser (2000) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแรงเสริมในการขับเคลื่อนพันธกิจและยุทธศาสตร์ เพราะพันธกิจ คือ เป้าหมายที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การนำข้อมูลมาประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์การ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์

ด้านการมีแบบแผนความคิด เทศบาลนครมีการกำหนดบริบทของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเรื่องสำคัญจึงจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมรองรับการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทุกส่วนงานภายในเทศบาลนครควรมีการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (Innovation) ด้วยโดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร อันจะส่งผลให้เทศบาลนครเป็นองค์การที่มีสมรรถนะแห่งการเรียนรู้สูงทรงพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และส่งผลให้กระบวนการการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) พบว่า การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เทศบาลนครมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่เทศบาลนครมีการวัดวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับการพันธกิจ ดังที่ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเชิงการจัดการ เพราะเนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ฐานข้อมูลความรู้สนับสนุนการทำงานในแต่ละวัน และจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนางานผ่านการบูรณาการการเรียนรู้ ในขณะที่ผลการวิจัยของ Kaiser (2000) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ เพราะว่าการดำเนินงานบริหารจัดการ คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกส่วนงานขององค์การ ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถ

ปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก และสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เทศบาลนครมีการส่งเสริมการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การระดมสมอง ร่วมกันคิดนำไปสู่การตัดสินใจ ใฝ่หาที่เรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจพร้อมกับปลูกฝังจิตสำนึกการทำงานปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี พร้อมกับนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการพัฒนาการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีมให้มีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานในองค์การ อีกทั้งต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Watkins and Marsick (1993, p. 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และการกระจายอำนาจแก่คนในองค์การ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่

จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาลนครนั้น อยู่ในกระบวนการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อหล่อหลอมองค์ความรู้และผลลัพธ์ตามแบบฉบับของเทศบาลนคร ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน จะเกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน โดยสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การ ที่อยู่ในกลไกของระบบขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะใช้ในการรักษาความรู้ไว้กับองค์การ

#### **ข้อที่ 4 ประสิทธิภาพของเทศบาลนครในบริบทของเทศบาลนคร ควรเป็นอย่างไร**

ในประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว สรุปได้ว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า การที่จะการบริหารกิจการงานของเทศบาลนครให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น หากจะนำเอาตัวชี้วัดจากผลการประเมินองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มาเป็นเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพของเทศบาลนครหรือบอกว่าเทศบาลนครมีจุดอ่อนอะไรที่ต้องปรับปรุงบ้าง คงไม่สามารถตอบโจทย์ตัวชี้วัดของสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างครบถ้วนเปรียบเทียบเหมือน “เสือตัวเดียว คงไล่พอดีกันทุกคนคงเป็นไปไม่ได้” เพราะเทศบาลนครแต่ละเทศบาล

นครต่างจุดเด่น จุดบดพร่อง แม้ทั้งบทเรียนของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามต้องยอมรับว่าแต่ละเทศบาลมีโดดเด่นเป็นของตนเองอย่าง อาทิเช่น เทศบาลนครขอนแก่น ก็มีความโดดเด่นเรื่องของการบริหารจัดการบ้านเมืองอย่างเป็นเครือข่าย ซึ่งสามารถนำหน่วยงาน ภาคส่วนภายในพื้นที่เข้ามาผนึกกำลังร่วมกันในการพัฒนาและทำให้เกิดคุณประโยชน์แก่นครขอนแก่น อันสะท้อนให้เห็นถึงความเข้มแข็งของสังคมเมือง โดยได้เปิดพื้นที่ และสนับสนุนเชื่อมโยงให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้มีโอกาสเข้ามาร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมสร้างสรรคให้ขอนแก่นให้เป็นเมืองที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน ส่งผลให้เมืองขอนแก่นมีชื่อเสียง เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปทั้งในแง่ของการเป็นเมืองแห่งสันติสุข เอื้ออาทรที่คนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน เป็นเมืองที่มีการจัดงานระดับโลก อาทิ งานประเพณีสุดยอดสงกรานต์อีสาน เทศกาลดอกคูนเสียงแคน และถนนข้าวเหนียว ถนนคนเดิน และเมืองที่มีแหล่งเรียนรู้ในห้องเรียน อาทิ ห้องสมุดเด็กสวนดอกคูน ศูนย์พัฒนาทักษะและการเรียนรู้ (ศูนย์ ICT) เป็นต้น

สำหรับเทศบาลนครนนทบุรี ก็มีความโดดเด่นด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นเทศบาลที่มีความเป็นเมืองสูง ตลอดจนเป็นพื้นที่รองรับคน และปัญหาจากเมืองหลวง แต่เทศบาลได้ใช้ความพยายาม และความตั้งใจในการให้บริการแก่คนในเทศบาล มีการดำเนินการร่วมกับชุมชนโดยจัดตั้งคณะกรรมการชุมชนที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนในชุมชนนั้น ๆ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาของเทศบาล มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้แทนชุมชนและเทศบาลอย่างสม่ำเสมอทุกเดือน เพื่อให้เกิดการส่งทอดข้อมูลจากเทศบาลสู่ชุมชน และจากผู้แทนชุมชนสู่ประชาชนในชุมชน ทั้งนี้ เทศบาลนครนนทบุรี ให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาภายใต้ความร่วมมือของประชาชนและการตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของปราชญ์ ผู้รู้ และผู้ทรงคุณวุฒิต่าง ๆ ในเขตเทศบาล และสามารถชักกลุ่มองค์กร ผู้รู้เหล่านี้ให้ทำหน้าที่เป็น "ที่ปรึกษา" เมืองได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ อีก อาทิ การเข้าร่วมรับฟังการประชุมสภาเทศบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์เทศบาล ตู้แสดงความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นผ่านผู้นำชุมชน ตลอดจนมีการจ้างสถาบันทางการศึกษาในการเข้ามาประเมินความพึงพอใจและความต้องการของประชาชนต่อการดำเนินงานของเทศบาลปีละ 2 ครั้ง และในด้านความโปร่งใสในการทำงาน เทศบาลให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการดำเนินงานผ่านช่องทางต่าง ๆ ที่เทศบาลได้สร้างไว้ อาทิ เว็บไซต์ วารสารของเทศบาล แผ่นพับ โปสเตอร์ ป้ายไฟวิ่งในที่ชุมชน และบริเวณสำนักงานเทศบาล และบอร์ดประชาสัมพันธ์ในชุมชนต่าง ๆ โดยเน้นการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และทันสมัย นอกจากนี้เทศบาลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ ผ่านเว็บบอร์ด และเทศบาลเองจะมีหน่วยงานที่คอยตรวจสอบและส่งมอบปัญหาต่าง ๆ ไปยัง



หน่วยงาน ฝ่าย กองต่าง ๆ ในเทศบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ดำเนินการแก้ไข และเมื่อเทศบาลดำเนินการแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้วจะมีระบบการแจ้งผลการดำเนินงานให้ประชาชนทราบทางเว็บไซต์

ส่วนเทศบาลนครยะลา ได้เป็น 1 ใน 4 เทศบาลนำร่องของประเทศไทย ในการถอดแบบตัวอย่างที่ดีสู่การปฏิบัติ ภายใต้โครงการความร่วมมือเพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการจัดการ เมือง และสิ่งแวดล้อม สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ Partnership for democratic local governance in southeast asia (DELGOSEA) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจาก 5 ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผนและการตัดสินใจ การจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง และการจัดการการเงินการคลัง ทั้งนี้ เทศบาลนครยะลา ได้เลือกถอดแบบตัวอย่างที่ดีจากเมือง Lang Son ประเทศเวียดนาม ที่ประสบความสำเร็จจากการจัดโครงการการปฏิรูปการบริหารกิจการสาธารณะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพท้องถิ่นในการให้บริการประชาชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริการประปาแบบบูรณาการโดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาการให้บริการประปาในเขตเทศบาลนครยะลาซึ่งประสบปัญหาด้านการบริหารจัดการ การจัดเก็บ และการบริการ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการพัฒนาระบบบริการประปาแบบบูรณาการ ที่เทศบาลนครยะลานำมาใช้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ จึงจะดำเนินการให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ในการดำเนินงานดังกล่าว จึงเกิดเครือข่ายการดำเนินงานขึ้นทั้งในลักษณะที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการและการปฏิบัติ ลักษณะผู้ประสานงานให้เกิดความสะดวกและความถูกต้องในการดำเนินการ และลักษณะเป็นผู้ร่วมดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน (อันเป็นการตอบย้ำ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าแต่ละเทศบาลสามารถจะบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์บนพื้นฐานการบริการสาธารณะที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับทัศนะของ Denhardt and Denhardt (2007) ที่มุ่งเน้นการให้บริการมากกว่าคอยกำกับ บทบาทของหน่วยของรัฐควรจะมีมุ่งเน้นการช่วยให้พลเมืองได้รับประโยชน์ตามสิทธิของตนแทนที่การควบคุมหรือกำกับให้สังคมเป็นไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยหน่วยงานจะต้องมีบทบาท ในการอำนวยความสะดวก การเจรจาหรือการเป็นตัวแทน เพื่อแก้ปัญหาของประชาชน และมีมุ่งประโยชน์สาธารณะ หน่วยงานต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้

ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทะกรรมที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ที่ให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายประโยชน์สาธารณะ และสอดคล้องกับปทัสถานของความยุติธรรม ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

ถึงแม้ว่าการประเมินองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละปี ที่ผ่านมามีไม่สะท้อนถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริงก็ตาม แต่ก็พึงให้เทศบาลนครตระหนักถึงความรับผิดชอบในการบริหารองค์การเพื่อจัดบริการสาธารณะให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะเห็นได้ว่าการประเมินทำให้เทศบาลนครแต่ละแห่งมีการแข่งขันเพื่อพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนและพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเทศบาลนครของตนเอง จนก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน บนความหลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น และเงินรางวัลที่จัดสรรให้กับเทศบาลนครที่ผ่านเกณฑ์การประเมินจะเป็นการจูงใจให้กับเทศบาลนครพัฒนาการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของตนเองให้เป็นที่น่าพอใจตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมทั้งการบริหารจัดการของเทศบาลนครก่อให้เกิดความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และการให้บริการสาธารณะที่ดีและเป็นต้นแบบที่ดีแก่เทศบาลนครอื่น ๆ ต่อไป

แต่เมื่อหากพิจารณาถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลเทศบาลนคร กุญแจสำคัญดอกแรก ของประสิทธิผลการบริหารงานที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของเทศบาลนครให้บรรลุผลสำเร็จได้ ก็คือปัจจัยด้านองค์การ โดยเฉพาะองค์ประกอบหลักอย่างโครงสร้างองค์การของเทศบาลนคร ที่เป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานหนึ่ง ที่ยังคงต้องบริหารงานภายใต้กรอบของกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ตามระบบราชการทั่วไป และเป็นที่ยากจะดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของเทศบาลนคร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีระบบราชการ (The bureaucracy theory) ของ Max Weber ได้กำหนดลักษณะพิเศษขององค์การแบบราชการ โดยเรียกว่าองค์การในอุดมคติ (Ideal type) อันมีลักษณะเด่นสำคัญ คือ การเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) มีสายการบังคับบัญชาชัดเจน (Hierarchy) ระบบการทำงานจึงเป็นแบบการสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-down) มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เคร่งครัด ถึงกระนั้นก็ตามเทศบาลนครก็ยังมีมีการปรับกระบวนการขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้มีความกระชับคล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น โดยใช้กระบวนการลีน (Lean management) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารงาน ภายใต้พื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแบบฉบับของราชการไทย (New public management: NPM) ซึ่งทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของระบบราชการไทยควรตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการแบบ

สากลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ โดยอาศัยกระบวนการนวัตกรรม และวิธีการบริหารงานภาครัฐที่ต่างไปจากเดิม แต่ยังคงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า และอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ทั้งในแง่ผลผลิตและผลลัพธ์อันนำไปสู่ความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ที่เน้นการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การวัดและประเมินผลงาน (Balanced scorecard) การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และการรื้อปรับระบบ เป็นต้น

สำหรับเทคโนโลยี อาจกล่าวได้แม้กระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของภารกิจเทศบาลนคร ภายใต้มิติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย และลักษณะของกระบวนการปฏิบัติงานก็ล้วนมีความแตกต่างกันไป แต่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่าเทคโนโลยี เป็นรูปแบบของกระบวนการทำงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลนคร เพราะว่างานทุกอย่างไม่สามารถทำคนเดียวได้ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน เนื่องจากกระบวนการในการปฏิบัติงานต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว จึงจะทำให้บริการสาธารณะที่จัดทำให้แก่ประชาชนเกิดประสิทธิผลสูงสุด ข้อค้นพบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Tichy and Devanna (1986, p. 81) กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นการกระทำที่เกิดขึ้น โดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถามซึ่งมักจะถูกถามว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร” นอกจากนั้น Steers (1994) ยังกล่าวเสริมว่า เทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบ หรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมองอีกด้วย

ลักษณะของสภาพแวดล้อม ก็เป็นมิติหนึ่งของประสิทธิผลเทศบาลนคร ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า เงื่อนไขทางเศรษฐกิจถือเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการขององค์การ เพราะส่งผลต่องบประมาณการจัดทำโครงการของเทศบาล ซึ่งลำพังเฉพาะรายได้จากการจัดเก็บภาษีของเทศบาลนครเองอาจไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ จึงจำเป็นต้องได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ปัจจุบันเทศบาลนครมีแหล่งรายได้หลักอยู่ 3 ทาง ได้แก่ ทางแรกคือ รายได้จากการจัดเก็บภาษี ทั้งในส่วนที่เทศบาลนครจัดเก็บเอง หรือ

รัฐบาลจัดเก็บให้แล้วส่งคืนให้กับเทศบาลนคร หรือภาษีที่รัฐบาลแบ่งสัดส่วนให้ ทางที่สองคือ รายได้จากเงินอุดหนุน ซึ่งแบ่งเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ และทางที่สามคือ รายได้จากกิจการอื่น ๆ ของเทศบาลนครเองเช่น โรงรับจำนำ หรือกิจการเทศพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งอาจดูเหมือนว่าเทศบาลนคร จะมีช่องทางในการหารายได้ที่หลากหลายแต่ในความเป็นจริง แล้วแหล่งรายได้ประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในข้างต้น ไม่ได้หมายความว่าเทศบาลนครจะมีรายได้ จากภาษี ทั้งหมดเต็มจำนวน แถมยังต้องแบ่งรายได้บางประเภทให้กับหน่วยงานอื่นอีก เช่น รัฐบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ซึ่งเมื่อนำเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรในแบบของ PEST Analysis (Armstrong, 2009) ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ พบว่า ความสามารถทาง เศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลนคร และการที่ เทศบาลนคร ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ จะทำให้เทศบาลนครมีความพร้อมในการ ดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์กับประชาชนสามารถจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะที่มี ประสิทธิภาพให้แก่ประชาชนได้ ซึ่งจะเห็นได้ การพิจารณาเงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากฐานรายได้ของท้องถิ่นไม่พอเพียง อีกเหตุผลหนึ่งคือ สภาพเศรษฐกิจของแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกันมาก รายได้จึงยากที่จะเท่าเทียมกัน ดังนั้นการให้เงิน อุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินแก่เทศบาลนคร เพื่อเป็นหลักประกันว่าประชาชนทั่วประเทศ จะได้รับบริการขั้นต่ำเท่าเทียมกัน เช่น การเข้าถึงน้ำประปาถือว่าเป็น Minimum basic needs ของทุกคน ดังนั้นโดยหลักการเทศบาลนคร จะต้องสามารถจัดบริการนี้ได้และอย่างทั่วถึงการ ให้บริการของเทศบาลนครอาจจะขาดทุนหรือกำไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่นความหนาแน่นของ พลเมือง ทำนองเดียวกับการจัดบริการการศึกษาหรือสาธารณสุขมูลฐาน อย่างไรก็ตามหากมอง ถึงการจัดสรรเงินรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในช่วงปีงบประมาณ 2557-2558 พบว่า งบประมาณที่รัฐบาลจัดสรรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปจ., เทศบาล, อบต., เมือง พัทยา และกรุงเทพมหานคร) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 30 (4) กำหนดการจัดสรร “ภาษีและอากรเงินอุดหนุน” และ “รายได้อื่น” เพื่อการส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี อิสระในการจัดบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และเพิ่ม ประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณและจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน โดยครอบคลุม ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของ อปท. และภารกิจถ่ายโอนทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน, สังคม, การศึกษา และสิ่งแวดล้อม โดยงบที่จัดสรรปีน “เงินอุดหนุน” ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

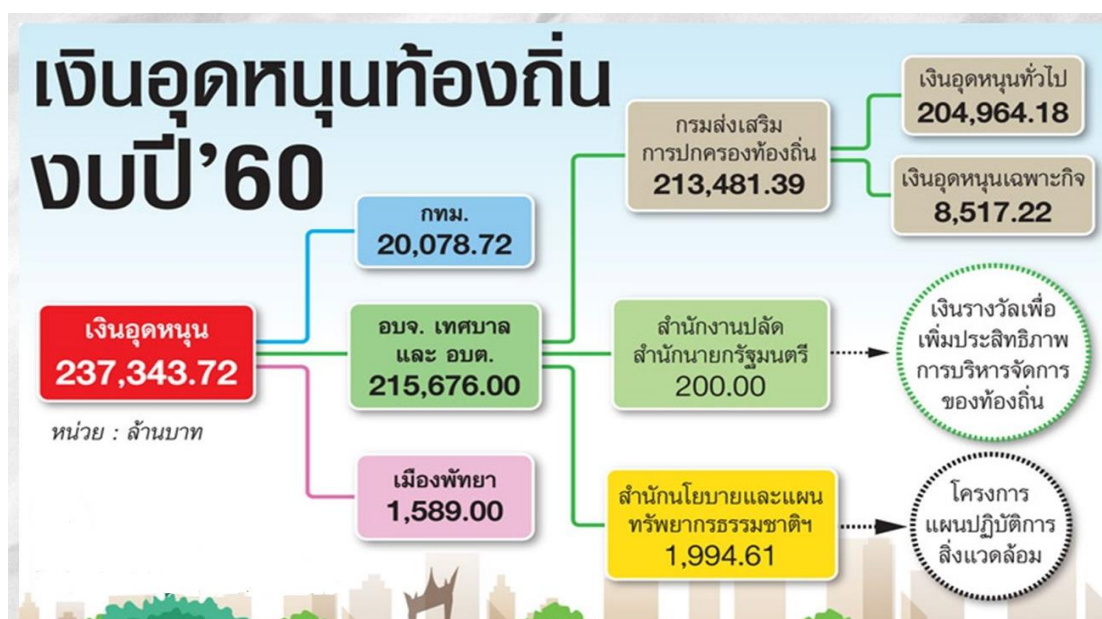
ในปีงบประมาณ 2558 จำนวน 257,670 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากเดิม 4,170 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.6 จากปีงบประมาณ 2557 ที่ได้รับการจัดสรร 253,500 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นเงินอุดหนุนให้กับ อบจ., เทศบาล และ อบต. จำนวน 241,501 ล้านบาท กรุงเทพมหานคร 14,670 ล้านบาท และเมืองพัทยา 1,499 ล้านบาท เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจโดยรวมของปี 2558 มีการปรับตัวเพิ่มขึ้นนั่นเอง



ภาพที่ 4-11 การจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

เมื่อพิจารณาจากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ก็พบว่า ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ GDP ในไตรมาสที่ 3 ของปี 2557 ขยายตัวร้อยละ 0.6 ขยายตัวจากไตรมาสที่ 2 ของปี 2557 ที่ขยายตัวร้อยละ 0.4 แต่ขยายตัวชะลอลงจากไตรมาสที่ 3 ของปี 2556 ที่ขยายตัวร้อยละ 2.7 ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดว่าเศรษฐกิจไทยในปี 2558 คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5-4.5 และได้คาดการณ์ว่าทิศทางการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยปี 2558 ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยเสี่ยง ดังนี้ปัจจัยสนับสนุนสำหรับเศรษฐกิจไทย เช่น การปรับตัวดีขึ้นของภาคการส่งออกมีแนวโน้มการฟื้นตัวของเศรษฐกิจและปริมาณการค้าโลก ในปี 2558 ภาวะเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น โดยหน่วยงานต่าง ๆ คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 3.5-4.0 ซึ่งจะทำให้การค้าโลกขยายตัวดีขึ้นและเป็นปัจจัยสนับสนุนต่อการฟื้นตัวของภาคการส่งออกและเศรษฐกิจไทย ตลอดจน

ภาพรวมของการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและการลงทุน ผลกระทบจากสถานการณ์การเมืองในประเทศต่อการท่องเที่ยวและการลงทุนภาคเอกชนเริ่มลดลงตามลำดับตั้งแต่ช่วงครึ่งหลังของปี 2557 และการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและการลงทุนเริ่มมีความชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการใช้จ่ายภาครัฐ ในปี 2557 การใช้จ่ายภาครัฐมีปัญหาที่สำคัญ ๆ หลายประการรวมทั้งผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศซึ่งส่งผลให้อัตราการเบิกจ่ายทั้งปีต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะงบประมาณรายจ่ายลงทุน อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ 2558 รัฐบาลได้ให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายภายใต้มติคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2557 และมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจตามมติคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2557 ประกอบการการลดลงของราคาน้ำมันในตลาดโลก จะช่วยเพิ่มอำนาจซื้อของประชาชนและนโยบายการเงินผ่อนคลายได้อย่างต่อเนื่องทำให้ส่งผลต่อดัชนีความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจจะเพิ่มขึ้นจากปี 2557



ภาพที่ 4-12 เงินอุดหนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีงบประมาณ 2560

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงงบประมาณปี 2560 ก็พบว่า วงเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นจำนวนเงิน 2.2 หมื่นล้านบาท ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณปี 2558 ที่ได้รับการจัดสรรนั้น ลดลงจากงบประมาณปี 2558 ถึง 20,326.28 ล้านบาท ทั้งนี้ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี

มีมติในการพิจารณาในขั้นต้นจัดสรรงบประมาณให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีละ 35% ของวงเงินงบประมาณ แต่ก็ไม่สามารถจัดสรรได้ครบเพราะรายได้ของประเทศน้อยลง

ส่วนปัจจัยที่ควบคู่กันคือลักษณะของสภาพแวดล้อม ก็อีกมิติหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพเทศบาลนคร ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า สภาพแวดล้อมทางสังคมถือเป็นปัจจัยบวกที่มีศักยภาพในกระตุ่นก่อให้เกิดประสิทธิภาพเทศบาลนคร ปัจจุบันการกำหนดแนวนโยบายการบริหารของเทศบาลนคร ต้องมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนา และมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen advisory board) ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะต่าง ๆ ที่ทางเทศบาลนครได้จัดทำและส่งมอบให้กับประชาชน อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นความเสี่ยงจากการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะ นั่นก็คือ รายได้ประชาชนส่วนใหญ่อาจจะมีความคิดเห็นว่าไม่มีเวลาเพราะต้องทำมาหากิน เนื่องจากประชาชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่ามักจะมีเวลาในการทำงานเพื่อสาธารณะประโยชน์มากกว่าผู้มีรายได้ต่ำหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำอันเนื่องมาจากมักจะเป็นห่วงเรื่องปากท้อง จำเป็นต้องหารายรับให้เพียงพอต่อรายจ่ายจึงทำให้การเข้าถึงการมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัด ส่งผลให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรับบริการ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับประโยชน์ ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มเป้าหมายอาจจะผิดกลุ่มและเกิดความไม่ชัดเจน ดังนั้นเทศบาลนคร จำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลประชากรรายบุคคลที่มีความแม่นยำ เพื่อให้สามารถเข้าถึงปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริงและการตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างทันที่ อันเป็นการสะท้อนแนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ (New public service: NPS) ตามทัศนะของ Denhardt and Denhardt (2007) ที่มองว่า หน่วยงานภาครัฐต้องมุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public interest) โดยต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่งด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทะกรรม (Discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ที่ให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ

สำหรับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นปัจจัยความสำคัญต่อการจัดการองค์การ นั่นก็คือบรรยากาศองค์การ นับเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของพนักงานเทศบาลนคร อันจะกระตุ้นให้พนักงานเทศบาลนคร มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าถ้าบรรยากาศดีเยี่ยม

ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร แต่ถ้าบรรยากาศไม่ดีย่อมมีผลตรงข้าม ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่าเทศบาลนครตระหนักถึงการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดี ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และเพราะย่อมส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้บริหารเทศบาลนครมักใช้วิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาความดีความชอบและโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเทศบาลการให้รางวัล และการลงโทษการให้รางวัล และการลงโทษที่เหมาะสมยุติธรรมย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารเทศบาลนครจะไม่ตัดสินใจกระทำสิ่งใดที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงาน และจะคำนึงถึงขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาลอันดับแรก นอกจากนี้เทศบาลนครยังมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยเน้นห้องทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีพื้นที่กว้างขวางมั่นคงแข็งแรงสะอาดอากาศเย็นสบายแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้ดีมีโต๊ะทำงานและของใช้ส่วนพอสมควรมีอุปกรณ์พนักงานเทศบาลทำงานแล้วเกิดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อีกทั้งผู้เทศบาลนครยังได้จัดทำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณภายใต้กรอบพื้นฐานของมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้ผู้บริหารพนักงานเทศบาลนคร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม มีมาตรฐานพฤติกรรมการทำงานตามคำสั่ง เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง และกระด้างกระเดื่องต่อต้านผู้บริหาร อันอาจจะส่งผลทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น ทำให้การปฏิบัติงานการแก้ปัญหาต่าง ๆ ย่อมไม่ตั้งเครียดและนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการประสานงาน ถ้าหากมีการประสานงานอย่างมีระบบก็จะทำให้ความขัดแย้งน้อยลงทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุขซึ่งการค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับทัศนะของ Litwin and Stringer (1968) กล่าวว่าบรรยากาศขององค์กร คือองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์กร ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงาน ส่วน Chung and Megginson (1981) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร ว่าเป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับโครงสร้างของงานความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์กร การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้น้ำใจเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล และความสามัคคีของคนในองค์กร สำหรับ Davis (2005) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ Stringer (2002, p. 9) ยังกล่าวเสริมสนับสนุนอีกว่าบรรยากาศที่ดีขององค์กรเป็นคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้น



เข้าใจ รั้บู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยายากาศจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรนี้

ด้านลักษณะบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานของเทศบาลนครบรรลุนวัตกรรมประสงคืได้และความผูกพันต่อองค์กร ก็เป็นตัวบ่งชี้ถึงอัตราการคงอยู่ของพนักงานเทศบาลนครและนอกเหนือจากเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเทศบาลนครปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของพนักงานเทศบาลนครกับเป้าหมายขององค์กร อันเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่ทำให้ทรัพยากรอื่นเกิดมีคุณค่า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าโดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้มากขึ้น เพราะทุกวันนี้สิ่งที่หลาย ๆ เทศบาลนครกำลังประสบอยู่ก็คือ พนักงานมีไม่เพียงพอกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจริง ๆ แล้วมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ดี แต่ถ้าหากมองอีกมุมหนึ่งก็จะพบว่า การที่เทศบาลนครแต่ละแห่งมีกำลังคนไม่เพียงพอ แต่ก็สามารถทำให้ในหลาย ๆ ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ก็อาจเป็นเพราะพนักงานทุกคนในเทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าโดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องช่วยกันทำงานต้องร่วมมือร่วมใจกันและร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้ภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็น่าจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์กร ดังที่ Steers (1994) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างมาก โดยมีองค์ประกอบ ที่แสดงออกมาในรูปของความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก และมีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้องค์กร พร้อมด้วยความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมากต่อไป ซึ่งความหมายนี้เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร โดยแต่ละบุคคลมีความตั้งใจให้องค์กรประสบความสำเร็จ

สำหรับแรงจูงใจในการทำงาน เป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้บริหารเทศบาลนคร จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานเทศบาลนคร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในการทำงาน สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การบริหารงานในการดำเนินภารกิจของเทศบาลนครสามารถบรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพขององค์กรจะได้

มีมากน้อยเพียงใดนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับพนักงานของเทศบาล เพราะในทุกขั้นตอนของการจัดทำและ ส่งมอบบริการสาธารณะนั้น ถ้าพนักงานเทศบาลนครมีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น และ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าพนักงานมี แต่ความเบื่อหน่าย ขาดความรับผิดชอบ ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่ง ความสอดคล้องกับทัศนะของ Steers and Porter (1979) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละ บุคคลขึ้นกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือ ลักษณะส่วนตัว และ 3) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน โดยทั่วไป บุคคลที่มีแรงจูงใจในการ ทำงานดีจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถ้าเป็นแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เอาใจใส่ต่อ งานมากขึ้น หน่วยงานที่ไม่มีโครงสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานที่ได้ย่อมต่ำ เกิดความเบื่อ หน่ายการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการทำงานจะกระตุ้น และชี้แนะให้บุคคล แสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายในการทำงานและเป็นพฤติกรรมที่มีความคงทน สำหรับความหมาย ของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พลังหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานตาม บทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความ ก้าวหน้าในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ดังสรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นพลัง ผลักดันให้คนต้องการทำงาน เมื่อบุคคลมีความต้องการสูงจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จ จึงเป็นลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน

ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า เทศบาลนครทุกแห่งล้วนมีการกำหนดนโยบายและ มาตรการในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพราะผู้บริหารตระหนักดีว่านโยบายเปรียบเสมือนหางเสือ ที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ ทั้งนี้การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ส่วนใหญ่มักถูกขับเคลื่อนในรูปแบบ ของแผนยุทธศาสตร์เทศบาลนคร แผนพัฒนาประจำปี ตลอดจนแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ซึ่ง ผู้บริหารต้องสื่อสารนโยบายให้เกิดความชัดเจน และมากพอที่จะสร้างความเข้าใจกับพนักงาน เทศบาลทุกคนให้นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และในขณะเดียวกันการกำหนด นโยบายที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk management) เพื่อป้องกันความ ผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละ

กระบวนการต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งการทำงานที่ปราศจากทิศทางหรือเป้าหมายนั้น ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จองค์การจะประสบความสำเร็จได้หากผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดแผน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน ประกาศให้บุคลากรในองค์การทราบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ และจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายขององค์การจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัด และควบคุมความสำเร็จขององค์การ ด้วยเหตุที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหารองค์การ ผู้บริหารจึงต้องใช้การบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์การ แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนา ตามที่ Glueck (1988) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจ และการกระทำที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

สำหรับการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการบริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นอิสระมากขึ้น เพราะได้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ความสำเร็จของเทศบาลนครนั้น นอกจากการมีผู้บริหารที่ดี มีนโยบายที่ดี มีกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารเทศบาลนคร ได้ตระหนักถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน รวมถึงต้องเรียนรู้วิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเทศบาลนครทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องเข้าใจและทราบถึงศักยภาพของพนักงานเทศบาลนครแต่ละคน เพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงานเทศบาลนคร โดยเปิดกว้างในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานเทศบาลนครที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อมูลของพนักงานเทศบาล

นคร เพื่อนำมาพิจารณาและใช้วางแผนงานในระดับองค์การ นอกจากนี้คณะผู้บริหารเทศบาลนคร ยังเน้นให้พนักงานเทศบาลนครมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยตรงให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน และมีการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย การยกย่อง ก็จะทำให้พนักงานเทศบาลนครเกิดความภูมิใจ อย่างไรก็ตามการสร้างควมมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละเทศบาลนคร ยังไม่มีรูปแบบตายตัว ยังขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ คุณลักษณะของพนักงานของแต่ละเทศบาล และกิจกรรมที่ต้องการให้พนักงานเทศบาลนครเข้าไปมีส่วนร่วม อันเป็นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลนครได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การมากยิ่งขึ้นไปซึ่งการสร้างบรรยากาศดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และลดปัญหาความขัดแย้งส่งผลให้พนักงานไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Putti (1987) และ Davis and Newstrom (1985) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ได้มีส่วนช่วยและมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามสถานะ ประกอบการมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ในขณะที่ Robbins (2001) ได้กล่าวเสริมอีกว่าการมีส่วนร่วมว่า เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร สรุปแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย มีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมตัดสินใจตลอดจนร่วมติดตาม และประเมินผลในการพัฒนางานขององค์การ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย และก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกัน

การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การ เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอด ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ กฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่าง ๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์การเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า เทศบาลนครมีนโยบายหรือช่องทางการสื่อสารให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้โดยการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two ways communication) กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา และเป็นการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การจัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การติดประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ และไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน เพราะเป็นก้าวแรกของการที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลเข้าสู่กระบวนการมี

ส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นสิทธิพื้นฐานของพนักงานเทศบาล ในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลนคร บนข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้อง ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับสมัยศ นาวิกการ (2552) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือการถ่ายทอดข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปอีกรับบุคคลหนึ่ง ด้วยวิธีของสัญลักษณ์ที่มีความหมายการติดต่อสื่อสารถือเป็นวิถีทางของการแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะคิด ค่านิยม และข้อเท็จจริง ซึ่งสอดคล้องกับประยงค์ ชูรักษ์ (2548) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทักษะคิดต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยการติดต่อสื่อสารจะต้องมีผู้ส่งข่าวและมีผู้รับข่าวสาร

การปรับองค์การและนวัตกรรม ถือเป็นองค์ประกอบของด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ที่มาจากแนวความคิดที่ว่าการจัดองค์การในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อให้องค์การเกิดประสิทธิผล เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การให้ความสำคัญในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ผู้บริหารเทศบาลนครตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่ซึ่งต้องมีการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนวัตกรรมการสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามเนื่องจากตัวนายกเทศมนตรีที่ส่วนใหญ่ก็มีภูมิหลังมาจากการประกอบอาชีพทางธุรกิจมาก่อน ซึ่งเมื่อคนกลุ่มเหล่านี้เข้าทำหน้าที่ทางการเมืองในระดับท้องถิ่น ก็มักจะมุ่งสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ที่ช่วยให้การทำงานท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวอาจเป็นการผลักดันให้เกิดการริเริ่มนวัตกรรมที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้การผลักดันเชิงนโยบายในการพัฒนาเทศบาลนคร เพื่อเพิ่มขีดพัฒนาความสามารถในทางการคลังเพื่อลด แรงกดดันทางการคลังและลดความผันผวนของการลดสัดส่วนการพึ่งพาเงินอุดหนุนจากรัฐบาล



ภาพที่ 4-13 อัตราการเติบโตรายได้อัตราการเติบโตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากข้อมูลข้อรายงานเสนอเชิงนโยบายนวัตกรรมการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2558) สะท้อนให้เห็นว่าอัตราการเติบโตรายได้อัตราการเติบโตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ต้องพึ่งพิงเงินจากรัฐบาลถึง 1 ใน 9 นั้นหมายถึง การกระจายอำนาจทางการคลังที่ผ่านมาไม่ได้ส่งเสริมความเป็นอิสระทางการคลังแต่อย่างใด ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเพิ่มการเติบโตของรายได้ให้เพียงพอกับความต้องการบริการสาธารณะที่มีแนวโน้มสูงขึ้นได้ เพราะหากขีดความสามารถทางรายได้ยังไม่มากกว่าเดิม เพียงแค่จำนวนประชากรที่มากขึ้นก็อาจกดดันให้เกิดภาวะการขาดดุลการคลังของท้องถิ่นสูงถึง 200% ในอีก 10 ปีข้างหน้า และหากตัวเลขนี้เป็นจริงตามคาดการณ์รัฐบาลจะยังสามารถจัดสรรเงินเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานต่อไปได้อีกนานเพียงใด ในเมื่อภาวะทางการคลังของรัฐบาลมีแต่จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จากเหตุดังกล่าวส่งผลให้เทศบาลนครจึงได้มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเทศบาลนคร โดยเฉพาะระบบการบริหารจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เช่น การนำระบบแผนที่ภาษี (Tax map) มาใช้สำหรับการตรวจสอบและติดตามการชำระภาษีของผู้มีหน้าที่เสียภาษีให้ครบถ้วน ซึ่งข้อค้นพบนวัตกรรมด้านการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลนครนั้นถือเป็นกิจกรรมหรือภารกิจบางด้านที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในด้านการจัดเก็บภาษี อันเป็นการจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของเทศบาลนคร ถึงกระนั้นก็ตามก็ยังมีข้อกฎหมายของท้องถิ่นที่ไม่เปิดโอกาสทางเลือกให้กับนวัตกรรมหารายได้ที่ไม่ใช่ภาษี ซึ่งในบางครั้งเทศบาลนคร ก็มีความประสงค์อยากจะจัดทำโครงการเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยเป็นตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ ตลอดจนค่าสินค้า โดยบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด จะมอบให้เทศบาลนครแห่งหนึ่งเป็น

ตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการดังกล่าว ซึ่งสำหรับในกรณีนี้เมื่อพิจารณาแล้วว่าไม่มีบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 มาตรา 50 มาตรา 53 และมาตรา 54 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ซึ่งเป็นกฎหมายที่บัญญัติอำนาจและหน้าที่ของเทศบาลนครรวมทั้งกฎหมายอื่น ได้บัญญัติให้เทศบาลนครมีอำนาจและหน้าที่ที่จะกระทำการเป็นตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการจากบริษัทบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Paton and McCalman (2008) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สหวิทยาการ โดยจะต้องทักษะ ทรัพยากร การสนับสนุน และความรู้อย่างเช่น ทักษะการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องประยุกต์ทั้งในและระหว่างทีมบริหาร การสร้างแรงจูงใจโดยผู้นำต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการสนับสนุน และรวมกิจกรรมระดับกลุ่มและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ ทักษะในการเจรจาและชักจูง การวางแผนและการควบคุมกระบวนการ การบริหารบุคลากรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่าและระดับล่างตลอดจนระหว่างกลุ่ม ความรู้และการสนับสนุนให้เกิดการชัดเจนเป็นเหตุผลที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

#### **ข้อที่ 5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครอย่างไร**

จากการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 นั้นอาจกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ประกอบกับการมีวิสัยทัศน์ ผสมผสานคุณลักษณะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลทางบวกต่อบริหารงานองค์การ โดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร ภายใต้ความพร้อมการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ค่านิยมของเทศบาลนคร ให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างการองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางของเรียนรู้ และร่วมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การศึกษาสถานภาพองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า เทศบาลนครมีค่านิยม วัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะวัฒนธรรมมีส่วนร่วม ผสมผสาน วัฒนธรรมเอกภาพ คำนึงถึงวัฒนธรรมการปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจ โดยหล่อหลอม

วัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดการผสมผสานกันเป็นเนื้อเดียวกันโดยที่ไม่มีการยึดติดกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐานวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งอัน จะเกิดเป็นประสิทธิผลองค์การต่อไป

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ที่มีการเชื่อมต่อการเรียนรู้ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของเทศบาลนคร จะทำให้เทศบาลนครกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน และมีผลต่อประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวความคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และคำนึงความสำคัญของการเรียนรู้ ในองค์การร่วมกัน เพราะผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้สนับสนุนและผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ รวมทั้งเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ซึ่งจากข้อค้นเชิงประจักษ์ของเทศบาลนคร พร้อมกับข้อสนับสนุนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ปัจจัยที่สำคัญของการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำหรือนายกเทศมนตรีล้วนเป็นผู้นำที่ทรงความรู้ (Chief knowledge officer) และใช้การบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์การทำงานขององค์การ ค่านิยม ระบบและกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนร่วมในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำหรือนายกเทศมนตรี มีทิศทางพร้อมทั้งสนองตอบความต้องการขององค์การ หากจะมองอีกมุมจะเห็นได้ว่าเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหรือนายกเทศมนตรี ได้ให้ความสนใจกับสิ่งใดหรือภารกิจใด ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตื่นตัวกระตือรือร้นที่จะทำสิ่งนั้น หรือภารกิจนั้นไปด้วย การที่ผู้นำหรือนายกเทศมนตรีองค์การให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้จะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมองค์การตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับ Dessier (1998) กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น จะต้องเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยการศึกษากิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานด้วยวิธีการขณะปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญ การพัฒนาโดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งที่ปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การมีส่วนร่วมในงานที่ทำทนายจะจากประสบการณ์ และความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น



และเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนามักจะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็ย่อมทำให้องค์การเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในบริบทการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจากข้อค้นเชิงประจักษ์ของเทศบาลนคร และมุมมองในมิติเดียวกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกประการที่ควบคู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดประสิทธิผล คือ วัฒนธรรมองค์กร เมื่อมองถึงเทศบาลนครในมิติของ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นั้น ก็พบว่าบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร เป็นส่วนหนึ่งสร้างมาจากวัฒนธรรมการปฏิบัติงานไปสู่ค่านิยมให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนคร โดยเริ่มจากการสร้างการบริหารงานของเทศบาลนคร ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร องค์กร โครงสร้าง ระบบความรู้ สนับสนุนด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย การจัดให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย การทำงานเป็นทีม ไม่หวงความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องอ่านหนังสือ ห้องประชุม ศูนย์ความรู้ เพื่อเป็นระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ครบคู่และครอบคลุมในทุกประเด็น เพื่อให้เทศบาลนคร สามารถพัฒนาวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หากเทศบาลนคร ความสามารถขับเคลื่อนการบริหารงานการพัฒนาองค์การให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้วางไว้ โดยอาศัยบริบทของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เข้ามาใช้ในการบริหารงานบนแบบแผน ธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์กร ระบบคุณค่า และค่านิยม ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และมีการเตรียมองค์การให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะมีการนำวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การให้เกิดความทันสมัย สร้างนวัตกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ก็จะทำให้เทศบาลนคร ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวความคิดของ Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ประการหนึ่ง คือการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างให้มีบุคลากรลักษณะมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อความรู้ คือเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ที่ควรแสวงหา และบุคลากรทุกคนจะต้องมีความฉลาดรอบรู้เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี ไม่มีตัวขัดขวางความรู้ นอกจากนี้ยังถูกสนับสนุนด้วยแนวคิดของ Agrawal (2001) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมสำหรับองค์การ

แห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความเปิดเผย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างช่องทางการสื่อสาร ส่งเสริมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ร่วมกันมากกว่าที่จะใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว รวมถึงเมื่อพิจารณาจากการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาลนคร ก็พบว่า เทศบาลนครมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เกิดขึ้นในองค์การเช่นกันซึ่งมักปรากฏให้เป็นหลักฐานเชิงจักษ์ผ่านการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน การสร้างทีมงานในการทำงาน การจัดประกวดผลงาน และการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปี เป็นต้น

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิผลโดยตรงและยังเป็นกำลังเสริมที่ส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การไปสู่ประสิทธิผลของเทศบาลนคร เมื่อพิจารณาหลักฐานเชิงประจักษ์ ประกอบกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน และทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า เทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาศักยภาพของนายกเทศมนตรี กับวัฒนธรรมองค์การ ไปกระตุ้นให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งหากมองในภาพขยาย ดังสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นอิทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร ทั้งนี้การขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร จะเกิดความสมบูรณ์ต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full Model ทุกอย่างต้องประกอบกันผ่านสมรรถนะของนายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี (Height intelligence) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผ่านนโยบายหรือกิจกรรมและสร้างทัศนคติของพนักงานเทศบาลให้มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพของตน จนสามารถร่วมกันนำพาภารกิจของเทศบาลนครให้ผ่านพ้นปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จ อีกทั้งต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เป็นที่ประจักษ์ เอื้ออำนวยต่อการการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ โดยอาศัยต้นทุนทางปัญญาขององค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาช่วยมาบริหารงานเทศบาลนครให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งข้อค้นพบเพิ่มเติมถึงอำนาจของตัวแปรแต่ละตัวอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น สอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการอย่าง Denton (1998) เห็นว่า ภาวะผู้นำต้องมีทักษะสำคัญสองประการ ในการสร้างการสร้างวัฒนธรรม และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นพันธมิตรผูกพันร่วมกันในการกระตุ้นเสริมแรงบันดาลใจให้ภาวะผู้นำสามารถส่งอิทธิพลผ่านทางองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่ประสิทธิผลขององค์การได้ เนื่องจากการที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสื่อสารถึงวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และทำให้เกิดฉันทา

มติที่จะยอมรับสิ่งนั้นในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อผู้นำและผู้ตามต่างเกิดความเข้าใจในความคาดหวังของทุกฝ่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและการเรียนรู้ในงานที่ทำ สอดรับกับผลศึกษาของ Ogbonna and Harris (2000) ที่พบว่า วัฒนธรรมขององค์การ มีอำนาจที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากค่านิยมที่ถูกยึดถืออย่างแข็งแกร่งและกว้างขวางภายในองค์การจะช่วยส่งผลให้ฝ่ายบริหารมีความสามารถที่จะทำนายพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อทางเลือกทางยุทธศาสตร์ของบุคลากรภายในองค์การทำให้ฝ่ายบริหารสามารถที่จะจำกัดขอบเขตของผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้ และความสามารถในการควบคุมความเสียหายได้มากขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงระดับการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมขององค์การนั้น Yuki (2002) อธิบายไว้ว่า วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลเหนือผู้นำมากกว่าผู้นำมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรมไม่ได้ และข้อค้นพบภายใต้บริบทที่ศึกษายังมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Fiol and Lyles (1985) Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ที่เห็นพ้องกันว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมขององค์การ และในขณะเดียวกันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง

#### **ข้อที่ 6 ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร ควรเป็นไปในทิศทางใด**

ในประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สรุปได้ว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารเทศบาลนครได้ ส่วนหนึ่งนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว ต้องมีจริยธรรมคุณธรรม เพราะต้องเสี่ยงต่อถูกตรวจสอบทั้งจากหน่วยงานตรวจสอบของภาครัฐและภาคประชาชน การถูกวิพากษ์วิจารณ์ นอกจากนี้ก็ต้องมีความมุ่งมั่นการทำงานเชิงรุก อันเป็นบันไดขั้นแรกที่จะส่งต่อให้บุคลากรแต่ละระดับเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบจริยธรรมคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Kouzes and Posner (2002) และ Hocker and Trofino (2003) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ตามเป้าหมายว่ามีองค์ประกอบสำคัญ คือ การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ทำทลาย (Challenging the process) การสร้างแรงบันดาลใจและความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a share vision) การช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (Enabling others to act) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the way) และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the heart) ซึ่งนายกเทศมนตรีต้องพยายามเรียนรู้ ทำตัวเป็นแบบอย่างใช้เทคโนโลยีมากร่างองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นการ

ช่วยเพิ่มประสิทธิผลองค์กรในมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่เห็นในเทศบาลนคร หลักอาวุโสซึ่งไม่ก่อให้เกิดการแข่งขัน นายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้นำมีความวางเฉย เพราะฉะนั้นอาจทำให้ไม่เกิดการพัฒนางาน อาจไม่เป็นผลดีกับเทศบาลนครเอง ควรเอาระบบคุณธรรมเข้ามาเสริม เพราะผู้นำคือตัวแปรที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ Bass and Avolio (1997) ที่มีทัศนะเกี่ยวกับการภาวะผู้นำที่ควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ส่วนวัฒนธรรมองค์กร แม้เทศบาลนครจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งก็ตามแต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประกอบกับความแตกต่างทางความคิดและสภาพสิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เทศบาลนครบางแห่งควรต้องสร้างความตระหนักต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติของพนักงานเทศบาลนคร ทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป ดังว่า กล่าวคือ เทศบาลนครต้องมีระบบนวัตกรรมการทำงานในลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่ากฎ ระเบียบ ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย มากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย เพราะภารกิจหลักของเทศบาลนครนั้น คือการมุ่งตอบสนองต่อการให้บริการผู้รับบริการ มากกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานเทศบาลนคร ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Denhardt and Denhardt (2007) กล่าวคือ มุ่งเน้นการให้บริการมากกว่าคอยกำกับ (Serve rather than steer) บทบาทของหน่วยของรัฐควรจะมุ่งเน้นการช่วยให้พลเมืองได้รับประโยชน์ตามสิทธิของตนแทนที่การควบคุมหรือกำกับให้สังคมเป็นไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยหน่วยงานจะต้องมีบทบาท ในการอำนวยความสะดวก (Facilitation) การเจรจา (Negotiation) หรือการเป็นตัวแทน (Broker) เพื่อแก้ปัญหาของประชาชน และมุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public interest) หน่วยงานต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกัน

ทำโดยผ่านวาทะกรรม (Discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ที่ให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ และสอดคล้องกับปทัสถานของค่านิยม ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แม้เทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ตาม แต่ก็ยังต้องเสริมในประเด็นการสร้างอัตลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครแต่ละแห่งให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน อาทิเช่น เมื่อนึกถึงเรื่อง Infrastructure “ขอนแก่น อินฟราสตรัคเจอร์ ฟันด์” ต้องเทศบาลนครขอนแก่น เพราะความโดดเด่นด้านโครงสร้างพื้นฐาน เมื่อนึกถึงเทศบาลนครนครปฐมด้านกีฬาหรือผู้นำ “Sport destination” ต้องเทศบาลนครนครปฐม เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้เทศบาลนครเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมองแบบองค์รวม มองในมุมความสัมพันธ์เชิงห่วงโซ่ของเหตุผล เพราะวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ต้องทำเป็นวงจร บนพื้นฐานของการมองโลกตามความเป็นจริง

และประสิทธิผลของเทศบาลนคร ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของเทศบาลนคร จากบทเรียนของเทศบาลนคร ในมิติของการมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยวกับการบริหาร เทศบาลนครอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในของการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน พบว่ายังเป็นประเด็นความเสี่ยง จากการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะ ปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างมากนั่นก็คือ ปัญหาด้านรายได้ เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ อาจจะมีความเห็นว่าไม่มีเวลาเพราะต้องทำมาหากิน เพราะอย่างไรก็ต้องเป็นห่วงเรื่องปากท้องก่อน จึงส่งผลให้การเข้าถึงการมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัด ทำให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรับบริการ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับประโยชน์ ดังนั้นการกำหนดนโยบายของเทศบาลนครที่มุ่งหวังว่าประชาชนได้รับผลประโยชน์โดยตรงหรือโดยอ้อมจากแผนงานของเทศบาลนครนั้น ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มเป้าหมายอาจจะผิดกลุ่มและเกิดความไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Glueck (1988) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน ซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้ให้บุคลากรในองค์การทราบว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ และจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของ

องค์การจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับ  
ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัด และควบคุมความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม  
องค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น ซึ่งกลุ่มผู้ให้  
ข้อมูลสำคัญได้มีความคิดเห็นที่ตรงกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำควรมีมาตรฐานเชิงจริยธรรมคุณธรรมเป็นตัวกำกับกับ  
บริหารงาน
2. วัฒนธรรมองค์การ ต้องมีความตระหนักต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้ทันกับ  
สภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานการที่มุ่งตอบสนองต่อการ  
ให้บริการผู้ประชาชน มากกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานเทศบาล  
นคร
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ เทศบาลนครต้องเร่งสร้างอัตลักษณ์ขององค์การแห่งการ  
เรียนรู้ (Identity's municipalit of learning organization) โดยมุ่งให้เทศบาลนครแต่ละแห่งให้มี  
ความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน
4. ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ต้องมุ่งเน้นกำหนดนโยบาย โดยการเปิดโอกาสให้  
ประชาชนมาร่วมกันคิด และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบบริการสาธารณะ เพราะจะทำให้การกำหนด  
แผน บรรลุถึงกลุ่มเป้าหมายโดยไม่ผิดกลุ่มและเกิดความสำเร็จขององค์การ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสาน ผลลัพธ์

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ  
ประสิทธิผลของเทศบาลนคร ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed method research)  
Creswell and Clark (2011) ซึ่งเป็นการผสมผสานการวิจัยในลักษณะของการออกแบบแบบ  
ขนาน (The convergent parallel design) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างที่สามารถเติมเต็มให้เกิด  
ความเข้าใจที่สมบูรณ์และสามารถตอบปัญหาของการวิจัย ดำเนินการโดยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิง  
ปริมาณและเชิงคุณภาพพร้อมกันในช่วงเวลาเดียวกันของกระบวนการวิจัย มีการให้นำหนัก  
ความสำคัญของวิธีการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้เกิดข้อผิดพลาด  
น้อยที่สุด และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นอิสระจากกัน จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
จากการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพมาผสมผสานกันในขั้นตอนของการแปลผล สำหรับการ

วิจัยเชิงปริมาณ โดยกำหนดหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ระดับองค์การ (Organization level) คือ เทศบาลนคร จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ทั้งหมดแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค สำหรับตัวแทนในการให้ข้อมูลในแต่ละเทศบาล คือ ผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหารเทศบาลนคร ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร ซึ่งมีขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความที่มีความเหมาะสม จำนวน 480 ตัวอย่าง ตามเกณฑ์ของ Comrey and Lee (1992) คือ ขนาดตัวอย่าง จำนวน 300 ตัวอย่างขึ้นไปอยู่ในเกณฑ์ดี (Good) โดยใช้วิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ มาช่วยตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดระบบองค์การให้มีประสิทธิผลของ Mintzberg (1993) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งหน่วยในการศึกษา (Unit of study) ระดับองค์การ (Organization level) ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารระดับสูง คือ นายกเทศมนตรี เทศบาลนคร จำนวน 6 คน 2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ ปลัดเทศบาล จำนวน 6 คน 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก ผู้อำนวยการสำนักปลัด จำนวน 6 คน 4) ฝ่ายอำนวยการ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน จำนวน 6 คน และ 5) ฝ่ายสนับสนุน คือ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยการจับฉลากตามภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค ซึ่งผลวิเคราะห์ข้อมูลนั้นนำมาวิเคราะห์การแปลผลข้อมูลจากวิธีการวิจัยแบบผสมวิธีในลักษณะของการออกแบบแบบขนาน ซึ่ง Creswell and Clark (2011) ได้เสนอแนะให้ทำการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่าการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) นำเสนอโดยใช้ตารางสรุป (A summary table) ข้อค้นพบจากการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งแสดงผลการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4-51 ผลการผสมผสานข้อมูลระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 มิติ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.73-0.94 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) มีค่าเท่ากับ 0.80 และน้อยที่สุดคือ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (TF4) มีค่าเท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ $t$ พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า $R^2$ ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า การ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 มิติ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความคิดเห็นต่อความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล เพราะซึ่งถือได้ว่าเป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 เพราะนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร มีคุณลักษณะที่เข้าถึงบริบทเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนคร อันเป็นผลให้ ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีตามแนวคิดของ Bass and	✓	



ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	<p>มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) มีค่า R<sup>2</sup>มากที่สุดเท่ากับ 0.88 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) มีค่าเท่ากับ 0.63 และน้อยที่สุดคือ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล (TF4) มีค่าเท่ากับ 0.54 นอกจากนี้มีค่า ความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.79 (ค่ามากกว่า 0.60) และ องค์ประกอบอธิบายความ แปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.56 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละ องค์ประกอบในภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์กันทุกตัว มีความเหมาะสมและกลมกลืน กันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ จากกลุ่มตัวอย่าง</p>	<p>Avolio (1997); Sabatier and Mazmanian (1980); Lunenburge and Onstein (2000); Rost (n.p. cited in Rasik &amp; Swanson, 2001); Blake and Mouton (1964); Fiedler and Chemers (1974); Tichy and Devanna (1986) นอกจากนี้ยัง มีความสอดคล้องกับ นักวิชาการไทยอย่าง วรเดช จันทรร (2551), รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552) อีกทั้งของอรทัย ก๊กผล (2552)</p>		
วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติ เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่า ตั้งแต่ 0.58-0.91 ตัวแปร	วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 มิติ ซึ่งกลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความ คิดเห็นต่อความสอดคล้อง ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ	✓	

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	สังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐานมาก ที่สุด คือ วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) ซึ่งมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ วัฒนธรรม การปรับตัว (CO3) มีค่า เท่ากับ 0.77 และน้อยที่สุด คือ วัฒนธรรมพันธกิจ (CO4) มีค่าเท่ากับ 0.58 เมื่อ พิจารณา ค่าความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน (SE) และ ค่าสถิติ <i>t</i> พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ส่วนค่า $R^2$ ซึ่งเป็น ค่าที่บอกสัดส่วนความแปร ผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) มี ค่า $R^2$ มากที่สุดเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ วัฒนธรรมการ ปรับตัว (CO3) มีค่าเท่ากับ 0.59 และน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ (CO4) มี ค่าเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้ มี ค่าความเที่ยง (CR) สูง เท่ากับ 0.7 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบ	วัฒนธรรมการปรับตัว และ วัฒนธรรมพันธกิจนั้นมี เหมาะสมที่สุด เพราะถือ เป็นหัวใจในการขับเคลื่อน ทำงานของเทศบาลนครให้ สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการ สร้างแนวคิด ค่านิยม จน นำไปสู่การสร้างระเบียบ แบบแผนให้กับพนักงานใน เทศบาลนครได้ยึดถือและ ปฏิบัติกันซึ่งสอดคล้องและ ถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิด ของ Denison (1990); Schein (1985); Locke (1968) นอกจากนี้ยังสอดคล้อง กับแนวคิดของ คณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (ก.พ.ร.)		

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	อธิบายความแปรปรวนของ ตัวแปร (AVE) ใน องค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.56 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละ องค์ประกอบในวัฒนธรรม องค์การจึงมีความสัมพันธ์กัน ทุกตัว มีความเหมาะสมและ กลมกลืนกันกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ที่ได้จากกลุ่ม ตัวอย่าง			
องค์การแห่ง การเรียนรู้	องค์การแห่งการ เรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มิติ พิจารณาจากค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่า ตั้งแต่ 0.60-0.83 ตัวแปร สังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐานมาก ที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (LO4) ซึ่งมีค่า น้ำหนักองค์ประกอบมาก ที่สุดเท่ากับ 0.83 รองลงมา คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (LO1) มีค่าเท่ากับ 0.82 และ น้อยที่สุดคือ การคิดอย่าง	องค์การแห่งการ เรียนรู้ ประกอบด้วย 5 มิติ ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี ความคิดเห็นต่อความ สอดคล้องที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 5 มิติ คือ บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบ แผนความคิด การมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และการคิด อย่างเป็นระบบนั้นมี เหมาะสมที่สุด เพราะการ พัฒนาเทศบาลนครต้อง อาศัยการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ เพราะทุกส่วน งานของเทศบาลนครมี	✓	

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	เป็นระบบ (LO5) มีค่าเท่ากับ 0.60 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ $t$ พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า $R^2$ ซึ่งเป็นค่าที่บอกลัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (LO4) มีค่า $R^2$ มากที่สุดเท่ากับ 0.70 รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (LO1) มีค่าเท่ากับ 0.68 และน้อยที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5) มีค่าเท่ากับ 0.56 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.79 (ค่ามากกว่า 0.60) และ องค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.57 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีความสัมพันธ์กันทุกตัว มีความเหมาะสม	ความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Senge (1990); Bennett and O'Brien (1994); Kaiser (2000) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ะ อัญชลี สารรัตน์ะ (2545) นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์การ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ		

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	และกลมกลืนกันกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ที่ได้จากกลุ่ม ตัวอย่าง			
ประสิทธิผล ของเทศบาล นคร	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร ประกอบด้วย 5 มิติ พิจารณาจากค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่า เกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.57-0.95 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่า น้ำหนักร้อยละประกอบ มาตรฐานมากที่สุด คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม (EF2) ซึ่งมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ ลักษณะ ขององค์การ (EF1) มีค่า เท่ากับ 0.87 และน้อยที่สุดคือ ลักษณะของนโยบายการ บริหารและการปฏิบัติ (EF4) มีค่าเท่ากับ 0.57 เมื่อ พิจารณา ค่าความคลาด เคลื่อนมาตรฐาน (SE) และ ค่าสถิติ <i>t</i> พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 ส่วนค่า $R^2$ ซึ่งเป็น ค่าที่บอกสัดส่วนความแปร	ประสิทธิผลของเทศบาล นคร ประกอบด้วย 5 มิติ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมี ความคิดเห็นต่อความ สอดคล้องที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน ว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ลักษณะของ องค์การ ลักษณะของ สภาพแวดล้อม ลักษณะ บุคคล และลักษณะของ นโยบายการบริหารและ การปฏิบัตินั้นมีเหมาะสม ที่สุด เพราะมีความ ครอบคลุมในมุมมองของ ประสิทธิผลการบริหารงาน ที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของ เทศบาลนครให้บรรลุผล สำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องและ ถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดมี ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ตามแนวคิดของ Steers (1994) และครอบคลุม ส่งผ่านไปถึงแนวคิดทฤษฎี อื่นที่ร่วมสนับสนุนแนวคิด ของ Steers (1994)	✓	

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	<p>ผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้ กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อม (EF2) มีค่า <math>R^2</math> มากที่สุด เท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ ลักษณะขององค์การ (EF1) มีค่าเท่ากับ 0.75 และน้อย ที่สุดคือ ลักษณะของนโยบาย การบริหารและการปฏิบัติ (EF4) มีค่าเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.77 (ค่า มากกว่า 0.60) และ และ องค์ประกอบอธิบายความ แปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.57 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบใน ประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความสัมพันธ์กันทุกตัว มี ความเหมาะสมและกลมกลืน กันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้ จากกลุ่มตัวอย่าง</p>	<p>เดกเซนท์คินะของ Denhardt and Denhardt (2007); Weber (1947); Tichy and Devanna (1986); Rothwell &amp; Kazanas (1992); Armstrong (2009); Litwin and Stringer (1968); Chung and Megginson (1981); Davis (1987); Stringer (2002); Steers and Porter (1979); Glueck (1988); Putti (1987); Davis and Newstrom (1985); Robbins (2006); Paton and McCalman (2008) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ นักวิชาการไทยอย่างทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553), สมยศ นาวีการ (2552) และ ประยงค์ ชูรักษ์ (2548) และถูกสนับสนุนข้อมูลด้วย</p>		
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์การ องค์การแห่ง	<p>แบบจำลองสมการ โครงสร้าง (Structural model) พบว่า 1. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TFALL) ส่งผล</p>	<p>กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีความคิดเห็นต่อความ สอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลความสัมพันธ์เชิง สาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ</p>	✓	

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
การเรียนรู้กับ ประสิทธิผล ของเทศบาล นคร	ทางตรง (Direct effect) ต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ทางบวกที่ค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 และส่งผล โดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05	การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับ นคร ว่ามีความครบถ้วน สมบูรณ์สอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิง คุณภาพ เนื่องจากภาวะ ผู้นำ และวัฒนธรรมเป็น ปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อน ความสำเร็จขององค์การซึ่ง ก็คือประสิทธิผลของ องค์การผ่านการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นเองและปัจจัยทุกตัวแปร ต้องขับเคลื่อนอย่างองค์ รวม มีความสัมพันธ์กัน แบบเชิงห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่ สามารถแยกจากกันได้ถึง จะทำให้เทศบาลนครมี ประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องและ ถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดมี ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994); Dessler (1998); Davenport and Prusax (1998); Agrawal (2001);		
	2. วัฒนธรรมองค์การ (COALL) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อองค์การ แห่งการเรียนรู้ (LOALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลเท่ากับ 0.66 อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05	ก็คือประสิทธิผลของ องค์การผ่านการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นเองและปัจจัยทุกตัวแปร ต้องขับเคลื่อนอย่างองค์ รวม มีความสัมพันธ์กัน แบบเชิงห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่ สามารถแยกจากกันได้ถึง จะทำให้เทศบาลนครมี ประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องและ ถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดมี ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994); Dessler (1998); Davenport and Prusax (1998); Agrawal (2001);		
	3. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง (TFALL) ส่งผล ทางตรง (Direct effect) ต่อ ประสิทธิผล (EFALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลเท่ากับ 0.15 อย่างมี	ก็คือประสิทธิผลของ องค์การผ่านการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นเองและปัจจัยทุกตัวแปร ต้องขับเคลื่อนอย่างองค์ รวม มีความสัมพันธ์กัน แบบเชิงห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่ สามารถแยกจากกันได้ถึง จะทำให้เทศบาลนครมี ประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องและ ถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดมี ความถูกต้องเชิงทฤษฎี ตามแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994); Dessler (1998); Davenport and Prusax (1998); Agrawal (2001);		

ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
<p>นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่งผลทางอ้อม (Indirect effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.06 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p> <p>4. วัฒนธรรมองค์การ (CO) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อประสิทธิผล (EFALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p> <p>.05 ส่งผลทางอ้อม (Indirect effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.20 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.65 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p> <p>5. องค์การแห่งการ เรียนรู้ (LOALL) ส่งผลทางตรง (Direct effect) ต่อประสิทธิผล (EFALL) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 อย่างมี</p>	<p>Denton (1998);</p> <p>Ogbonna and Harris (2000); Yuki (2002);</p> <p>Fiol and Lyles (1985);</p> <p>Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ที่เห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ ผ่านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง</p>			



ตารางที่ 4-51 (ต่อ)

ประเด็น	การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data)		ผลการผสานข้อมูล (Merged data)	
	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
	<p>นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และส่งผลโดยรวม (Total effect) ทางบวกที่ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05</p> <p>สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (<math>R^2</math>) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (<math>R^2</math>) ของความพึงพอใจ มีค่าเท่ากับ 0.68 หรือตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ได้ร้อยละ 68.0 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (<math>R^2</math>) ของตัวแปรประสิทธิผล (EFALL) มีค่าเท่ากับ 0.66 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผล (EFALL) ได้ร้อยละ 66.0</p>			

จากตารางที่ 4-51 พบว่า จากการวิเคราะห์ผลการผสานข้อมูล (Merged data) ความสอดคล้องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 เพราะนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร มีคุณลักษณะที่เข้าถึงบริบทเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนคร อันเป็นผลให้ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิด มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1997) Sabatier and Mazmanian (1980); Lunenburge and Onstein (2000); Rost (n.p. cited in Rasik & Swanson, 2001); Blake and Mouton (1993); Fiedler (1997); Tichy and Devanna (1986) นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่าง วรเดช จันทรศร (2551) รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552) อิกทั้งของอรทัย ก๊กผล (2552)

วัฒนธรรมองค์การนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะถือเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนทำงานของเทศบาลนครให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิด ค่านิยม จนนำไปสู่การสร้างระเบียบแบบแผนให้กับพนักงานในเทศบาลนครได้ยึดถือและปฏิบัติกันเพราะเป็นวัฒนธรรมองค์การพร้อมที่จะสนับสนุนให้เทศบาลนครบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ ที่เป็นแบบแผนให้พนักงานเทศบาล ได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Denison (2003) Looke และ Szumal นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 5 มิติ คือ บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบนั้นมีความเหมาะสมที่สุด เพราะการพัฒนาเทศบาลนครต้องอาศัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะทุกส่วนงานของเทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Senge (1990); Bennett and O'Brien (1994); Kaiser (2000) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์การ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอเพราะเทศบาลนคร มีการกำหนดนโยบายให้บุคลากร ได้เรียนรู้และมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อทำให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการถ่ายทอดให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การ และสามารถแก้ปัญห่องค์การอย่างเป็นระบบ อันจะเป็นการสะท้อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบดังเครื่องมือสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลนคร และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายตามเจตจำนงบนพื้นฐานของเทศบาลนคร ภายใต้ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ ความครอบคลุมในมุมมองของประสิทธิผลการบริหารงานที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของเทศบาลนครให้บรรลุผลสำเร็จได้

ประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคคล และลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัตินั้นมีความเป็นไปได้มาก เพราะมีความครอบคลุมทุกส่วนงานของเทศบาลนคร ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Steers (1994) และครอบคลุมส่งผ่านไปถึงแนวคิดทฤษฎีอื่นที่ร่วมสนับสนุนแนวคิดของ Steers (1994)

แจกเช่นทัศนะของ Denhardt and Denhardt (2007); Weber (1947); Tichy and Devanna (1986); Rothwell & Kazanas (1992); Armstrong (2009); Litwin and Stringer (1968); Chung and Megginson (1981); Davis (1981); Stringer (2002); Steers and Porter (1979); Glueck (1988); Putti (1987); Davis and Newstrom (1985); Robbins (2001); Paton and McCalman (2008) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่างทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553), สมยศ นาวิการ (2552) และประยงค์ ชูรักษ์ (2548) และถูกสนับสนุนข้อมูลด้วยรายงานเสนอเชิงนโยบาย นวัตกรรม การพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) อีกทั้งเสริมด้วยพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 มาตรา 50 มาตรา 53 และมาตรา 54 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเหมาะสมที่สุด เพราะภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กรผ่านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง เพราะปัจจัยทุกตัวแปรต้องขับเคลื่อนอย่างองค์รวม มีความสัมพันธ์กันแบบเชิงห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ถึงจะทำให้เทศบาลนครมีประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994); Dessler (1998); Davenport and Prusak (1998); Agrawal (2001); Denton (1998); Ogbonna and Harris (2000); Yukl (2002); Fiol and Lyles (1985); Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ที่เห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร และในขณะเดียวกันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กรภายใต้เงื่อนไขที่ต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full model

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิภาพของเทศบาลนคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิภาพของเทศบาลนคร และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการ พัฒนาประสิทธิภาพของเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยใช้วิธีการผสมผสาน (Mixed method research) เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ แบบ Convergent parallel design (Creswell & Clark, 2011) ซึ่งเป็นแบบแผนที่มีการตั้งคำถามวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย โดยดำเนินการวิจัยพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน แยกการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทออกจากกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการตีความข้อมูล การตีความเป็น การอภิปรายว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด การวิจัยประเภทนี้เหมาะที่ใช้เพื่อยืนยัน ความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากแต่ละวิธีสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงเส้นโยงระหว่าง ตัวแปร (Path analysis) และการวิเคราะห์รูปแบบโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างภายใต้แนวคิดแต่ละแนวคิดเป็นการทดสอบ สมมติฐาน ตามเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินความเหมาะสมและความสอดคล้องของตัวแบบ (Model fit) ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้ จึงเลือกใช้ดัชนีความเหมาะสม ดังต่อไปนี้ ค่า  $\chi^2$ ; Relative  $\chi^2$ ; GFI; AGFI; RMR; SRMR; RMSEA; P-value for test of close fit และ CN โดยจะใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ว่าตัวแบบโดยรวมมีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ ในการวิจัยเชิงปริมาณ มีหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of analysis) ระดับองค์การ (Organization level) คือ เทศบาลนคร โดยมีผู้ให้ข้อมูลในแต่ละเทศบาล คือ ผู้บริหารตาม โครงสร้างการบริหารเทศบาลนคร จำนวน 2,752 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2558) ซึ่ง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ ประมาณโดย วิธีของ Hair et al. (2010) ขนาดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ มีจำนวน 480 คน ตัวอย่างตามการเก็บ แบบสอบถามจริง ซึ่งเป็นจำนวนตัวอย่างที่ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี (Good) Comrey and Lee (1992)

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยนำแนวคิดการจัดระบบองค์การให้มีประสิทธิภาพของ Mintzberg (1993) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณากลุ่มคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) บริหารระดับสูง 2) บริหารระดับกลาง 3) ปฏิบัติงานหลัก 4) อำนวยการ 5) สนับสนุนและนำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตีความร่วมกันกับวิธีการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะส่งเสริมเติมเต็มซึ่งกันโดยดำเนินการตามองค์ประกอบตามวิธีวิเคราะห์เนื้อหาตามขั้นตอนของไมล์และฮูเบอร์แมน (Miles & Huberman, 1994) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data organizing) เพื่อให้ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและเนื้อหาและเลือกข้อความที่บ่งบอกประเด็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร 2) (Data display) การแสดงข้อมูล หรือลดทอนข้อมูล เป็นกระบวนการลดทอนข้อมูลหรือนำเสนอข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านการจัดระเบียบข้อมูลแล้วเข้าด้วยกัน ให้ตรงตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่ศึกษาได้ และ 3) การสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็นของผลการวิจัย (Conclusion, interpretation and verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุปและการตีความหมายของข้อค้นพบที่ศึกษาได้รวมถึงการตรวจสอบข้อสรุปและมองหาความแตกต่างความเหมือนของข้อมูลในส่วนต่าง ๆ หลังจากนั้นนำข้อสรุปมาตีความว่ามีความถูกต้อง ตรงประเด็น และมีความน่าเชื่อถือได้ เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการตรวจสอบและยืนยันความสอดคล้องกลมกลืนของข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพโดย การดำเนินการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบที่เรียกว่า การเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) และนำเสนอข้อมูลโดยใช้ตารางสรุป (A summary table) ข้อค้นพบจากการผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัย เพื่อให้ทราบถึงทิศทางของผลลัพธ์จาก 2 ชุดข้อมูล เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกันหรือแตกต่างจากข้อมูลของอีกชุด มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และหรือรวมกันเพื่อให้สามารถสร้างความเข้าใจดียิ่งขึ้นในการตอบสนองวัตถุประสงค์การศึกษากายภาพรวมตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

## สรุปผลการวิจัย

### ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

1. กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 279 คน คิดเป็น ร้อยละ 58.1 และเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็น ร้อยละ 41.9 โดยมีอายุในช่วง 41-50 ปี จำนวน 232 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 รองลงมาคือ 31-40 ปี จำนวน 147 คน คิดเป็นร้อยละ 30.6 และน้อยที่สุดคือ 61-70 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.5 ซึ่งประสบการณ์ทำงานระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 44.8 รองลงมา คือ 21-30 ปี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 และน้อยที่สุด คือ 31 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตำแหน่งงานส่วนใหญ่ คือ รองนายกเทศมนตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 รองลงมาคือ ปรึกษานายกเทศมนตรี และ สมาชิกเทศบาลนคร มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 และลำดับสุดท้ายคือ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.97 ( $SD = .64$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 ( $SD = .73$ ) รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 ( $SD = .76$ ) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.89 ( $SD = .71$ ) ตามลำดับ

3. วัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.03 ( $SD = .61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมการปรับตัว อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.13 ( $SD = .73$ ) รองลงมา คือ วัฒนธรรมเอกภาพ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.03 ( $SD = .72$ ) และวัฒนธรรมพันธกิจ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 ( $SD = .77$ ) ตามลำดับ

4. องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.04 ( $SD = .66$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 ( $SD = .74$ ) รองลงมา คือ การคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 ( $SD = .76$ ) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.96 ( $SD = .77$ ) ตามลำดับ

5. ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.05 ( $SD = .59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 ( $SD = .71$ ) รองลงมา คือ ลักษณะบุคคล อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.06 ( $SD = .75$ ) และลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.02 ( $SD = .58$ ) ตามลำดับ

6. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.73-0.94 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.94 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) มีค่าเท่ากับ 0.80 และน้อยที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TF4) มีค่าเท่ากับ 0.73 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TF1) มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.88 รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (TF2) มีค่าเท่ากับ 0.63 และน้อยที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (TF4) มีค่าเท่ากับ 0.54 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.79 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.56 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทุกตัว และความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

7. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การ จากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.58-0.91 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.91 รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัว (CO3) มีค่าเท่ากับ 0.77 และน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ (CO4) มีค่าเท่ากับ 0.58 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบรวม (Communalities) พบว่า วัฒนธรรมเอกภาพ (CO2) มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.82 รองลงมาคือ วัฒนธรรมการปรับตัว (CO3) มีค่าเท่ากับ 0.59 และน้อยที่สุดคือ วัฒนธรรมพันธกิจ (CO4) มีค่าเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.7 (ค่ามากกว่า 0.60) และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.56 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทุกตัว และความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

8. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.60-0.83 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (LO4) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.83



รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (LO1) มีค่าเท่ากับ 0.82 และน้อยที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5) มีค่าเท่ากับ 0.60 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (LO4) มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.70 รองลงมาคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (LO1) มีค่าเท่ากับ 0.68 และน้อยที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ (LO5) มีค่าเท่ากับ 0.56 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.79 (ค่ามากกว่า 0.60) และ และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.57 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทุกตัวและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

9. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลของเทศบาลนคร จากการพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) พบว่า มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ มีค่าตั้งแต่ 0.57-0.95 ตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ลักษณะของสภาพแวดล้อม (EF2) ซึ่งมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดเท่ากับ 0.95 รองลงมาคือ ลักษณะขององค์การ (EF1) มีค่าเท่ากับ 0.87 และน้อยที่สุดคือ ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (EF4) มีค่าเท่ากับ 0.57 เมื่อพิจารณา ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) และค่าสถิติ  $t$  พบว่า แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนค่า  $R^2$  ซึ่งเป็นค่าที่บอกสัดส่วนความแปรผันระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับองค์ประกอบร่วม (Communalities) พบว่า ลักษณะของสภาพแวดล้อม (EF2) มีค่า  $R^2$  มากที่สุดเท่ากับ 0.89 รองลงมาคือ ลักษณะขององค์การ (EF1) มีค่าเท่ากับ 0.75 และน้อยที่สุดคือ ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ (EF4) มีค่าเท่ากับ 0.53 นอกจากนี้ มีค่าความเที่ยง (CR) สูงเท่ากับ 0.77 (ค่ามากกว่า 0.60) และ และองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร (AVE) ในองค์ประกอบได้สูงเท่ากับ 0.57 (ค่ามากกว่า .50) ดังนั้น องค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในประสิทธิผลของเทศบาลนครมีความสัมพันธ์กันทุกตัวและความน่าเชื่อถือในระดับที่ยอมรับได้

10. ผลการวิเคราะห์การทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างว่ามีสอดคล้องกลมกลืนกันระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานไว้จากการทบทวนวรรณกรรม โดยการประเมินความพอเหมาะพอดีของการเข้าได้กับข้อมูล (Goodness-of-fit statistics) ด้วยดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนหลายตัว ได้แก่  $\chi^2/df$ ,  $\chi^2$ , RMSEA, GFI และ AGFI ผู้วิจัยได้ทำการสร้างเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม (Covariance matrix) เพื่อนำความ

แปรปรวนร่วมดังกล่าวมาใช้ในการดำเนินวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมติฐานใน ครั้งนี้เพื่อให้ประมาณค่าด้วยวิธีการ Maximum likelihood โดยทำการเปรียบเทียบถึงความ กลมกลืนระหว่างแบบจำลองตามสมมติฐานที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจาก ค่าสถิติ ได้แก่  $\chi^2$ ; Relative  $\chi^2$ ; GFI; AGFI; RMR; SRMR; RMSEA; P-value for test of close fit และ CN (Joreskog & Sorbom, 2001, pp.121-122) ซึ่งแบบจำลองสมการโครงสร้างดังกล่าว เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานของ Joreskog and Sorbom (2001) พบว่า ค่าสถิติของแบบจำลอง ทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด คือ ค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.198 มีค่าน้อยกว่า 2.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.11535 มีค่ามากกว่า 0.05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่ กำหนดไว้ ค่า Goodness of fit index (GFI) เท่ากับ 0.97 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ ตามที่กำหนดไว้ค่า Adjusted goodness of fit index (AGFI) เท่ากับ 0.96 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Root mean squared residuals (RMR) เท่ากับ .0027 น้อยกว่า .05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Root mean squared error of approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.024 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Normed fit index (NFI) เท่ากับ 0.99 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Incremental fit index (IFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า 0.90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Comparative fit index (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ และ Critical n (CN) เท่ากับ 372.27 มีค่ามากกว่า 200 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ถือว่าค่าสถิติทดสอบทั้งหมดผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้

11. ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของเทศบาลนครเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วัฒนธรรม องค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของเทศบาลนครเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ สามารถพยากรณ์ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ( $R^2$ ) ได้ร้อยละ 68.0

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของ เทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของเทศบาลนครเท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพล ทางอ้อมต่อประสิทธิภาพของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.06 อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพของเทศบาลนครเท่ากับ

0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

### ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง คือ นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร จำนวน 6 คน 2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ ปลัดเทศบาล จำนวน 6 คน 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก ผู้อำนวยการสำนักปลัด จำนวน 6 คน 4) ฝ่ายอำนวยการ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน จำนวน 6 คน และ 5) ฝ่ายสนับสนุน คือ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ สำหรับในประเด็นข้อคำถามจากการสัมภาษณ์เชิงลึกดังกล่าว สรุปได้ว่าจากผลการศึกษาคูณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพร้อมกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 นั้นอาจกล่าวได้ว่า นายกเทศมนตรีต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ประกอบกับการมีวิสัยทัศน์ ผสมผสานคุณลักษณะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลทางบวกต่อบริหารงานองค์การ โดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร ภายใต้ความพร้อมการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานของเทศบาลนคร ให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบขององค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างการองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้บุคลากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ และร่วมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน การศึกษาสถานภาพองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าเทศบาลนครมีค่านิยมวัฒนธรรมองค์การไปในทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะวัฒนธรรมส่วนร่วม ผสมผสานวัฒนธรรมเอกภาพ คำนึงถึงวัฒนธรรมการปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจ โดยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดการผสมผสานกันเป็นเนื้อเดียวกันโดยที่ไม่มีการยึดติดกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐานวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งอัน โดยอาศัยองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิผลโดยตรงและยังเป็นกำลังเสริมที่ส่งผ่านอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การไปสู่ประสิทธิผลของเทศบาลนคร เมื่อพิจารณาหลักฐานเชิงประจักษ์ ประกอบกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน และทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพร้อมกันว่า เทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาศักยภาพของนายกเทศมนตรี กับวัฒนธรรมองค์การ ไปกระตุ้นให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งหากมองในภาพขยาย ดังสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร ทั้งนี้การขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร จะเกิดความสมบูรณ์ต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full Model ทุกอย่างต้องประกอบกันผ่านสมรรถนะของนายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี (Height intelligence) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ผ่านนโยบายหรือกิจกรรม และสร้างทัศนคติของพนักงานเทศบาลให้มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพของตน จนสามารถร่วมกันนำพาภารกิจของเทศบาลนครให้ผ่านพ้นปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จ อีกทั้งต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นที่ประจักษ์เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ โดยอาศัยต้นทุนทางปัญญาขององค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาช่วยมาบริหารงานเทศบาลนครให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งข้อค้นพบเพิ่มเติมถึงอำนาจของตัวแปรแต่ละตัวอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น สอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการอย่าง Denton (1998) เห็นว่า ภาวะผู้นำต้องมีทักษะสำคัญสองประการ ในการสร้างการสร้างวัฒนธรรม และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นพันธมิตรกันในการกระตุ้นเสริมแรงบันดาลใจให้ภาวะผู้นำสามารถส่งอิทธิพลผ่านทางองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่ประสิทธิผลองค์การได้ เนื่องจากการที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสื่อสารถึงวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และทำให้เกิดฉันทามติที่จะยอมรับสิ่งนั้นในองค์การ ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อผู้นำและผู้ตามต่างเกิดความเข้าใจในความคาดหวังของทุกฝ่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและการเรียนรู้ในงานที่ทำ สอดรับกับผลศึกษาของ Ogbonna and Harris (2000) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การ มีอำนาจที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การ เนื่องจากค่านิยมที่ถูกยึดถืออย่างแข็งแกร่ง และกว้างขวางภายในองค์การจะช่วยส่งผลให้ฝ่ายบริหารมีความสามารถที่จะทำนายพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อทางเลือกทางยุทธศาสตร์ของบุคลากรภายในองค์การทำให้ฝ่ายบริหารสามารถที่จะจำกัดขอบเขตของผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้ และความสามารถในการควบคุมความเสียหายได้มากขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงระดับการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การนั้น Yukl (2002) อธิบายไว้ว่าวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลเหนือผู้นำมากกว่าผู้นำมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรมไม่ได้ และข้อค้นพบภายใต้บริบทที่ศึกษายังมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Fiol and Lyles (1985); Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ที่เห็นพ้องกันว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ และในขณะเดียวกันการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การนั่นเอง

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือการผสมผสานผลลัพธ์ (Merged data)

จากการวิเคราะห์ผลการผสมผสานข้อมูล (Merged data) ความสอดคล้องของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 เพราะนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร มีคุณลักษณะที่เข้าถึงบริบทเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนคร อันเป็นผลให้ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดที่มีความถูกต้องเชิงทฤษฎีตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1997) Sabatier and Mazmanian (1980); Lunenburge and Onstein (2000); Rost (n.d. cited in Rasik & Swanson, 2001); Blake and Mouton (1993); Fiedler (1997); Tichy and Devanna (1986) นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่าง วรเดช จันทรร (2551) รังสรรค์ อินทน์จันท์ (2552) อิกทั้งของอรทัย ก๊กผล (2552)

วัฒนธรรมองค์การนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะถือเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนทำงานของเทศบาลนครให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิด ค่านิยม จนนำไปสู่การสร้างระเบียบแบบแผนให้กับพนักงานในเทศบาลนครได้ยึดถือและปฏิบัติกันเพราะเป็นวัฒนธรรมองค์การพร้อมที่จะสนับสนุนให้เทศบาลนครบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ ที่เป็นแบบแผน

ให้พนักงานเทศบาล ได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบแนวทางในการทำงานให้เป็นที่ไปในรูปแบบเดียวกันอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Denison (1990) อีกทั้งครอบคลุมส่งผ่านไปถึงแนวคิดทฤษฎีอื่นที่ร่วมสนับสนุนแนวคิดอย่าง Cooke and Lafferty (1987a, 1987b); Balthazard et al. (2006); Katz et al. (1959); Stodgill (1963); Maslow (1954, 1959); Weber (1947); Cameron and Quinn (1999); Schein (1985); Schimmoeller (2006); Locke (1968) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 5 มิติ คือ บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะการพัฒนาเทศบาลนครต้องอาศัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะทุกส่วนงานของเทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Senge (1990); Bennett and O'Brien (1994); Kaiser (2000) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 เพราะเทศบาลนคร มีการกำหนดนโยบายให้บุคลากร ได้เรียนรู้และมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังมีการส่งเสริมการสร้างทัศนคติให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการถ่ายทอดให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การ และสามารถแก้ปัญหาองค์การอย่างเป็นระบบ อันจะเป็นการสะท้อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบดังเครื่องมือสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลนคร และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายตามเจตจำนงบนพื้นฐานของเทศบาลนคร ภายใต้ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ ความครอบคลุมในมุมมองของประสิทธิผลการบริหารงานที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของเทศบาลนครให้บรรลุผลสำเร็จได้

ประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-

side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคคล และลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัตินั้นมีความเป็นไปได้มาก เพราะมีความครอบคลุมทุกส่วนงานของเทศบาลนคร ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Steers (1994) และครอบคลุมส่งผ่านไปถึงแนวคิดทฤษฎีอื่นที่ร่วมสนับสนุนแนวคิดของ Steers (1994) เช่นงานของ Denhardt and Denhardt (2007); Weber (1947); Tichy and Devanna (1986); Rothwell & Kazanas (1992); Armstrong (2009); Litwin and Stringer (1968); Chung and Megginson (1981); Davis (1981); Stringer (2002); Steers and Porter (1979); Glueck (1988); Putti (1987); Davis and Newstrom (1985); Robbins (2001); Paton and McCalman (2008) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่างทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553), สมยศ นาวิการ (2552) และประยงค์ ชูรักษ์ (2548) และถูกสนับสนุนข้อมูลด้วยรายงานเสนอเชิงนโยบาย นวัตกรรมกรมการพัฒนารายได้ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (สถาบันพระปกเกล้า, 2558) ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อีกทั้งเสริมด้วยพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 มาตรา 50 มาตรา 53 และมาตรา 54 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเหมาะสมที่สุด เพราะภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การผ่านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง เพราะปัจจัยทุกตัวแปรต้องขับเคลื่อนอย่างองค์รวม มีความสัมพันธ์กันแบบเชิงห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ถึงจะทำให้เทศบาลนครมีประสิทธิผลที่สอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994); Dessler (1998); Davenport and Prusak (1998); Agrawal (2001); Denton (1998); Ogbonna and Harris (2000); Yukl (2002); Fiol and Lyles (1985); Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ที่เห็นพ้องกันว่าภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ผ่านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งทุกตัวแปรล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่

ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การภายใต้เงื่อนไขที่ต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full mode

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผลถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยใช้วิธีวิจัยในลักษณะการผสมผสาน (Mixed method research) เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ แบบ Convergent parallel design ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Creswell and Clark (2011) โดยมีรายละเอียดการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1997) มาสร้างกรอบแนวคิด และผลการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีภาพรวมทุกองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.97 ( $SD = .64$ ) ประกอบกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) ทุกองค์ประกอบ มีค่าเกินกว่า .50 คือมีค่าตั้งแต่ 0.73-0.94 อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มีความคิดเห็นความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี ต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะของผู้นำในบริบทของเทศบาลนคร ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุกัญญา สุขการณ์ (2552), บุญแสง ชีระภากร (2552), อัมพล ชูสนุก (2552), ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553), พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), วิทยา จิตนุกพงศ์ (2554) และคมวัชร เอียงอ่อง (2555)

แต่เมื่อหากพิจารณาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร จะพบว่าคุณลักษณะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นคุณลักษณะของนายกเทศมนตรีในฐานะผู้นำของเทศบาลนครที่มีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินงานตามภารกิจของเทศบาลนคร ทั้งในด้านการพัฒนาทางการเมืองท้องถิ่น และการพัฒนาระบบการบริหาร



จัดการเป็นผลให้นายกเทศมนตรีต้องมีทั้งพระเดชและพระคุณเนื่องจากการในการทำงานบางอย่าง ต้องการความยืดหยุ่นผ่อนปรน จำเป็นต้องอาศัยความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำมาเลือกใช้ให้เหมาะสมเพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือลูกน้องทั้งในเรื่องส่วนตัวและเรื่องงานในการพัฒนาเรื่องการให้ความรู้ การเพิ่มทักษะให้รู้จักการแก้ไขปัญหา วิเคราะห์ปัญหาได้ถูกต้องรวมไปถึงการเสริมสร้างทัศนคติที่ดี มีจิตสาธารณะการสร้างวัฒนธรรมความมีน้ำใจต่อบุคคลอื่น รวมไปถึงเสริมสร้างทัศนคติในการมองโลกในแง่บวกการให้เกียรติและเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น ดังทัศนะของ Klaus and Bass (1982 cited in Bass, 1985) กล่าวว่า คุณลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำนั้น มักเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individualized orientation) โดยใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal communication) ซึ่งผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสาร เพราะเป็นวิธีการที่สะดวก รวดเร็ว รวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกัน และใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงานหรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ Marriner (1993) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่าการมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้เกียรติและให้ความสำคัญกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงโดยค้นหาความต้องการและความแตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้ ความสนใจและเอาใจใส่มอบหมายงานตลอดจนความรับผิดชอบ เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้ตามแต่ละคนแตกต่างกัน

คุณลักษณะด้านการกระตุ้นทางปัญญานั้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีที่มีคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ (Height intelligence) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ (Initiative) มีความสามารถด้านวิชาการที่เป็นวิชาชีพของตนเองอย่างลุ่มลึก จนสามารถให้คำแนะนำความรู้ จากความรู้ของตนเพื่ออธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับภารกิจขององค์การ หรือสามารถแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จในระดับหนึ่ง รวมทั้งมีผลงานที่เป็นที่ประจักษ์ต่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้ล้วนเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์การ ประสบความสำเร็จอย่างมาก ดังทัศนะของ Bass (1990, 1999); Bass and Avolio (1993, 1994); Bycio et al. (1995); William et al. (1995) และ Carless et al. (2000) ได้ให้ทัศนะในเรื่องนี้ไว้สอดคล้องกันคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหา

อย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน

คุณลักษณะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นส่วนประกอบที่ส่งผลทางบวกต่อบริหารงานองค์การ โดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสาร ทำให้นายกเทศมนตรีที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย ทำให้การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ มีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับประชาชนและบุคลากรในองค์การเป็นไปในทิศทางที่ดี ประชาชนกับบุคลากรในองค์การให้ความไว้วางใจและร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังทำให้การทำงานขององค์การราบรื่นเป็นไปด้วยดี สอดคล้องกับ Kouzes and Posner (2002) กล่าวว่า ผู้นำสามารถจูงใจให้คนเก่งและสมาชิกมาร่วมตัวกันเพื่อ ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปโดยผู้นำต้องมีลักษณะ 1) เป็นผู้มองการณ์ไกลและสามารถมองภาพใหญ่ขององค์การ 2) คิดในเชิงกลยุทธ์และ 3) นำเสนอประเด็นท้าทายความสามารถของทีมงาน และหากผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของสมาชิก จะทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยพบว่าการฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตามแม้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จะเป็นเพียงแรงสนับสนุนให้สามารถขับเคลื่อนการบริหารงาน แต่ก็มีความสำคัญอย่างมากต่อการผลักดันให้องค์การสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์การ และเป็นผู้กระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เห็นได้ว่าการดำเนินงาน จะได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของนายกเทศมนตรีเป็นสำคัญ ดังที่ Bass and Avolio (1993) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma leadership: II or CL) ว่าเป็นการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติ เหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยยิวสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

นายกเทศมนตรีของเทศบาลนคร จึงต้องมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการบริหารงาน รวมถึงมีการใช้ทักษะความสามารถตามหลักการบริหารเพื่ออำนวยความสะดวก และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากในทางตรงกันข้ามหากได้นายกเทศมนตรีที่ไม่มีความสามารถ ไม่มีความรับผิดชอบ ไม่สามารถควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพังย่อมเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความไม่สามัคคีในหมู่คณะ เกิดความท้อแท้ไม่อยากทำงานส่งผลให้การทำงานด้านอื่น ๆ ขาดประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีความสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในตัวผู้บริหาร มีความขยันขันแข็งรักองค์การและอยากทำงานให้องค์การก็จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ จึงอาจกล่าวได้ว่าคุณลักษณะของผู้บริหารในการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นมีส่วนทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารที่มีความมั่นคง ความเจริญก้าวหน้าและบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งการค้นพบเชิงคุณภาพนี้มีความสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิงปริมาณและแนวคิดทางวิชาการดังที่ วรเดช จันทจร (2551) กล่าวว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นจะต้องประกอบด้วยการมีทักษะและความเข้าใจด้านการบริหารงาน และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ความซับซ้อนของกระบวนการตัดสินใจ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม ความเข้าใจถึงสภาพความเป็นจริงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน การสร้างผูกพันระหว่างสมาชิกในองค์การ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ Sabatier and Mazmanian (1980) ได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ทักษะความเป็นผู้นำจะช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยง่าย ซึ่งรังสรรค์ อินทร์จันทร์ (2552) ได้ให้ความเห็นว่าในบริบทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้บริหารมีความสำคัญอย่างสูงต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจคน เข้าใจบริบท และสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ได้ เพื่อแสวงหาวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุด และเห็นว่าภาวะผู้นำสามารถช่วยทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพได้ และอรทัย ก๊กผล (2552) ได้ให้ความเห็นว่า ความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานของผู้บริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นปัจจัยสำคัญเพราะลักษณะดังกล่าวเป็นเสมือนการส่งสัญญาณให้พนักงานรู้ว่าควรจะทำอย่างไรกับเรื่องนั้น และอาจกล่าวได้ว่าการมีจิตที่มุ่งมั่นในการทำงานแม้จะเจอปัญหาและอุปสรรคก็ไม่ยอมท้อถอย และพร้อมที่จะฝ่าฟันปัญหาต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้คือผลของการมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน

ดังนั้น นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ต้องใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ที่ประชาชนและองค์การจะได้รับรวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติ

ทุ่มเทแรงกายแรงใจในปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

ดั่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ที่ส่งผลให้ผู้บริหารของเทศบาลนครได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่เช่น ทักษะด้านการบริหารงาน ความรู้ ความสามารถ การจูงใจ การสร้างความเชื่อมั่น การสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎี Lunenburge and Onstein (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Rost (n.d. cited in Rasik & Swanson, 2001) ที่ให้ทัศนะไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถของผู้นำที่จะยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง และเชื่อว่านอกจากผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานแล้ว ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทางที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นและง่ายซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงาน และนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล และสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมายรวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำอีกด้วย และการศึกษาของ Blake and Mouton (1964) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ที่โดยนำพฤติกรรมของผู้นำมาทำการวิจัย ต่างพบว่า มีพื้นฐานมาจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงลักษณะ และพัฒนามาสู่การศึกษาในเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งความสำคัญในสองมิติ คือ มิติงานและมิติคนอย่างไรก็ตามที่กล่าวในข้างต้นนอกจากจะได้ค้นพบทฤษฎีที่มีความเห็นพ้องกันแล้ว ยังเป็นการตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ได้มาจากแนวคิดเดิม นอกจากนี้ยังพบสิ่งที่แตกต่างโดยมีการเพิ่มเติมตัวแปรใหม่จากทฤษฎีสถานการณ์ Fiedlercontingency theory ของ Fiedler and Chemers (1974) ที่เชื่อว่าผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งได้แก่แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task-oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และ Fiedler ได้ค้นพบเพิ่มเติมถึงตัวแปร อำนาจในตำแหน่งซึ่งหมายถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และทฤษฎีเหล่านี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ Tichy and Devanna (1986) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกันโดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว วัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป และต้องมีการแข่งขันกันภายใต้เศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการ

ที่ต้องการกับคนที่ไม่ต้องการความเปลี่ยนแปลงกับความต้องการที่ต้องการรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วย กระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิทยา จิตนุพงศ์ (2554) พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นด้วยเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และ 4) การกระตุ้นทางปัญญา จึงเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเทศบาลนครในการบริหารองค์การเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ผู้บริหารจำเป็นประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะของตนก่อให้เกิดพลังทางความคิดเหนือกลุ่มบุคคลให้มุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกัน

ดังสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะซึ่งถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนครในศตวรรษที่ 21 เพราะนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร มีคุณลักษณะที่เข้าถึงบริบทเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนคร อันเป็นผลให้ได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานตามนโยบายอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดมีความถูกต้องเชิงทฤษฎีตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1997) Sabatier and Mazmanian (1980); Lunenburge and Onstein (2000); Rost (n.d. cited in Rasik & Swanson, 2001); Blake and Mouton (1993); Fiedler (1997); Tichy and Devanna (1986) นอกจากนี้ยังมีความสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่าง วรเดช จันทรศร (2551), รั้งสวรรค์ อินทร์จันทร์ (2552) อีกรัตน์ของอรทัย ก๊กผล (2552), วิทยา จิตนุพงศ์ (2554), สุกัญญา สุขการณ์

(2552), บุญแสง ชีระภากร (2552), อัมพล ชูสนุก (2552), ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553), พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) และคมวัชร เอียงอ่อง (2555) ซึ่งทุกเทศบาลนครสามารถนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 มิติ ไปใช้ในการขับเคลื่อนเทศบาลนครให้เกิดประสิทธิผล

### วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Denison (2003) มาสร้างกรอบแนวคิด และผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร ภาพรวมทุกองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.03 ( $SD = .61$ ) ประกอบกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของวัฒนธรรมองค์การ พบว่าค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (standardize factor loading) ทุกองค์ประกอบ มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ คือมีค่าตั้งแต่ 0.58-0.91 อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญที่มีความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร ต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัวและวัฒนธรรมพันธกิจ ซึ่งสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร ที่ถือเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนทำงานของเทศบาลนครให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิด ค่านิยม จนนำไปสู่การสร้างระเบียบแบบแผนให้กับพนักงานในเทศบาลนครได้ยึดถือและปฏิบัติกันดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553), จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553), สมจินตนา คุ่มภัย (2553), พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), สิริพงษ์ ปานจันทร์ (2554), ปรีณ บุญฉวย (2556), พลภัทร ช่างสากล (2558) และ Kotter and Heskett (1992)

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในบริบทของเทศบาลนครนั้น ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ถือว่ามีความแปรผกผันอย่างชัดเจนจากในอดีตอาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร มีลักษณะที่แสดงออกให้คนทั่วไปรับรู้ (Perceive) ถึงวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะของระบบราชการอย่างชัดเจน ตลอดจนการบริหารงานแบบอิทธิพลที่เรียกว่า “บ้ำอำนาจ” กล่าวคือ มีการใช้อำนาจในการบริหารงานที่หลบหลีกหลีกเลี่ยงระเบียบปฏิบัติ สร้างความลำบากใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ และพนักงานเทศบาลนครผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องยึดถือและปฏิบัติงานตามระเบียบกฎหมาย ซึ่งส่งผลต่อการตรวจสอบจับผิดจากองค์การตรวจสอบ รวมถึงการปิดหูปิดตาการพัฒนาองค์ความรู้ เช่น การไปประชุมสัมมนาถูกจำกัดสิทธิ ยังมีพบเห็นอยู่ทั่วไป คือการการซื้อของขวัญรางวัล ส่งผลให้ประชาชนทั่วไปก็มิได้มีทัศนคติที่ดีต่อเทศบาลนคร

เช่นกัน ซึ่งภาพลักษณ์ของเทศบาลนครดังที่กล่าวมานี้ ทำให้เทศบาลนครมีความจำเป็นต้องปรับในทุก ๆ ด้านอย่างเร่งด่วนให้ทันสมัยตอบสนองประชาชนได้มากขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละเทศบาลนคร ดังที่ Cameron and Quinn (1999) กล่าวถึงวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนว่าเมื่อโลกเปลี่ยนเข้าสู่โลกยุคข้อมูลข่าวสารในศตวรรษที่ 21 ลักษณะวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนก็เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและพลวัตสูง ฐานคติของวัฒนธรรมประเภทนี้คือ นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จ งานหลักของการจัดการคือส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และกิจกรรมที่ทำให้องค์กรเป็นผู้นำด้านการแข่งขัน และเชื่อว่าการปรับเปลี่ยนและการสร้างนวัตกรรมนำไปสู่การได้มาซึ่งทรัพยากรใหม่ ๆ

นอกจากนั้นเทศบาลนครยังมุ่งเน้นด้านวัฒนธรรมเอกภาพที่มีแนวปฏิบัติงานมากกว่า การสั่งการตามสายบังคับบัญชาและมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง หรือภารกิจทางด้านการเงินการคลังที่ต้องยึดกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ในการเบิกจ่าย การทำบัญชีอย่างเคร่งครัด ก็ยังจำเป็นที่จะต้องใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเอกภาพ โดยเน้นแนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่ชัดเจน มีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูกตามระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลัก ดังที่ Denison (1990) กล่าวถึงว่า วัฒนธรรมเอกภาพ เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ซึ่งมีความคงเส้นคงวาสูง มีการประสานงานที่ดี และมีการบูรณาการที่ดี พฤติกรรมมีรากฐานจากกลุ่มของค่านิยมแกนกลาง และความร่วมมือและการประสานบูรณาการ

สำหรับวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ในมุมมองเทศบาลนครนั้น จำต้องสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ อาทิ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในส่วนของงานดับเพลิงเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องแข่งกับเวลา ผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นอันดับแรกคือ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งในช่วงเวลาฉุกเฉินดังกล่าว จำเป็นจะต้องมุ่งเน้นความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เพราะงานด้านการบริการสาธารณะเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายจึงจะเกิดประสิทธิผลสูงสุด เป็นผลให้การทำงานจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันในทุกขั้นตอน มีการทำงานเป็นทีมและกันโดยการระดมกำลังกาย กำลังใจ ตลอดจนทักษะความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การตามแบบฉบับการทำงานแบบวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม สอดรับกับแนวคิดของ Cooke and Lafferty (1987 b) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่าจริงอยู่ที่ว่าปทัสสถาน และความคาดหวัง มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความเชื่อและค่านิยม แต่ทว่าปทัสสถานและความคาดหวังนั้นจะส่งผลกระทบต่อสมาชิกภายในองค์การในด้านกิจกรรมรายวันและ

สถานการณ์ในการทำงานมากกว่าความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันและค่านิยมร่วม ดังนั้นปทัสถานจึงส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ของสมาชิกแต่ละคนและผลลัพธ์ขององค์การมากกว่าความเชื่อและค่านิยม

ส่วนวัฒนธรรมพันธกิจ เป็นวัฒนธรรมที่ดีเยี่ยม ที่ทำให้พนักงานเทศบาลนครรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญต่องานที่รับผิดชอบ สามารถวางแผนในการปฏิบัติงานได้เอง และมีอิสระในการทำงาน เพียงแต่จะต้องรับผิดชอบในภารกิจที่รับมอบหมายให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ซึ่งในส่วนนี้ถ้าภารกิจนั้นประสบผลสำเร็จจะส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานกับพนักงานเทศบาลนคร ซึ่งปัจจุบันพบว่าในหลาย ๆ เทศบาลนครเริ่มที่จะนำวัฒนธรรมองค์การรูปแบบนี้ มาปรับใช้ให้เหมาะกับภารกิจโดยอาจจะเริ่มจากภารกิจที่ไม่ซับซ้อนมากนัก โดยการปรึกษาหารือร่วมกันในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน จนถึงการประเมินสรุปผล รายงานผล ส่งผลให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การ ก็ยังเป็นเรื่องทีละเล็กละน้อย และยากที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เกิดขึ้นได้ในเวลาสั้น ๆ ซึ่งในส่วนของเทศบาลนครนั้น อาจกล่าวได้ว่ามีปัจจัยหลักที่สำคัญสองประการที่ช่วยผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีมและการปรึกษาหารือร่วมกันได้แก่ ประการแรกคือตัวผู้บริหารจะมีส่วนสำคัญมากต่อการกำหนดลักษณะและทิศทางของวัฒนธรรมองค์การ ส่วนปัจจัยประการที่สองที่ทำให้การดำเนินงานของเทศบาลนครมีลักษณะของการทำงานเป็นทีมก็คือตัวภารกิจของเทศบาลนครกับจำนวนคนที่มีจำกัด เนื่องจากภารกิจในการให้บริการสาธารณะจำเป็นต้องใช้การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเทศบาลนครสูง จึงทำให้เกิดการปรึกษาหารือกันอยู่ตลอดเวลาเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และโดยขอยกตัวอย่างของเทศบาลนครแห่งหนึ่งที่กล่าวเสริมว่า “ทุกวันนี้สิ่งที่หลาย ๆ เทศบาลนครกำลังเจออยู่ก็คือ พนักงานเทศบาลนครมีไม่เพียงพอกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจริง ๆ แล้วมันไม่ใช่เรื่องที่ดีแต่ถ้าเรามองอีกมุมหนึ่งก็จะพบว่าภารกิจที่เทศบาลมีกำลังคนไม่เพียงพอทำให้ในหลาย ๆ ภารกิจ พนักงานทุกคนในเทศบาลนครต้องช่วยกันทำงาน ต้องร่วมมือร่วมใจกันและร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้ภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็น่าจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกันในเทศบาลนคร” ดังที่ Schein (1985) กล่าวว่าวัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ เกิดในกลุ่มที่ทำงานด้านการปฏิบัติการณ์และเน้นการปฏิบัติ วัฒนธรรมนี้มีฐานคติว่าการกระทำขององค์การใดก็ตามเป็นการกระทำของผู้ปฏิบัติ ดังนั้นความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความรู้ ทักษะ และความผูกพันของบุคลากร ความรู้และทักษะดำรงอยู่และมีรากฐานจากเทคโนโลยีแกนกลางขององค์การ ไม่ว่าจะกระบวนการผลิตจะได้รับการ



ออกแบบมาอย่างระมัดระวัง และกฎระเบียบจะมีความเฉพาะเจาะจงเพียงใด ผู้ปฏิบัติจะต้องเผชิญกับความแปรผันในการปฏิบัติที่ไม่สามารถทำนายได้อยู่ดี ดังนั้นผู้ปฏิบัติต้องมีสมรรถภาพในการเรียนรู้และการจัดการกับสิ่งที่เหนือความคาดหมายที่อาจเกิดขึ้น ด้วยเหตุที่การปฏิบัติมีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหลายหน่วยในกระบวนการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องมีความสามารถทำงานร่วมมือกันเป็นทีม ด้วยเหตุนี้ค่านิยมของการมีจิตใจที่เปิดกว้างและความไว้วางใจระหว่างกันจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและได้รับการยึดถือ

นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรให้มีการผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมเพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้กลายเป็นค่านิยมและจรรยาบรรณวิชาชีพควบคู่กันไป โดยปลูกฝังให้กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง การทำงานต้องปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องชอบธรรม ไม่ทำผิดระเบียบ ถ้าผู้บังคับบัญชาจะสั่งให้ทำในสิ่งที่ผิดก็กล้าคัดค้าน มีความเสียสละ ยึดจรรยาวิชาชีพ ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด ๆ ประกอบกับการมีความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา รู้จักแยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน มีความรับผิดชอบต่อประชาชน ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงผลประโยชน์ประชาชน และพร้อมรับผิดชอบเมื่อทำผิด โปร่งใส ตรวจสอบได้ มุ่งปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความชัดเจน เปิดเผยหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ มีวิธีการให้ประชาชนตรวจสอบได้ ให้ถือการเปิดเผยเป็นหลัก การปกปิดเป็นข้อยกเว้นโดยไม่เลือกปฏิบัติ พร้อมจะการให้บริการประชาชนต้องเป็นไปด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง ให้บริการด้วยความเต็มใจ มีน้ำใจ เมตตา เพื่อเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้รับบริการทุกคนเท่าที่จะทำได้โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งการทำงานต้องคำนึงถึงผลงาน โดยไม่มุ่งยึดต่อกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน แต่ให้มุ่งเป้าหมายองค์กร ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่า มีการวัดผลงานและค่าใช้จ่าย ปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ไม่ประมาท รักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน ซึ่งการค้นพบนี้มีความเห็นพ้องกันกับทัศนะของ Looke และ Szumal กล่าวว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Result-based, team, competency, learning and adaptive culture) มีมิติที่มุ่งถึงความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการไม่เลือกปฏิบัติ เป็นค่านิยมที่วางพื้นฐานพฤติกรรมที่เน้นคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการที่มุ่งหมายเพื่อต่อต้านความฉ้อฉลและการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่ให้ความสำคัญกับ

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยมอยู่ ที่เป็นจุดมุ่งหมายของยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมนี้

จึงอาจกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การในบริบทของเทศบาลนครนั้น อยู่บนกระบวนทัศน์ ของวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมของเทศบาลนครให้เอื้อต่อการพัฒนา ระบบองค์การ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้ การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะของการสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้พนักงานเทศบาลนคร เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง เต็มใจ และมีความ เต็มใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน จนสามารถหลอมรวมค่านิยมวัฒนธรรมองค์การ ของเทศบาลนครให้ไปทิศทางเดียวกัน บนพื้นฐานคุณลักษณะการเป็นวัฒนธรรมส่วนร่วม ผสมผสานวัฒนธรรมเอกภาพ คำนี้ถึงวัฒนธรรมการปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจ โดย ผนึกวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดการผสมกันเป็นเนื้อเดียวกันโดยที่ไม่มีรอยติดติดกับ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐาน วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะสนับสนุนให้เทศบาลนครบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ อันเป็นแบบแผนให้พนักงานเทศบาล ได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบแนวทางในการ ทำงานให้เป็นที่ไปในรูปแบบเดียวกันอย่างยั่งยืนได้

ดังสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นที่ไปใน ทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรม การปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะถือเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนทำงาน ของเทศบาลนครให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิด ค่านิยม จนนำไปสู่การสร้างระเบียบแบบแผนให้กับพนักงานในเทศบาลนครได้ยึดถือและปฏิบัติกันเพราะ เป็นวัฒนธรรมองค์การพร้อมที่จะสนับสนุนให้เทศบาลนครบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ ที่เป็นแบบ แผนให้พนักงานเทศบาล ได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบแนวทางในการทำงานให้เป็นที่ ไปในรูปแบบเดียวกันอย่างยั่งยืนได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Denison (1990) อีกทั้งครอบคลุมส่งผ่านไปถึงแนวคิดทฤษฎีอื่นที่ร่วมสนับสนุนแนวคิดอย่าง Cooke and Lafferty (1987a, 1987b); Balthazard et al. (2006); Katz et al. (1959); Stodgill (1963); Maslow (1954, 1959); Weber (1947); Cameron and Quinn (1999); Schein (1985); Schimmoeller

(2006); Locke (1968) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผลงานวิจัยของทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553), จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553), สมจินตนา คุ่มภัย (2553), พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), สิริพงษ์ ปานจันทร์ (2554), ปริณ บุญฉวย (2556), พลภัทร ช่างสากล (2558) และ Kotter and Heskett (1992)

### องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) มาสร้างกรอบแนวคิด และผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนคร ภาพรวมทุก องค์ประกอบทั้ง 5 มิติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.04 ( $SD = .66$ ) ประกอบกับผลการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันของการแห่งการเรียนรู้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) ทุกองค์ประกอบ มีค่าเกินกว่า.50 ทุกองค์ประกอบ คือ มีค่าตั้งแต่ 0.60-0.83 อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีความคิดเห็น ที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครต้องมี องค์ประกอบทั้ง 5 มิติ คือ บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะการพัฒนาเทศบาลนครต้องอาศัยการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ และมีความเป็นไปได้เพราะทุกส่วนงานของเทศบาลนครมีความพร้อมที่จะ ขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาให้องค์การเกิด ประสิทธิภาพได้ ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวนิดา สัจพันธ์ (2551), ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553), จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553), ดรุณี โกเมนเอก (2553) วรรณวิมล คงสุวรรณ (2553), ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2553), พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), คมวัชร เอียงอ่อง (2555), ปริณ บุญฉวย (2556), สุพิศาล ภัคตินฤนาถ (2557) และ Ellinger and Ellinger (2000)

แต่เมื่อหากพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาล นครในปัจจุบันของเทศบาลนครนั้นได้ให้ความสำคัญของด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นอันดับแรก ซึ่งมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนของเทศบาลนครเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านนโยบายหรือกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และการมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีการส่งเสริมและสร้างทัศนคติให้เกิดความผูกพันต่อองค์การเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่ สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อทำให้อุบลการมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการถ่ายทอดให้บุคลากรได้ เรียนรู้การมองภาพองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่าการเรียนรู้ผ่าน

ปักแจกชน แม้ว่าการเรียนรู้ของปักแจกชนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากปราศจากการเรียนรู้ของปักแจกชน องค์การไม่มีวันเรียนรู้ได้ การเป็นนายแห่งตนเป็นหลักการของการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลจะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เทศบาลนครมีการพัฒนาความรู้ของบุคคลจนสามารถแก้ปัญหาองค์การอย่างเป็นระบบ อันจะเป็นการสะท้อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบดังเครื่องมือสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลนคร และเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายตามเจตจำนงบนพื้นฐานของเทศบาลนคร ภายใต้ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ เพราะว่าองค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับว่า พวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อไปให้ถึงจุดหมายนั้น นอกจากนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ เพราะว่าองค์การต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะเรียนรู้ว่าการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การสามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนในทัศนะของ Kaiser (2000) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแรงเสริมในการขับเคลื่อนพันธกิจและยุทธศาสตร์ เพราะพันธกิจ คือ เป้าหมายที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การนำข้อมูลมาประมวลเข้าสู่ระบบสารสนเทศ และเป็นการจัดการความรู้สมัยใหม่ในยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์การ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์

ด้านการมีแบบแผนความคิด เทศบาลนครมีการกำหนดบริบทของการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเรื่องสำคัญจึงจะต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมรองรับการถ่ายทอดความรู้เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทุกส่วนงานภายในเทศบาลนครควรมีการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีจากกลุ่มหนึ่งไปสู่อีกกลุ่มหนึ่ง

นอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่านวัตกรรม (Innovation) ด้วยโดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรม ที่จะต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคลและขององค์กร อันจะส่งผลให้เทศบาลนครเป็นองค์กรที่มี สมรรถนะแห่งการเรียนรู้สูงทรงพลังในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และส่งผลให้กระบวนการ การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) พบว่า การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เทศบาลนครมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ เทศบาลนครมีการวัดวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับการพันธกิจ ดังที่ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติเชิงการจัดการ เพราะเนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ฐานข้อมูลความรู้สนับสนุนการทำงานในแต่ละวัน และจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนางานผ่านการบูรณาการการเรียนรู้ ในขณะที่ผลการวิจัยของ Kaiser (2000) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ เพราะว่าการดำเนินงานบริหารจัดการ คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกส่วนงานขององค์กร ช่วยกันกำหนดเป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก และสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

สำหรับด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เทศบาลนครมีการส่งเสริมการเรียนรู้ □ การทำงานเป็นทีม โดยมุ่งเน้นให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การระดมสมอง ร่วมกันคิดนำไปสู่การตัดสินใจ ใฝ่หาที่เรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจพร้อมทั้งปลูกฝังจิตสำนึกการทำงานปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี พร้อมกับนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ ส่งผลต่อการพัฒนาการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งเสริม

ระบบการทำงานเป็นทีมและสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีมให้มีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานในองค์การ อีกทั้งต้องสามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Watkins and Marsick (1993, p. 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และการกระจายอำนาจแก่คนในองค์การ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่องค์การตั้งอยู่

จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาลนครนั้น อยู่ในกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อหล่อหลอมองค์ความรู้และผลลัพธ์ตามแบบฉบับของเทศบาลนคร ที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน จะเกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน โดยสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การ ที่อยู่ในกลไกของระบบขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะใช้ในการรักษาความรู้ไว้กับองค์การ

ดังสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 5 มิติ คือ บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบนั้นมีเหมาะสมที่สุด เพราะการพัฒนาเทศบาลนครต้องอาศัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะทุกส่วนงานของเทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Senge (1990); Bennett and O'Brien (1994); Kaiser (2000) และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของวนิดา สัจพันโรจน์ (2551), ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล (2553), จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ (2553), ดรุณี โทเมนเอก (2553), วรณวิมล คงสุวรรณ (2553), ปรัชญา ชูมนาเสียว (2553), พงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), คมวัชร เขียงช่อง (2555), ปริณ บุญฉวย (2556), สุพิศาล ภัคดีนฤนาถ (2557) และ Ellinger and Ellinger (2000) เพราะเทศบาลนคร มีการกำหนดนโยบายให้บุคลากร

ได้เรียนรู้และมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นการสะท้อนว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบดั่งเครื่องมือสนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลนคร และเป็นแรงผลักดันให้เจตจำนงบนพื้นฐานของเทศบาลนครขับเคลื่อนบรรลุผลสำเร็จ

### ประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำทฤษฎีประสิทธิผลของเทศบาลนครของ Steers (1994) มาสร้างกรอบแนวคิด และผลการศึกษารายการแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนคร ภาพรวมทุกอย่างองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ อยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 4.05 ( $SD = .59$ ) ประกอบกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่า ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบมาตรฐาน (Standardize factor loading) ทุกองค์ประกอบ มีค่าเกินกว่า .50 ทุกองค์ประกอบ คือ มีค่าตั้งแต่ 0.57-0.95 อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ลักษณะขององค์การ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ ลักษณะบุคคล ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน และลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม ซึ่งสามารถอธิบายว่าคุณลักษณะของประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของดรูณี โทเมนเอก (2553) และบัณฑิต ผังนิรันดร์ (2550)

เมื่อพิจารณาถึงมิติลักษณะขององค์การ ก็ถือเป็นกุญแจสำคัญดอกแรกของการบริหารงานที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของเทศบาลนครให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งปัจจัยด้านองค์การ โดยเฉพาะองค์ประกอบหลักอย่างโครงสร้างองค์การของเทศบาลนคร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดรูปแบบองค์การของ Mintzberg (1993) และแนวคิดของ Daft (2008) ที่กล่าวว่า โครงสร้าง (Organization structure) เป็นสิ่งที่สะท้อนอยู่ในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูลการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน กระบวนการตัดสินใจ ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน

ระดับการควบคุมและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานหนึ่ง ที่ยังคงต้องบริหารงานภายใต้กรอบของกฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ระบบราชการทั่วไป และเป็นการยากจะดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของเทศบาลนคร ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีระบบราชการ (The bureaucracy theory) ของ Weber (1947) ได้กำหนดลักษณะพิเศษขององค์การแบบราชการ โดยเรียกว่าองค์การในอุดมคติ (Ideal type) อันมีลักษณะเด่นสำคัญ คือ การเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal organization) มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกัน (Hierarchy) มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการสูง มีการกำหนดระบวนการของงานให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน ระบบการทำงานจึงเป็นแบบการสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-down) มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เคร่งครัด ส่งผลให้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้มีทักษะในการจัดการและการประสานงานที่ดี การดูแลองค์การไม่ให้เกิดปัญหาและดำเนินไปได้อย่างราบรื่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุด สิ่งที่เชื่อมโยงองค์การเข้าด้วยกันคือกฎระเบียบและนโยบายที่เป็นทางการ ยุทธศาสตร์ขององค์การเน้นความมีเสถียรภาพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปด้วยความราบรื่น ความสำเร็จขององค์การคือการทำงานที่เชื่อถือได้ การปฏิบัติตามกำหนดเวลาและการมีต้นทุนต่ำ นอกจากนี้ Lussier (2002) ยังกล่าวเสริมว่า โครงสร้างเป็นระดับของข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ถึงกระนั้นก็ตามเทศบาลนคร ก็ยังมีการปรับระบวนการขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้มีความกระชับคล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น โดยใช้กระบวนการลีน (Lean management) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ภายใต้พื้นฐานแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแบบฉบับของราชการไทย (New public management: NPM) ซึ่งทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของระบบราชการไทยควรตั้งอยู่บนฐานของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการแบบสากลสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ โดยอาศัยกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐที่ต่างไปจากเดิม แต่ยังคงให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าและอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ทั้งในแง่ผลผลิตและผลลัพธ์อันนำไปสู่ความคุ้มค่าของเงิน รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ ที่เน้นการนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การวัดและประเมินผลงาน (Balanced scorecard) การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) และการรีโอปรับระบบ เป็นต้น ซึ่งทั้งนี้ Marquardt (2011) ได้อธิบายถึงการเรียนรู้เชิงปรับตัวดังกล่าวว่าเป็นการเรียนรู้เชิงปรับตัว โดยเป็นการมองไปที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์การรวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์การ



และการกระทำ รวมถึงผลที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับเทคโนโลยี อาจกล่าวได้แม้กระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของภารกิจเทศบาลนคร ภายใต้มิติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย และลักษณะของกระบวนการปฏิบัติงานก็ล้วนมีความแตกต่างกันไป ซึ่งเทคโนโลยีนั้นเป็นรูปแบบของกระบวนการทำงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลนคร เพราะว่างานทุกอย่างไม่สามารถทำคนเดียวได้ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน เนื่องจากกระบวนการในการปฏิบัติงานต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว จึงจะทำให้บริการสาธารณะที่จัดทำให้แก่ประชาชนเกิดประสิทธิผลสูงสุด ข้อค้นพบเหล่านี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ Tichy and Devanna (1986) Rothwell & Kazanas (1992, p. 81) กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นการกระทำที่เกิดขึ้น โดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถาม ซึ่งมักจะถูกถามว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร” นอกจากนี้ Steers (1994) ยังกล่าวเสริมว่า เทคโนโลยีเป็นกระบวนการที่องค์การแปลงสภาพวัตถุดิบ หรือตัวป้อนที่มีจำกัดให้เปลี่ยนเป็นผลผลิตที่มีประสิทธิภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยพลังงานทางเครื่องจักรและทางสมองอีกด้วย และ Marquardt (2011) ยังสนับสนุนข้อค้นพบดังกล่าวอีกกว่า ระบบเทคโนโลยี (Technology subsystem) หรือเครือข่ายเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยีตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะกล่าวได้ว่าเป็น “ทางด่วนความรู้” (Knowledge freeways)

ลักษณะของสภาพแวดล้อม ก็เป็นมิติหนึ่งของประสิทธิผลเทศบาลนคร ด้วยเงื่อนไขทางเศรษฐกิจนั้น ก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการขององค์การ เพราะส่งผลต่องบประมาณการจัดทำโครงการของเทศบาล ซึ่งลำพังเฉพาะรายได้จากการจัดเก็บภาษีของเทศบาลนครเองอาจไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ จึงจำเป็นต้องได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ปัจจุบันเทศบาลนครมีแหล่งรายได้หลักอยู่ 3 ทาง ได้แก่ ทางแรกคือ รายได้จากการจัดเก็บภาษี ทั้งในส่วนที่เทศบาลนครจัดเก็บเอง หรือ

รัฐบาลจัดเก็บให้แล้วส่งคืนให้กับเทศบาลนคร หรือภาษีที่รัฐบาลแบ่งสัดส่วนให้ ทางที่สองคือ รายได้จากเงินอุดหนุน ซึ่งแบ่งเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ และทางที่สามคือ รายได้จากกิจการอื่น ๆ ของเทศบาลนครเองเช่น โรงรับจำนำ หรือกิจการเทศพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งอาจดูเหมือนว่าเทศบาลนคร จะมีช่องทางในการหารายได้ที่หลากหลายแต่ในความเป็นจริงแล้ว แหล่งรายได้ประเภทต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในข้างต้น ไม่ได้หมายความว่าเทศบาลนครจะมีรายได้จาก ภาษี ทั้งหมดเต็มจำนวน แถมยังต้องแบ่งรายได้บางประเภทให้กับหน่วยงานอื่นอีก เช่น รัฐบาล หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ซึ่งเมื่อนำเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรการในแบบของ PEST Analysis (Armstrong, 2009) ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกองค์กรมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ พบว่า ความสามารถทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลนคร และการที่เทศบาลนคร ได้รับการ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ จะทำให้เทศบาลนครมีความพร้อมในการดำเนินโครงการที่เป็น ประโยชน์กับประชาชนสามารถจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพให้แก่ ประชาชนได้ ซึ่งจะเห็นได้ การพิจารณาเงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดินให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เนื่องจากฐานรายได้ของท้องถิ่นไม่พอเพียง อีกเหตุผลหนึ่งคือ สภาพเศรษฐกิจของแต่ละ ท้องถิ่นแตกต่างกันมาก รายได้จึงยากที่จะเท่าเทียมกัน ดังนั้นการให้เงินอุดหนุนจากงบประมาณ แผ่นดินแก่เทศบาลนคร เพื่อเป็นหลักประกันว่าประชาชนทั่วประเทศจะได้รับบริการขั้นต่ำเท่าเทียม กัน เช่น การเข้าถึงน้ำประปาถือว่าเป็น Minimum basic needs ของทุกคน ดังนั้นโดยหลักการ เทศบาลนคร จะต้องสามารถจัดบริการนี้ได้และอย่างทั่วถึงการให้บริการของเทศบาลนครอาจจะ ขาดทุนหรือกำไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความหนาแน่นของพลเมือง ทำนองเดียวกับการ จัดบริการการศึกษาหรือสาธารณสุขมูลฐาน อย่างไรก็ตามหากมองถึงเศรษฐกิจไทย และภาวะ เศรษฐกิจโลก ซึ่งมีปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยเสี่ยงต่อการจัดสรรหรือการจัดเก็บภาษีของภาครัฐ หรือหลายประการรวมทั้งผลกระทบจากสถานการณ์ทางการเมืองในประเทศซึ่งส่งผลให้อัตราการ เบิกจ่ายทั้งปีต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะงบประมาณรายจ่ายลงทุน ซึ่งรัฐบาลได้ให้ความสำคัญ กับการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่าย และมีมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจเพื่อช่วยเพิ่มอำนาจซื้อของ ประชาชนและนโยบายการเงินผ่อนคลายเป็นต้นไปอย่างต่อเนื่องทำให้ส่งผลต่อดัชนีความเชื่อมั่นของ ผู้บริโภคและดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจจะเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงงบประมาณปี 2560 ก็พบว่า วงเงินงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรเป็นจำนวนเงิน 2.2 หมื่นล้านบาท ซึ่งเมื่อ เปรียบเทียบกับงบประมาณปี 2558 ที่ได้รับการจัดสรรนั้น ลดลงจากงบประมาณปี 2558 ถึง 20,326.28 ล้านบาท ทั้งนี้ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีมีมติในการพิจารณาในขั้นต้นจัดสรรงบประมาณ

ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีละ 35% ของวงเงินงบประมาณ แต่ก็ไม่สามารถจัดสรรได้ครบ เพราะรายได้ของประเทศน้อยลง

ส่วนปัจจัยที่ควบคู่กันคือลักษณะของสภาพแวดล้อม ก็อีกมิติหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพผลเทศบาลนคร และถือเป็นปัจจัยบวกที่มีศักยภาพในกระตุ้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพผลเทศบาลนคร ปัจจุบันการกำหนดแนวนโยบายการบริหารของเทศบาลนคร ต้องมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนา และมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen advisory board) ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะต่าง ๆ ที่ทางเทศบาลนครได้จัดทำและส่งมอบให้กับประชาชน อย่างไรก็ตามยังมีประเด็นความเสี่ยงจากการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะ นั่นก็คือ รายได้ประชาชนส่วนใหญ่อาจจะมี ความเห็นที่ไม่มีเวลาเพราะต้องทำมาหากิน เนื่องจากประชาชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่า มักจะมีเวลาในการทำงานเพื่อสาธารณะประโยชน์มากกว่าผู้มีรายได้ต่ำหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำอันเนื่องมาจากมักจะเป็นห่วงเรื่องปากท้อง จำเป็นต้องหารายรับให้เพียงพอต่อรายจ่ายจึงทำให้ การเข้าถึงการมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัด ส่งผลให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรับบริการ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับประโยชน์ ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มเป้าหมายอาจจะผิดกลุ่มและเกิดความไม่ชัดเจน ดังนั้นเทศบาลนคร จำเป็นต้องอาศัยระบบข้อมูลประชากรรายบุคคลที่มีความแม่นยำ เพื่อให้สามารถเข้าถึงปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างแท้จริงและการตอบสนองต่อ ปัญหาได้อย่างทันที่ อันเป็นการสะท้อนแนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ (New public service: NPS) ตามทัศนะของ Denhardt and Denhardt (2007) ที่มองว่า หน่วยงานภาครัฐต้อง มุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public interest) โดยต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการ ร่วมกันมีส่วนร่วมรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่ง ด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิด ร่วมกันทำโดยผ่านวาทะกรรม (Discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ที่ให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ

สำหรับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นปัจจัยความสำคัญต่อการจัดการองค์การ นั่นก็คือ บรรยากาศองค์การ นับเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของพนักงานเทศบาลนคร อันจะ กระตุ้นให้พนักงานเทศบาลนคร มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าถ้าบรรยากาศดีย่อม ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ แต่ถ้าบรรยากาศไม่ดีย่อมมีผลตรงข้าม ซึ่งเทศบาลนคร ตระหนักถึงการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดี ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และ

เพราะย่อมส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้บริหารเทศบาลนครมักใช้วิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาความดีความชอบและโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเทศบาลกรให้รางวัล และการลงโทษการให้รางวัล และการลงโทษที่เหมาะสมยุติธรรมย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานผู้บริหารเทศบาลนครจะไม่ตัดสินใจกระทำสิ่งใดที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงาน และจะคำนึงถึงขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาลอันดับแรก นอกจากนี้เทศบาลนครยังมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยเน้นห้องทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีพื้นที่กว้างขวางมั่นคงแข็งแรง สะอาดอากาศเย็นสบายแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้ดีมีโต๊ะทำงานและของใช้ส่วนพอสมควรมีอุปกรณ์พนักงานเทศบาลทำงานแล้วเกิดความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน อีกทั้งผู้เทศบาลนครยังได้จัดทำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณภายใต้กรอบพื้นฐานของมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้ผู้บริหารพนักงานเทศบาลนคร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม มีมาตรฐานพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามคำสั่ง เพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง และกระต้งกระเดื่องต่อต้านผู้บริหาร อันอาจจะส่งผลทำให้บรรยากาศในการทำงานไม่ราบรื่น ทำให้การปฏิบัติงานการแก้ปัญหาต่าง ๆ ย่อมไม่ตั้งเครียดและนำไปสู่ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายการประสานงาน ถ้าหากมีการประสานงานอย่างมีระบบก็จะทำให้ความขัดแย้งน้อยลงทุกคนจะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างมีความสุขซึ่งการค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับทัศนะของ Litwin and Stringer (1968) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การ คือองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคคลในองค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และมีอิทธิพลต่อการจูงใจ และการปฏิบัติงาน ส่วน Chung and Megginson (1981) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การว่าเป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงานความเป็นเอกัตบุคคลของแต่ละคนในองค์การ การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้นใจเชื่อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัล และความสามัคคีของคนในองค์การ สำหรับ Davis (1981) กล่าวว่า ทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ต่างต้องการบรรยากาศที่ดีขององค์การ เพื่อที่จะทำให้ทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ Stringer (2002, p. 9) ยังกล่าวเสริมสนับสนุนอีกว่าบรรยากาศที่ดีขององค์การเป็นคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้นเข้าใจ รับรู้ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การนี้

ด้านลักษณะบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานของเทศบาลนครบรรลु  
 วัตถุประสงค์ได้และความผูกพันต่อองค์การ ก็เป็นตัวบ่งชี้ถึงอัตราการคงอยู่ของพนักงานเทศบาล  
 นครและนอกเหนือจากเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเทศบาลนครปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และยังคง  
 เป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของพนักงานเทศบาลนครกับเป้าหมายขององค์การ อันเป็น  
 ตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิผลขององค์การ อนึ่งทรัพยากรบุคคลถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก  
 ที่สุดขององค์การ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่ทำให้ทรัพยากรอื่นเกิดมีคุณค่า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง  
 ที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่าโดยการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ให้มากขึ้นเพราะทุกวันนี้สิ่ง  
 ที่หลาย ๆ เทศบาลนครกำลังประสบอยู่ก็คือ พนักงานมีไม่เพียงพอกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ  
 ซึ่งจริง ๆ แล้วมันไม่ใช่เรื่องที่ดี แต่ถ้าหากมองอีกมุมหนึ่งก็จะพบว่า การที่เทศบาลนครแต่ละแห่ง  
 มีกำลังคนไม่เพียงพอ แต่ก็สามารถทำให้ในหลาย ๆ ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ก็อาจเป็นเพราะ  
 พนักงานทุกคนในเทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าโดยตระหนักถึง  
 ภาระหน้าที่ที่ต้องช่วยกันทำงานต้องร่วมมือร่วมใจกันและร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจของ  
 เทศบาลนครบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็น่าจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์การ ดังที่  
 Steers (1994) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นการแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์  
 และเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างมาก โดยมีองค์ประกอบ ที่แสดงออกมาในรูปของความเชื่อและ  
 ยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์การอย่างมาก และมีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานให้  
 องค์การ พร้อมด้วยความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การอย่างมากต่อไป ซึ่งความหมายนี้  
 เป็นการแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์การ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การโดยแต่ละบุคคลมีความ  
 ตั้งใจให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์การจะมีลักษณะสำคัญ  
 3 ประการ ดังที่ Mowday, Porter and Steer (1982 cited in Baron, 1990, pp. 173-174) และ  
 Reichers (1985 cited in Ivancevich & Matteson, 1999, p. 204) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า  
 ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะแสดงลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1) ความศรัทธาต่อองค์การ คือ  
 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป 2) ความทุ่มเทต่อองค์การ คือ  
 มีความตั้งใจอย่างมากที่จะใช้ความพยายามเพื่อทำประโยชน์ให้องค์การและ 3) มีความจงรักภักดี  
 ต่อองค์การ คือมีความเชื่อและยอมรับสูงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

สำหรับแรงจูงใจในการทำงาน เป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ  
 โดยผู้บริหารเทศบาลนคร จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานเทศบาลนคร เพื่อให้เกิด  
 ความมุ่งมั่น ความตั้งใจในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย  
 ความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในการทำงาน สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้

ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า แรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การบริหารงานในการดำเนินภารกิจของเทศบาลนครสามารถบรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามการที่ประสิทธิผลจะได้มีมากน้อยเพียงใดนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับพนักงานของเทศบาล เพราะในทุกขั้นตอนของการจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะนั้น ถ้าพนักงานเทศบาลนครมีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ก็จะส่งผลให้การดำเนินงานมีประสิทธิผลสูง แต่ถ้าพนักงานมีแต่ความเบื่อหน่าย ขาดความรับผิดชอบ ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลต่ำ ซึ่งความสอดคล้องกับทัศนะของ Steers and Porter (1979) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว และ 3) ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน โดยทั่วไป บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานดีจะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถ้าเป็นแรงจูงใจที่เหมาะสมจะทำให้เอาใจใส่ต่องานมากขึ้น หน่วยงานที่ไม่มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผลงานที่ได้ย่อมต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายการปฏิบัติงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ ดังสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1994) ที่กล่าวว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันสูงมาก โดยพบว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำ ลาออกจากงานมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ปานกลาง และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีลักษณะดังนี้ 1) พึงพอใจในประสบการณ์การทำงานที่ดี 2) ตั้งเป้าหมายสูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำและ 3) ปรับปรุงการทำงานตามข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้แรงจูงใจในการทำงานจะกระตุ้นและชี้้นำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายในการทำงานและเป็นพฤติกรรมที่มีความคงทนหรือมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความก้าวหน้าในการทำงาน และได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน นอกจากนี้ Robbins (2001) ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความพึงพอใจในการทำงานผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงพึงพอใจงานที่เป็นความรับผิดชอบของตน งานที่มีข้อมูลย้อนกลับและเป็นงานที่มีความเสี่ยงปานกลาง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะประสบผลสำเร็จในงานที่มีลักษณะกล้าได้กล้าเสีย ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การขนาดใหญ่ และผู้บริหารองค์การขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงสนใจว่าตนเองทำงานได้ดีเพียงใดโดยไม่สนใจการทำงานของคนอื่นดังสรุปได้ว่าแรงจูงใจ เป็นพลังผลักดันให้คนต้องการทำงาน เมื่อบุคคลมีความต้องการสูงจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งนำไปสู่ความ จึงเป็นลักษณะสำคัญที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการทำงาน

ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเทศบาลนครทุกแห่งล้วนมีการกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพราะผู้บริหารตระหนักดีว่านโยบายเปรียบเสมือนหางเสือที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ส่วนใหญ่มักถูกขับเคลื่อนในรูปของแผนยุทธศาสตร์เทศบาลนคร แผนพัฒนาประจำปี ตลอดจนแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องสื่อสารนโยบายให้เกิดความชัดเจน และมากพอที่จะสร้างความเข้าใจกับพนักงานเทศบาลทุกคนให้นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และในขณะเดียวกันการกำหนดนโยบายที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติให้ตอบสนองของความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk management) เพื่อป้องกันความผิดพลาดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนจากการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละกระบวนการต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเข็มทิศที่คอยกำหนดว่าการดำเนินงานจะต้องเป็นไปในทิศทางใด ซึ่งการทำงานที่ปราศจากทิศทางหรือเป้าหมายนั้น ก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ หากผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดแผน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน มีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ และจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัด และควบคุมความสำเร็จขององค์กร ด้วยเหตุที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ส่งผลต่อการบริหาร องค์กร ผู้บริหารจึงต้องใช้การบริหารเชิงรุกที่เป็นลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงจากอดีตที่มักเน้นสภาพแวดล้อมในขณะนั้นขององค์กร แต่จะเปลี่ยนมาเป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลในอนาคตเพิ่มขึ้นอีกด้วย โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุด ภายใต้สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดการพัฒนา ตามที่ Glueck (1988) กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจ และการกระทำที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้ องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้นอกจากนี้ Dess and Miller (1993, p. 9) ได้เสนอ ส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 ส่วนคือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดกลยุทธ์

และ 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกัน Thompson and Strickland (2003, pp. 3-4) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงาน 5 ประการคือ 1) การพัฒนาเชิงวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 4) การปฏิบัติการ และการบริหารกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ทบทวนพัฒนาการใหม่ ๆ และกระตุ้นการแก้ไขปรับปรุง

สำหรับการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการบริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น เพราะได้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่าความสำเร็จของเทศบาลนครนั้น นอกจากการมีผู้บริหารที่ดี มีนโยบายที่ดีมีกลยุทธ์ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารเทศบาลนคร ได้ตระหนักถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน รวมถึงต้องเรียนรู้วิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและจูงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเทศบาลนครทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนต้องเข้าใจและทราบถึงศักยภาพของพนักงานเทศบาลนครแต่ละคน เพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงานเทศบาลนคร โดยเปิดกว้างในการสร้างความมีส่วนร่วมของพนักงานเทศบาลนครที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและข้อมูลของพนักงานเทศบาลนคร เพื่อนำมาพิจารณาและใช้วางแผนงานในระดับองค์การ นอกจากนี้คณะผู้บริหารเทศบาลนครยังเน้นให้พนักงานเทศบาลนครมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยตรงให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน และมีการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การชมเชย การยกย่อง ก็จะทำให้พนักงานเทศบาลนครเกิดความภูมิใจ อย่างไรก็ตามการสร้างความร่วมมือของพนักงานในแต่ละเทศบาลนคร ยังไม่มีรูปแบบตายตัว ยังขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ คุณลักษณะของพนักงานของแต่ละเทศบาล และกิจกรรมที่ต้องการให้พนักงานเทศบาลนครเข้าไปมีส่วนร่วม อันเป็นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลนครได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การมากยิ่งขึ้นซึ่งการสร้างบรรยากาศดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และลดปัญหาความขัดแย้งส่งผลให้พนักงานไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Putti (1987) และ Davis and Newstrom (1985) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ได้มีส่วนช่วยและมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามสถานะ ประกอบการมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ในขณะที่ Robbins (2001) ได้กล่าวเสริมอีกว่าการมีส่วนร่วมว่า เป็นวิธีการที่



ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร สรุปแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย มีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมตัดสินใจตลอดจนร่วมติดตาม และประเมินผลในการพัฒนางานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย และก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันใน หลังจากนั้น Beattie (2008) ศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างการรับรู้ของบุคลากรองค์กรมัธยมต้น และมัธยมปลาย เกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจบุคลากร การสอนทักษะความสามารถทางสังคม และภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม พบว่า องค์กรทั้งสองระดับมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารชายที่มีประสบการณ์นานกว่าเห็นว่ามี การนำมาใช้เป็นบางครั้ง และไม่สม่ำเสมอ มีการสนับสนุน วัฒนธรรมองค์กร โดยการให้การเสริมพลังอำนาจบุคลากร

การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในองค์กรให้ไปสู่การบรรลุ เป้าหมายสูงสุดขององค์กร เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอด ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ กฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่าง ๆ ไปสู่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เทศบาลนครมีนโยบายหรือช่องทางการสื่อสารให้พนักงาน สามารถเข้าถึงได้โดยการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two ways communication) กับพนักงานอยู่ ตลอดเวลา และเป็นการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การจัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารผ่านทางสื่อต่าง ๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การติดประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ และไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน เพราะเป็นก้าวแรกของการที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่อง ต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นสิทธิพื้นฐานของพนักงานเทศบาล ในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือ กิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลนคร บนข้อมูลที่เป็นจริงถูกต้อง ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard (1972) แบ่งรูปแบบของการติดต่อสื่อสารเป็น 2 แบบ คือ รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีระเบียบแบบแผนกำหนด ไว้อย่างชัดเจน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการ ติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ทำให้เกิดความรวดเร็ว และความล่าช้า ซึ่งเป็นไปตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในองค์กร จะช่วยให้รวดเร็วขึ้น ในกรณีที่เป็นไปตามโครงสร้างจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง และก็จะล่าช้า ซึ่งทำให้มีการตัดทอนข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนแต่ละขั้นตอนได้ และรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal communication) หมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในรูปของบุคคลกับบุคคล หรือ

บุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่ และจะสอดคล้องกับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเสมอ ซึ่ง Gibson et al. (2006) ได้กล่าวถึงรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการว่ารูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการสามารถตัดทอนช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับชาวลิโอ (Grapevine) ในองค์การซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่มักเกิดขึ้นเสมอควบคู่ไปกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ พบว่า ข้อมูลที่ได้มาจากชาวลิโอ มีความถูกต้องอย่างน้อยร้อยละ 75 ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญบ้างกับการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมยศ นาวิการ (2552) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารก็คือ การถ่ายทอดข้อมูล และความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่ง ด้วยวิธีของสัญลักษณ์ที่มีความหมายการติดต่อสื่อสารถือเป็นวิถีทางของการแลกเปลี่ยนความคิด ทักษะคิด ค่านิยม และข้อเท็จจริง ซึ่งสอดคล้องกับ ประยงค์ ชูรักษ์ (2548) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารเป็นการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ทักษะคิดต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคนไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยการติดต่อสื่อสารจะต้องมีผู้ส่งข่าวและมีผู้รับข่าวสารในขณะที่ Fippo (1984) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารว่าเป็นการถ่ายทอดความคิดและการกระทำจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้บุคคลหนึ่งเข้าใจ ส่วน Hoy and Miskel (2008) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันในการถ่ายทอดข้อมูลโดยใช้สัญลักษณ์ เครื่องหมาย และช่องทางในการแสดงความหมายจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร เพื่อสร้างความเข้าใจที่เหมือนกัน และเพื่อสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรม จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การใช้เทคนิควิธีการ และช่องทางในการสื่อสารขององค์การ เพื่อเกิดความเข้าใจตรงกัน และบุคลากรได้รับข้อมูลข่าวสาร อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

การปรับองค์การและนวัตกรรม ถือเป็นองค์ประกอบของด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ที่มาจากแนวความคิดที่ว่า การจัดองค์การในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน เพื่อให้้องค์การเกิดประสิทธิผล เป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การให้ความสำคัญในการปรับตัวขององค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ซึ่งผู้บริหารเทศบาลนครตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่ซึ่งต้องมีการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนวัตกรรมการสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kimbrough and Burkett (1990) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนให้บุคลากรได้รับรู้ โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สร้างแรงจูงใจให้แก่

บุคคลากร โดยผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลากรเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ แสวงหาแนวทางที่เหมาะสม และเป็นไปได้เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ ลงมือปฏิบัติ ฟังระลึกไว้เสมอว่าก่อนที่จะลงมือปฏิบัติควรจะได้วางแผนไว้เรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดี ไม่ควรกระทำการวางแผนไปพร้อม ๆ กับการลงมือปฏิบัติ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ควรจะได้มีการวางแผนเพื่อประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้นโดยมีการประเมินผลตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการ และการเผยแพร่เมื่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นควรจะได้มีการเผยแพร่ไปยังหน่วยงานงาน จากข้อมูลข้อรายงานเสนอเชิงนโยบายนวัตกรรมการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สถาบันพระปกเกล้า, 2558) สะท้อนให้เห็นว่าอัตราการเติบโตรายได้ท้องถิ่นมีศักยภาพที่ลดลงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังต้องพึ่งพิงเงินจากรัฐบาล นั้นหมายถึง การกระจายอำนาจทางการคลังที่ผ่านมาไม่ได้ส่งเสริมความเป็นอิสระทางการคลังแต่อย่างใด ซึ่งเป็นโจทย์สำคัญว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเพิ่มการเติบโตของรายได้ให้เพียงพอกับความต้องการบริการสาธารณะที่มีแนวโน้มสูงขึ้นได้ เพราะหากขีดความสามารถทางรายได้ยังไม่มากกว่าเดิม เพียงแค่จำนวนประชากรที่มากขึ้นก็อาจกดดันให้เกิดภาวะการขาดดุลการคลังของท้องถิ่นสูงถึง 200 % ในอีก 10 ปีข้างหน้า และหากตัวเลขนี้เป็นจริงตามคาดการณ์ รัฐบาลจะยังสามารถจัดสรรเงินเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานต่อไปได้อีกนานเพียงใด ในเมื่อภาวะทางการคลังของรัฐบาลมีแต่จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จากเหตุดังกล่าวส่งผลให้เทศบาลนครจึงได้มีการสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเทศบาลนคร โดยเฉพาะระบบการบริหารจัดเก็บภาษีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น คือ การนำระบบแผนที่ภาษี (Tax map) มาใช้สำหรับการตรวจสอบและติดตามการชำระภาษีของผู้มีหน้าที่เสียภาษีให้ครบถ้วน ซึ่งข้อค้นพบนวัตกรรมด้านการจัดเก็บรายได้ของเทศบาลนครนั้นถือเป็นกิจกรรมหรือภารกิจบางด้านที่กำหนดไว้เฉพาะเจาะจงเพื่อเพิ่มความได้เปรียบในด้านการจัดเก็บภาษี อันเป็นการจะช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายของเทศบาลนคร แต่ถึงกระนั้นก็ตามก็ยังมีข้อกฎหมายของท้องถิ่นที่ไม่เปิดโอกาสทางเลือกให้กับนวัตกรรมการหารายได้ที่ไม่ใช่ภาษี ซึ่งในบางครั้งเทศบาลนครก็มีความประสงค์อยากจะทำโครงการเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยเป็นตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำประปา ค่าโทรศัพท์ ตลอดจนค่าสินเชื่อ โดยบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด จะมอบให้เทศบาลนครแห่งหนึ่งเป็นตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการดังกล่าว ซึ่งสำหรับในกรณีนี้เมื่อพิจารณาแล้วว่ามีบทบัญญัติตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 มาตรา 50 มาตรา 53 และมาตรา 54 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการ

กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 ซึ่งเป็นกฎหมายที่บัญญัติอำนาจและหน้าที่ของเทศบาลนครรวมทั้งกฎหมายอื่น ได้บัญญัติให้เทศบาลนครมีอำนาจและหน้าที่ที่จะกระทำการเป็นตัวแทนรับชำระค่าสินค้าและบริการจากบริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Paton and McCalman (2008) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้สหวิทยาการในการสนับสนุนกิจกรรมทั้งในระดับกลุ่มและบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ พร้อมทั้งใช้ทักษะในการเจรจาและชักจูง การวางแผนและการควบคุมกระบวนการ การบริหารบุคลากรทั้งในระดับเดียวกัน ระดับที่สูงกว่าและระดับล่างตลอดจนระหว่างกลุ่ม ความรู้และการสนับสนุนให้เกิดการชัดเจนเป็นเหตุผลที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลง

ดังสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของเทศบาลนครนั้น มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสมผสานข้อมูล (A side-by-side comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ลักษณะขององค์การ ลักษณะของสภาพแวดล้อม ลักษณะบุคคล และลักษณะของนโยบายการบริหาร เพราะมีความครอบคลุมทุกส่วนงานของเทศบาลนคร และมีความครอบคลุมในมุมมองของประสิทธิผลการบริหารงานที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของเทศบาลนครให้บรรลุผลสำเร็จได้ และยังมีความสอดคล้องถูกต้องเชิงทฤษฎีของประสิทธิผลของเทศบาลนครของ Steers (1994) และครอบคลุมส่งผ่านไปถึงแนวคิดทฤษฎีอื่นที่ร่วมสนับสนุนแนวคิดของ Steers (1994) เจกเช่นทัศนนะของ Denhardt and Denhardt (2007); Weber (1947); Tichy and Devanna (1986); Rothwell and Kazanas (1992); Armstrong (2009); Litwin and Stringer (1968); Chung and Megginson (1981); Davis (1981); Stringer (2002); Steers and Porter (1979); Glueck (1988); Putti (1987); Davis and Newstrom (1985); Robbins (2001); Paton and McCalman (2008); Mowday et al. (1982 cited in Baron, 1990) และ Reichers (1985 cited in Ivancevich & Matteson, 1999); Dess and Miller (1993); Hoy & Miskel (2008); Fippo (1984); Thompson and Strickland (2003); Beattie (2008); Chung and Megginson (1981); Kimbrough and Burkett (1990); Barnard (1972) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนักวิชาการไทยอย่างทศพร ศิริสัมพันธ์ (2553), สมยศ นาวิการ (2552) และประยงค์ ชูรักษ์ (2548) และถูกสนับสนุนข้อมูลด้วยรายงานเสนอเชิงนโยบายนวัตกรรมการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) อีกทั้งเสริมด้วยพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.

2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 มาตรา 50 มาตรา 53 และมาตรา 54 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ

### **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร**

จากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่า ค่าสถิติของแบบจำลองทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด โดยมีค่า  $\chi^2/df$  เท่ากับ 1.198 มีค่าน้อยกว่า 2.00 ถือว่าผ่านเกณฑ์ ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.11535 มีค่ามากกว่า 0.05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ค่า Goodness of fit index (GFI) เท่ากับ 0.97 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Adjusted goodness of fit index (AGFI) เท่ากับ 0.96 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Root mean squared residuals (RMR) เท่ากับ .0027 น้อยกว่า .05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Root mean squared error of approximation (RMSEA) เท่ากับ 0.024 มีค่าน้อยกว่า 0.05 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ค่า Normed fit index (NFI) เท่ากับ 0.99 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Incremental fit index (IFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า 0.90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ค่า Comparative fit index (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ามากกว่า .90 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้และ Critical (CN) เท่ากับ 372.27 มีค่ามากกว่า 200 ถือว่าผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ถือว่าค่าสถิติทดสอบทั้งหมดผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ อันเป็นการสะท้อนถึงความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร และการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร ดังสอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554) พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานีดำรงจนครบาลและมีความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณาถึงความสมบูรณ์ขององค์ประกอบทุกตัว พบว่าทุกตัวแปรขับเคลื่อนไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หากพิจารณาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ในศตวรรษที่ 21 นั้นอาจกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก

ประกอบกับการมีวิสัยทัศน์ ผสมผสานคุณลักษณะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลทางบวก ต่อบริหารงานองค์กร โดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการ ความสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร ภายใต้ความพร้อมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยมของเทศบาลนคร ให้เอื้อต่อการพัฒนา ระบบองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างการองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ บุคลากรเป็นศูนย์กลางของเรียนรู้ และร่วมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน ความสอดคล้อง ถูกต้องเชิงทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร Kaiser (2000) กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในองค์กรภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะภาวะผู้นำ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ของ องค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ขององค์กร ในขณะที่ความสอดคล้องถูกต้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545) พบว่า การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในยุคปัจจุบันผู้บริหารควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transaction leader) โดยลักษณะ ของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง ปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง การบรรลุความต้องการในระดับสูง มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ตนเองมีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add-on effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะ ประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานการศึกษาสถานภาพองค์ ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า เทศบาลนครมีค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรไปทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะวัฒนธรรมส่วนร่วม ผสมผสานวัฒนธรรมเอกภาพ คำนึงถึงวัฒนธรรมการ ปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจ โดยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรดังกล่าวให้เกิดการ ผสมผสานกันเป็นเนื้อเดียวกันโดยที่ไม่มีรอยต่อติดกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรอย่างใดอย่าง หนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐานวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งอัน เมื่อพิจารณาในแง่ที่ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร จะพบว่าผู้นำจะมีวิธีการหลากหลายวิธีในการปลูกฝัง และส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์กรมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Schein

(1992) พบว่า ภาวะผู้นำจะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การด้วยกลไก 2 ระดับ คือ กลไกลำดับที่หนึ่ง (Primary mechanisms) และกลไกลำดับที่สอง (Secondary mechanisms) โดยกลไกลำดับที่หนึ่ง จะประกอบไปด้วย 5 กลไกด้วยกัน คือ การให้ความสนใจ (Attention) การแบ่งปันรางวัล (Allocation of rewards) และเงื่อนไขในการรับสมัครและเลิกจ้าง (Criteria for selection and dismissal) ในขณะที่กลไกลำดับที่สอง จะเป็นกลไกที่ยังช่วยปลูกฝังและยังส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น เมื่อมีความสอดคล้องและไปด้วยกันได้กับกลไกลำดับที่หนึ่ง ซึ่งกลไกลำดับที่สองนี้ จะประกอบไปด้วย 5 กลไกเช่นเดียวกัน คือ การออกแบบระบบการจัดการ และขั้นตอนการดำเนินงาน (Design of management systems and procedure) การออกแบบโครงสร้างองค์การ (Design of organization structure) การออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวก (Design of facilities) เรื่องเล่า ตำนาน และนิทาน (Stories, legends, and myths) และถ้อยแถลงอย่างเป็นทางการ (Formal statements) และนอกจากนี้ Bass (1990) ยังได้ว่าสนับสนุนอีกว่า ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้ Kouzes and Posner (1987) ได้เน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเฉพาะประเด็นผู้ส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การ Deal and Kennedy (1982) มองว่าจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการส่งผ่านค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การซึ่งจะส่งผลให้เกิดเป็นประสิทธิผลองค์การต่อไป

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ที่มีการเชื่อมต่อการเรียนรู้ หรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครที่สนับสนุนการจัดการความรู้ของเทศบาลนคร จะทำให้เทศบาลนครกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน และมีผลต่อประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวความคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และคำนึงความสำคัญของการเรียนรู้ ในองค์การร่วมกัน เพราะผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้สนับสนุนและผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์อยู่เสมอ รวมทั้งเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและองค์การ ซึ่งจากข้อค้นเชิงประจักษ์ของเทศบาลนคร พร้อมกับข้อสนับสนุนของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ปัจจัยที่สำคัญของการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำหรือนายกเทศมนตรีล้วนเป็นผู้ที่ทรงความรู้ (Chief knowledge officer) และใช้การบริหารเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ภายใต้บริบทหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ให้เกิด

กระบวนการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์การทำงานขององค์กร ค่านิยม ระบบและกระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำหรือนายกเทศมนตรี มีทิศทางพร้อมทั้งสนองตอบความต้องการขององค์กร หากจะมองอีกมุมจะเห็นได้ว่าเมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหรือนายกเทศมนตรี ได้ให้ความสนใจกับสิ่งใดหรือภารกิจใด ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตื่นตัวกระตือรือร้นที่จะทำสิ่งนั้น หรือภารกิจนั้นไปด้วย การที่ผู้นำหรือนายกเทศมนตรีขององค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการความรู้จะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมองค์กรตลอดไป ซึ่งสอดคล้องกับ Dessler (1998) กล่าวถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น จะต้องเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยการศึกษากิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานด้วยวิธีการขณะปฏิบัติงานและนอกเวลาปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารที่สำคัญ การพัฒนาโดยผ่านการฝึกปฏิบัติจริง ผู้บริหารมีโอกาสได้เรียนรู้สิ่งที่ปฏิบัติที่ทำให้ประสบความสำเร็จ และเรียนรู้จากข้อผิดพลาด การมีส่วนร่วมในงานที่ทำทนายจะจากประสบการณ์ และความสามารถในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการทำงานจะช่วยให้บุคคลขยายการเรียนรู้เพิ่มขึ้น และเมื่อมีการขยายการเรียนรู้ประสบการณ์ในการพัฒนาก็จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็ย่อมทำให้องค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ในบริบทการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งจากข้อค้นเชิงประจักษ์ของเทศบาลนคร และมุมมองในมิติเดียวกันของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกประการที่ควบคู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดประสิทธิผล คือ วัฒนธรรมองค์กร เมื่อมองถึงเทศบาลนครในมิติของ การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้น ก็พบว่าบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร เป็นส่วนหนึ่งสร้างมาจากวัฒนธรรมการปฏิบัติงานไปสู่ค่านิยมให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลนคร โดยเริ่มจากการสร้างการบริหารงานของเทศบาลนคร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร องค์กร โครงสร้าง ระบบความรู้ สนับสนุนด้วยนวัตกรรมเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย การจัดให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย การทำงานเป็นทีม ไม่หวงความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องอ่านหนังสือ ห้องประชุม ศูนย์ความรู้ เพื่อเป็นระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ให้ครบคู่และครอบคลุมในทุกประเด็น เพื่อให้เทศบาลนคร สามารถพัฒนาวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หากเทศบาลนคร มีความสามารถขับเคลื่อนการบริหารงานการพัฒนาองค์กรให้เป็นที่ไปตามแผนงานที่



ได้วางไว้ โดยอาศัยบริบทของวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เข้ามาใช้ในการบริหารงานบนแบบแผน ธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์การ ระบบคุณค่า และค่านิยม ที่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก และมีการเตรียมองค์การให้มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจจะมีการนำวัฒนธรรมองค์การ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์การให้เกิดความทันสมัย สร้างนวัตกรรมการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ก็จะทำให้เทศบาลนคร ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งข้อค้นพบนี้สนับสนุนแนวความคิดของ Kotter and Heskett (1992) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ซึ่งทั้งสองระดับนี้ มีความแตกต่างที่สำคัญ 2 ประการ ก็คือความสามารถในการสังเกตเห็นได้ และความสามารถในการปรับเปลี่ยน โดยในระดับที่ลึกซึ่งยากต่อการสังเกตและยากต่อการปรับเปลี่ยน คือระดับค่านิยมร่วม ส่วนระดับที่ง่ายต่อการสังเกตและง่ายต่อการปรับเปลี่ยน คือระดับปทัสถานเชิงพฤติกรรมกลุ่ม และรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การบางอย่างจะสามารถส่งผลต่อผลประกอบการทางการเงินในระยะยาว โดยรูปแบบวัฒนธรรมดังกล่าวนี้ สามารถพิจารณาได้ในสามประเด็นด้วยกัน ประเด็นแรก คือความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การ โดยเดิมที่มีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจะส่งผลในเชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การ แต่ Kotter and Heskett กลับค้นพบว่าไม่จำเป็นเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าองค์การมีความเข้มแข็งของวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบที่หยิ่งผยองในตนเองอันเนื่องมาจากผลสำเร็จในอดีต ขอบมุงเน้นภายใน และมีการจัดการที่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ ข้อบังคับและขั้นตอน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์การให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ประเด็นที่สอง คือ ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบท โดย Kotter and Heskett (1992, p. 142) พบว่าถึงแม้ว่าองค์การจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทแล้วก็ตาม แต่ก็อาจจะไม่ส่งผลต่อผลประกอบการในระยะยาวได้ ถ้าองค์การนั้นไม่มีปทัสถานและค่านิยมที่สามารถช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวได้ ซึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และถ้าวัฒนธรรมองค์การลักษณะนี้มีความเข้มแข็งก็ยิ่งส่งผลในทางลบมากยิ่งขึ้น และยังมีมุมมองเดียวกันกับ Davenport and Prusak (1998) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้ประการหนึ่ง คือการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เป็นเงื่อนไขที่สำคัญมากที่สุดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้ ซึ่งองค์การจะต้องสร้างให้มีบุคลากรลักษณะมีความคิดเห็นในเชิงบวกต่อความรู้ คือเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี ที่ควรที่จะแสวงหา และบุคลากรทุกคนจะต้องมีความฉลาดรอบรู้เต็มใจที่จะแสวงหาความรู้ได้อย่างเสรี ไม่มีตัวขัดขวาง

ความรู้ นอกจากนี้ยังถูกสนับสนุนด้วยแนวคิดของ Agrawal (2001) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่มีความเปิดเผย มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างช่องทางการสื่อสาร ส่งเสริมแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และใช้ความรู้ร่วมกันมากกว่าที่จะใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เพียงอย่างเดียว รวมถึงเมื่อพิจารณาจากการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาลนคร ก็พบว่า เทศบาลนครมีลักษณะของวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เกิดขึ้นในองค์การเช่นกันซึ่งมักปรากฏให้เป็นหลักฐานเชิงจักษ์ผ่านการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน การสร้างทีมงานในการทำงาน การจัดประกวดผลงาน และการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำปี เป็นต้น

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยขับเคลื่อนประสิทธิผลโดยตรงและยังเป็นกำลังเสริมที่ส่งผ่านมีอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การไปสู่ประสิทธิผลของเทศบาลนคร เมื่อพิจารณาหลักฐานเชิงประจักษ์ ประกอบกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคน และทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า เทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาศักยภาพของนายกเทศมนตรี กับวัฒนธรรมองค์การ ไปกระตุ้นให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ซึ่งหากมองในภาพขยาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปริญ บุญฉนวน (2556) พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ.05 ซึ่งเป็นในทิศทางเดียวกับผลงานวิจัยของคมวัชร เอี้ยงอ่อง (2555) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลองค์การในภาพรวม ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ดังสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นมีอิทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร ทั้งนี้การขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร จะเกิดความสำเร็จต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full model ทุกอย่างต้องประกอบกันผ่านสมรรถนะของนายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผ่านนโยบายหรือกิจกรรมและสร้างทัศนคติของพนักงานเทศบาลให้มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพของตน จนสามารถร่วมกันนำพาภารกิจของเทศบาลนครให้ผ่านพ้นปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จ อีกทั้งต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นที่ประจักษ์เอื้ออำนวยต่อการการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ โดยอาศัยต้นทุนทางปัญญาขององค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาช่วยมาบริหารงานเทศบาลนครให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งข้อค้นพบเพิ่มเติมถึงอำนาจของตัวแปรแต่ละตัวอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น สอดคล้องกับความเห็นของนักวิชาการอย่าง Denton (1998) เห็นว่าภาวะผู้นำต้องมีทักษะสำคัญสองประการ ในการสร้างการสร้างวัฒนธรรม และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นพันธมิตรร่วมกัน ในการกระตุ้นเสริมแรงบันดาลใจให้ภาวะผู้นำสามารถส่งอิทธิพลผ่านทางองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปสู่ประสิทธิผลองค์กรได้ เนื่องจากการที่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสื่อสารถึงวิสัยทัศน์นั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และทำให้เกิดฉันทามติที่จะยอมรับสิ่งนั้นในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้น เมื่อผู้นำและผู้ตามต่างเกิดความเข้าใจในความคาดหวังของทุกฝ่าย ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและการเรียนรู้ในงานที่ทำ สอดรับกับผลศึกษาของ Ogbonna and Harris (2000) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอำนาจที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลองค์กร เนื่องจากค่านิยมที่ถุกยึดถืออย่างแข็งแกร่งและกว้างขวางภายในองค์กรจะช่วยส่งผลให้ฝ่ายบริหารมีความสามารถที่จะทำนายพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อทางเลือกทางยุทธศาสตร์ของบุคลากรภายในองค์กรทำให้ฝ่ายบริหารสามารถที่จะจำกัดขอบเขตของผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาได้ และความสามารถในการควบคุมความเสียหายได้มากขึ้น และเมื่อพิจารณาถึงระดับการมีอิทธิพลของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น Yuki (2002) อธิบายไว้ว่าวัฒนธรรมจะมีอิทธิพลเหนือผู้นำมากกว่าผู้นำมีอิทธิพลเหนือวัฒนธรรมไม่ได้ และข้อค้นพบภายใต้บริบทที่ศึกษายังมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ Fiol and Lyles (1985), Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ที่เห็นพ้องกันว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร และในขณะเดียวกันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กรนั่นเอง

ดังสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกัน เพื่อผสานข้อมูล (A side-by-side Comparison for merge data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเหมาะสมที่สุด เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร ซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์กร ผ่านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง เนื่องจากปัจจัยทุกตัวแปรต้องขับเคลื่อนอย่างองค์รวม มีความสัมพันธ์กันแบบเชิงห่วงโซ่ของเหตุผลและทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ถึงจะทำให้เทศบาลนครมีประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องและถูกต้องตามทฤษฎีแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994); Dessler (1998); Davenport and Prusax (1998); Agrawal (2001); Denton

(1998); Ogbonna and Harris (2000); Yukl (2002); Fiol and Lyles (1985); Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของพงษ์เทพ จันทสุวรรณ (2554), ปรีณ บุญฉวย (2556) และคมวัชร เอียงอ่อง (2555) ที่เห็นพ้องกันว่าภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ผ่านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งทุกตัวแปรล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผลขององค์การภายใต้เงื่อนไขที่ต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full mode

### **ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร**

คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีที่จะเข้ามาเป็นผู้บริหารเทศบาลนครได้ ส่วนหนึ่งนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถแล้ว ต้องมีจริยธรรมคุณธรรม เพราะต้องเสี่ยงต่อถูกตรวจสอบทั้งจากหน่วยงานตรวจสอบของภาครัฐและภาคประชาชน การถูกวิพากษ์วิจารณ์ นอกจากนี้ต้องมีความมุ่งมั่นการทำงานเชิงรุก อันเป็นบันไดขั้นแรกที่จะส่งต่อไป บุคลากรแต่ละระดับเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบจริยธรรมคุณธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ทักษะของ Kouzes and Posner (1993) และ Hocker and Trofino (2003) กล่าวว่า ผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้ตามเป้าหมายว่าเมืองค์ประกอบสำคัญ คือ การแสวงหาโอกาสและกระบวนการที่ท้าทาย (Challenging the process) การสร้างแรงบันดาลใจ และความร่วมมือของผู้ร่วมงานด้วยการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a share vision) การช่วยเหลือสนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความสามารถ (Enabling others to act) การเป็นแบบอย่างที่ดี (Modeling the way) และการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ (Encouraging the heart) ซึ่งนายกเทศมนตรีต้องพยายามเรียนรู้ ทำตัวเป็นแบบอย่างใช้เทคโนโลยีมาช่วยองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้สิ่งที่เห็นในเทศบาลนคร หลักอาวุโสซึ่งไม่ก่อให้เกิดการแข่งขัน นายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้นำไม่ควรวางเฉย เพราะฉะนั้นอาจทำให้ไม่เกิดการพัฒนางาน อาจไม่เป็นผลดีกับเทศบาลนครเอง ควรเอาระบบคุณธรรมเข้ามาเสริม เพราะผู้นำคือตัวแปรที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นไปตามแนวทางของ Bass and Avolio (1997) ที่มีทักษะเกี่ยวกับการภาวะผู้นำที่ควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถ

ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี้ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขาจะเสริมความภาคภูมิใจ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

ส่วนวัฒนธรรมขององค์การ แม้เทศบาลนครจะมีวัฒนธรรมขององค์การที่แข็งแกร่งก็ตามแต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ประกอบกับความแตกต่างทางความคิดและสภาพสิ่งแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เทศบาลนครบางแห่งควรต้องสร้างความตระหนักต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติของพนักงานเทศบาลนคร ทันทับสภาวะการณืที่เปลี่ยนแปลงไป ดังว่า กล่าวคือ เทศบาลนครต้องมีระบบนวัตกรรมการทำงานในลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ เป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่ากฎ ระเบียบ ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานที่ไม่ขัดต่อกฎหมาย มากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย เพราะภารกิจหลักของเทศบาลนครนั้น คือการมุ่งตอบสนองต่อการให้บริการผู้รับบริการ มากกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานเทศบาลนคร ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Denhardt and Denhardt (2007) กล่าวคือ มุ่งเน้นการให้บริการมากกว่าคอยกำกับ (Serve rather than steer) บทบาทของหน่วยของรัฐควรจะมุ่งเน้นการช่วยให้พลเมืองได้รับประโยชน์ตามสิทธิของตนแทนที่การควบคุมหรือกำกับให้สังคมเป็นไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยหน่วยงานจะต้องมีบทบาท ในการอำนวยความสะดวก (Facilitation) การเจรจา (Negotiation) หรือการเป็นตัวแทน (Broker) เพื่อแก้ปัญหาของประชาชน และมุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public interest) หน่วยงานต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทะกรรม (Discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ที่ให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ และสอดคล้องกับปทัสถานของความยุติธรรม ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ แม้เทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ตาม แต่ก็ยังต้องเสริมในประเด็นการสร้างอัตลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครแต่ละแห่งให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน อาทิเช่น เมื่อนึกถึงเรื่อง Infrastructure “ขอนแก่น อินฟราสตรัคเจอร์ ฟันด์” ต้องเทศบาลนครขอนแก่น เพราะความโดดเด่นด้านโครงสร้างพื้นฐาน เมื่อนึกถึงเทศบาลนครนครปฐมด้านกีฬาหรือผู้นำ

“Sport destination” ต้องเทศบาลนครนครปฐม เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรมีการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อให้เทศบาลนครเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Senge (1990) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมองแบบองค์รวม มองในมุมความสัมพันธ์เชิงห่วงโซ่ของเหตุผล เพราะวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ต้องทำเป็นวงจร บนพื้นฐานของการมองโลกตามความเป็นจริง

สำหรับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของเทศบาลนคร จากบทเรียนของเทศบาลนคร ในมิติของการมีส่วนร่วมของประชาชนเกี่ยวข้องกับการบริหาร เทศบาลนครอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งในของการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน พบว่ายังเป็นประเด็นความเสี่ยง จากการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะ ปัจจัยที่สำคัญเป็นอย่างมากนั่นก็คือ ปัญหาด้านรายได้ เนื่องจากประชาชนส่วนใหญ่ อาจจะมีความเห็นว่าไม่มีเวลาเพราะต้องทำมาหากิน เพราะอย่างไรก็ต้องเป็นห่วงเรื่องปากท้องก่อน จึงส่งผลให้การเข้าถึงการมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัด ทำให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรับบริการ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับประโยชน์ ดังนั้นการกำหนดนโยบายของเทศบาลนครที่มุ่งหวังว่าประชาชนได้รับผลประโยชน์โดยตรงหรือโดยอ้อมจากแผนงานของเทศบาลนครนั้น ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มเป้าหมายอาจจะผิดกลุ่มและเกิดความไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Glueck (1988) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ องค์การจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีความสามารถที่จะกำหนดแผนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงได้อย่างจำเพาะเจาะจงและชัดเจน ซึ่งเป้าหมายจะเป็นตัวบ่งชี้ให้บุคลากรในองค์การทราบว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ และจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมนั้นมากน้อยเพียงใด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป้าหมายขององค์การจะช่วยกำหนดแนวทางการตัดสินใจในของผู้บริหาร และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นเครื่องมือวัด และควบคุมความสำเร็จขององค์การ

ดังนั้น สรุปได้ว่าการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีความคิดเห็นที่ตรงกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำควรมีมาตรฐานเชิงจริยธรรมคุณธรรมเป็นตัวกำกับการบริหารงาน
2. วัฒนธรรมองค์การ ต้องมีความตระหนักต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้ทันกับสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานการที่มุ่งตอบสนองต่อการ

ให้บริการผู้ประชาชน มากกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานเทศบาลนคร

3. องค์การแห่งการเรียนรู้ เทศบาลนครต้องเร่งสร้างอัตลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Identity's municipalit of learning organization) โดยมุ่งให้เทศบาลนครแต่ละแห่งให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

4. ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ต้องมุ่งเน้นกำหนดนโยบาย โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิด และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบบริการสาธารณะ เพราะจะทำให้การกำหนดแผน บรรลุถึงกลุ่มเป้าหมายโดยไม่ผิดกลุ่มและเกิดความสำเร็จขององค์การ

### ข้อจำกัดในการวิจัยและการวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาครั้งนี้เน้นเฉพาะรูปแบบการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการขยายการศึกษาครั้งต่อไป อาจนำโดยการรวมตัวแปรพยากรณ์อื่น ๆ มาแสวงหาแนวทางการยืนยันประสิทธิผลองค์การ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังการอธิบายที่สูงขึ้นหรือความแปรปรวนต่อตัวแปรตามที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ และส่งผลให้การวิจัยให้มีความครอบคลุมมากขึ้น

2. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบตัดขวาง (Cross-sectional descriptive studies) ซึ่งในการวิจัยในอนาคต ควรพิจารณาถึงรูปแบบอื่นเพื่อหาวิธีการเก็บข้อมูลเพื่อหาข้อมูลที่ดีขึ้นเพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมากยิ่งขึ้น

3. เทศบาลนครต้องเผชิญกับความท้าทายในสภาพแวดล้อมภายนอกและเปลี่ยนแปลงบริบทภายในและผู้นำจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะว่าวิธีการวิจัยแบบอนุกรมเวลา (Time series design) ซึ่งจะทำให้สามารถนำมาใช้ในการพยากรณ์อนาคตว่าการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์การส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำอย่างไร การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จะสร้างวัฒนธรรมองค์การใหม่หรือไม่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเป็นผู้นำจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานและองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การอย่างไร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาลนคร ให้เป็นรูปแบบที่ช่วยให้นักบริหารงานเทศบาลนคร มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาให้นักบริหารงานเทศบาลนคร ที่หลากหลายมีใช้ใช้วิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นต่อการบริหาร และทัศนคติ ค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเทศบาลนคร ที่ได้ออกแบบไว้ จะมีวิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลนคร มีความชำนาญในการเป็นนักบริหารมืออาชีพ

2. รัฐบาลควรทบทวนและพิจารณาในเรื่องของการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ของของเทศบาลนครอย่างจริงจัง เพื่อให้เทศบาลนครสามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้น และลดการพึ่งพิงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล นอกจากนี้รัฐบาลควรให้การสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพทางการคลังของท้องถิ่นให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาการวางแผนการจาดบริการสาธารณะหรืองบประมาณ การพัฒนาระบบการจัดเก็บรายได้ และการพัฒนาระบบบริหารรายจ่ายสาธารณะซึ่งล้วนแต่จะส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

3. เทศบาลนคร ควรมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ตาม แต่ก็ยังต้องเสริมในประเด็นการสร้างอัตลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครแต่ละแห่งให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน โดยการพัฒนาเทศบาลนครเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ในการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ ควรตระหนักว่าการประเมินประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องที่ทำได้ค่อนข้างยากและมีความสลับซับซ้อน การจะใช้แนวความคิดใดความคิดหนึ่งโดยลำพัง เพื่อพิจารณาหรือศึกษาประสิทธิผลขององค์การนั้น จึงเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอและไม่สามารถช่วยให้ทราบถึงประสิทธิผลขององค์การได้อย่างรอบด้านและครบถ้วน ดังนั้นการศึกษาประสิทธิผลขององค์การในแต่ละครั้ง จึงควรมีการประยุกต์ใช้และบูรณาการแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลหลาย ๆ แนวคิดมาใช้ในการพิจารณาและศึกษาประสิทธิผลขององค์การเพื่อช่วยให้ครอบคลุมเนื้อหาของประสิทธิผลขององค์การให้ได้มากที่สุด



2. ควรมีการพัฒนาและต่อยอดแนวความคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลนครอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องข้องในการบริหารงานของเทศบาลนคร

#### **ข้อเสนอแนะทางวิชาการเพื่อการวิจัยต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาในมิติอื่น ๆ เช่น การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานของเทศบาลนครแต่ละจังหวัด หรือการศึกษาประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลนครในมิติด้านอื่นเป็นการเฉพาะ อาทิ ด้านการบริหารงานบุคคล หรือด้านการบริหารการคลัง เป็นต้น

2. ควรมีการศึกษองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ โดยใช้โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร

3. ควรมีการศึกษากลุ่มประชากรเดิมของเทศบาลนคร ภายในช่วงระยะเวลาประมาณ 3-5 ปีข้างหน้า ซึ่งอาจจะพบองค์ความรู้ใหม่ภายใต้พื้นฐานทฤษฎีเดิม เพื่อเป็นทดสอบความน่าเชื่อถือและความเที่ยงตรงของตัวแบบภายใต้บริบทผ่านกาลเวลา

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2546). พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสานมิตร.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2550). แนวคิดคู่มือปฏิบัติงานเทศบาล. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสานมิตร.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2558). รายงานการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี พ.ศ. 2558. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ประสานมิตร.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). สรุปข้อมูล อบต. ทั่วประเทศ. เข้าถึงได้จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>
- กัญญา โพธิ์วัฒน. (2548). ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คมวัชร เอียงอ่อง. (2555). ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กรของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกริก.
- จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จิตติมา นาคะผดุงรัตน์. (2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสาขาวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา.
- ณัฐพล ชะอุ่ม. (2558). ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ดรุณี โกเมนเอก. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2553). แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่. ใน เอกสารการสอน  
ชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ (หน่วยที่ 6). นนทบุรี:  
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล. (2553). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ  
การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธวัช กรุดมณี. (2550). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนที่  
บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์,  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิมิตร โสชาวี. (2545). คุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วน  
ตำบลที่เฝ้าต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดูแลรักษาต้นไม้ที่ปลูก  
ภายใต้โครงการตามพระราชเสาวนีย์ ฯ กรณีศึกษ้องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งชมพู  
อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
บริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บัณฑิต ผังนิรันดร. (2550). อิทธิพลของลักษณะขององค์การนโยบายการบริหารและการ  
ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน  
ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ ที่มีต่อประสิทธิผลของ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. วิทยานิพนธ์ศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
อุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญแสง ชีระภากร. (2552). ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วน  
ท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์, บัณฑิต  
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ประยงค์ ชูรักษ์. (2548). พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ  
โรงเรียน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ประยูทธ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประหยัด หงษ์ทองคำ. (2526). *การปกครองท้องถิ่น*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ปรัชญา ชูมนาเสียว. (2553). *รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปริณ บุญฉวย. (2556). *วัฒนธรรมองค์การ องค์การการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิต, สาขาวิชาพัฒนาศังคม, คณะพัฒนาศังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถาบันตำรวจนครบาล*. *วารสารร่วมฤกษ์*, 30(1), 89-116.
- พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (อบอูน). (2548). *เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).
- พลภัทร ช่างสากล. (2558). *รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. *วารสารมจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(1), 78-100.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2550). *โครงสร้างอำนาจท้องถิ่น ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). *เอกสารประกอบคำบรรยาย วิชาองค์การและการจัดการทางสังคม*. กรุงเทพฯ: ธิงค์ บีคอนด์ บั๊คส์.
- พิทยา พานทอง. (2558). *กระบวนการสร้างความเชื่อมั่นและยอมรับของภาคประชาชนต่อการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ภรณ์ กิริติบุตร มหานนท์. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รังสรรค์ อินทน์จันทร์. (2552). *ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- รัชนี วิเศษสังข์. (2537). ผู้นำปวีรบรรด. *สารพัฒนาหลักสูตร*, 13(116), 18-24.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ลิขิต ธีรเวคิน. (2549). *การเมืองการปกครองของไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วนิดา สัจพันธ์. (2551). *แนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรเดช จันทรศร. (2551). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA).
- วรรณวิมล คงสุวรรณ. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการแพทย์ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วัลภา อิศระธานนท์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการโรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนาารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิทยา จิตนุพงศ์. (2554). *แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2558). *ข้อเสนอเชิงนโยบายนวัตกรรมการพัฒนารายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2547). *องค์กรเรียนรู้: บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์กร*. วารสาร มสท. วิชาการ, 2(3), 37-43.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2545). *กฎหมายปกครองท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2552). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). *พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *ภาวะสังคมไทยไตรมาสสี่และภาพรวมปี 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *สภาวะการศึกษาไทย ปี 2550/2551 บทบาทของการศึกษาต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพฯ: คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2558). *นโยบายและยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2558). *รายงานของสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558*. กรุงเทพฯ: สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

- สิริพงษ์ ปานจันทร์. (2554). *ประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครปฐม*.  
 วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุกัญญา สุขการณ์. (2552). *ลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในจังหวัด  
 เขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา  
 รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุพิศาล ภักดีนฤนาถ. (2557). *แนวทางการพัฒนาองคมนตรีการปราบปรามผู้ก่อการร้าย  
 เรือนรู้*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
 มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุภาพร รอดถนอม. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการบริหารแบบ  
 มีส่วนร่วมของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลกับประสิทธิผลองค์การ ตามการรับรู้ของ  
 อาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์พยาบาล  
 ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). *วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 เพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
 บัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการ  
 บริหารการศึกษา หน่วยที่ 5* (หน้า 96-97). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org>
- อติสันต์ ภูวิพัฒน์วงศ์. (2551). *การประเมินประสิทธิผลองค์การแบบองค์รวม: ศึกษากรณี  
 กรมศุลกากร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา  
 รัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกริก.
- อรรถัย ก๊กผล. (2552). *คู่มือการมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ:  
 จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.

- อัมพล ชูสนุก. (2552). *อิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอต่อประสิทธิผลองค์กรในบริบทของวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2539). *เอกสารชุดความรู้พื้นฐานการวางแผนสำหรับผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา เรื่อง การวางแผนในหน่วยงานหรือองค์กร*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Agrawal, N. M. (2001). Creating organization culture for knowledge management. *IIMB management*, 13(2), 90-102.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Anthony, J. D. (2006). *Organizational learning in a food industry value chain*. Doctoral dissertation Education, Faculty of Education, University of Southern Queensland.
- Argyris, C. (1999). *On organization learning*. Oxford: Blackwell.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Aroian, K. J., & Norris, A. E. (2001). Confirmatory factor analysis. In B. H. Munro, *Statistical methods for health care research* (4<sup>th</sup> ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Atkinson, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Balthazard, P. A., Cooke, R. A. & Potter, R. E. (2006). Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 709-732.



- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of the executives*. Boston: Harvard University Press.
- Baron, R. A. (1990). *Understanding and managing the human side of work behavior in organization* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bartol, K., Matthews, G., & Martin, D. (2003). *Management: A pacific rim focus* (Enhanced edition). Boston: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and stogdills handbook of leadership: Theory, research, and managerial application* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49–80). San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2002). *Developing potential across a full range of leaderships: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beattie, L. (2008). *Optimism and the power of positive thinking*. Retrieved from [http://www.sparkpeople.com/resource/wellness\\_articles.asp?in=835](http://www.sparkpeople.com/resource/wellness_articles.asp?in=835)
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Bennett, J. K. & O'Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 3(June), 41-49.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Best, J. W. & Kahn, J. V. (2006). *Research in education* (10<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Blake, R. R. & Mouton, T. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houton, Tex: Gulf Publishing.
- Bohm, D. (1996). *On dialogue*. New York: Routledge.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, N. & Grove, S. (2001). *The practice of nursing research: Conduct, critique and utilization* (4<sup>th</sup> ed.). W.B.Saunders: Philadelphia, Pennsylvania.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, 4, 356-396.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. (1989). *Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness*. Retrieved from <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/Organizational%20Culture/Cultural%20Congruence.pdf>.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman and J. M. Pennings, eds. *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Caplow, T. (1994). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Carless, S., Wearing, L., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Certo, C. S. (2000). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Certo, S. C. & Peter, P. J. (1991). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: Addison Wesley Publishing.
- Chung, K. H. & Megginson, L. C. (1981). *Organization behavior management skill*. New York: Harper and Row.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Cohen & Uphoff. (1980). *Effective behavior in organizations*. New York: Richard D. Irwin.
- Coleman, P. & La Roque, L. (1990). *Struggling to be good enough: Administrative practices and school district ethos*. New York: The Falmer Press.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cooke, R. A. Kreitner, S. R. J., Kiniciki, A. L. & Buelens, M. (2002). *Organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1987 a). *Organizational culture inventory (OCI) human synergistics*. Retrieved from <http://www.hscanada.com/catalogue.htm#organizational>; and <http://www.hscanada.com/Organizational%20culture%20assessments.pdf>
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1987 b). *Organizational culture inventory (Form III)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and conducting mixed methods research* (2<sup>nd</sup> ed.). Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Daft, R. (2008). *The leadership experience* (4<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, D. (2005). *The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance*. Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Milwaukee.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*. (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill Book.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organization behavior*. (7<sup>th</sup> ed.). Singapore: Singapore National Printers.

- Davis, S. M. (1987). *Future perfect*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Den Hartog, D. N.; Van Muijen, J. J. & Koopmen, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B. (2007). *The new public service: Serving, not steering* (Expanded edition). U.S.A: M. E. Sharpe.
- Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V. (2007). *The new public service*. New York: United States of America.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Cho, H. & Young, J. (2000). *Diagnosing organizational cultures: validating a model and method*. Ann Arbor, MI.: Aviat.: University of Michigan Business School.
- Denison, D. R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.
- Denison, D. R. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204-223.
- Denton, J. (1998). *Organizational learning and effectiveness*. London: Routledge.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Dess, G. G. & Miller, A. (1993). *Strategic namagement (Int's Ed)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1998). *Management*. NJ: Prentice-Hall.
- Diamantopoulos, J. S. (2000). *Introducing LISREL*. London: SAGE.
- Ellinger, Y. & Ellinger. (2000).The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 5-22.

- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Fiedler, F. E. & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*.  
Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel management*. (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: National Printers.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Georgopoulos, B. S. (1986). *Organizational structure, problem solving and effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-540.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2006). *Organizations, behavior, structure, processes*. Dialih bahasakan oleh Djoerban Wahid, Jakarta: Erlangga.
- Glueck, W. F. (1988). *Management*. Hinsdale: The Dryden Press.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). Houghton: Mifflin.
- Hai-Shen, H. (2007). *An empirical study on the impact of organizational culture and GSS on group decision outcomes*. New South Wales: University of New South Wales.
- Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson, Upper Saddle River.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. H. (1977). The population ecology of organization. *The American Journal of Sociology [AJS]*, 82, 71-81.
- Harvey, S., Royal, M. & Stout, D. (2003). In Structure's transformational leadership: university students attitudes and rating. *Journal of Psychology*, 88(2), 395-402.
- Hedberg, B. L. T., Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (1976). Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 41-65.
- Hickman, C. R. & Silva, M. A. (1984). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy and change in the new age*. New York: New American Library.

- Hocker, S. & Trofino, J. (2003). Transformational leadership: The development of a model of nursing case management by the army nurse corps. *Lippincott's Case Management*, 8(5), 208-213.
- Hodge, B. J. & Anthony, W. P. (1990). *Organization Theory* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Horney, K. (1954). *Our inner conflicts*. New York: Norton.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2001). *Understanding behaviors for effective leadership*. NJ: Prentice Hall.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Random House.
- Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Jacques, E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York: Dryden.
- Jane, F. H. (2005). *Exploration of collaboration and organizational effectiveness in denver county human service nonprofit organizations*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- Johnson, S. D. (1992). A framework for technology education curricula which emphasizes intellectual processes. *Journal of Technology Education*, 3(2), 29-40.
- Joreskog, D., Sorbom, S., & Du Toit, M. & Du Toit. (2001). *LISREL 8: New Statistical*. Scientific Software International, Lincolnwood.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Doctoral Dissertation, Philosophy, The School of Vocational Education, Louisiana State University, U.S.A. Kerka.

- Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Social psychology of organization* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- Katz, D., Maccoby, N. & Morse, N. C. (1959). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, Mich: Institute for Social Research.
- Kerr, J. L. & Slocum, J. W. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, 1, 99-107.
- Kiefer, C. F. & Senge, P. M. (2005). *Metanoic organizations*. In J. D. Adams (ed.), *Transforming work* (2<sup>nd</sup> ed), pp. 87-106. New York: Cosimo on Demand.
- Kimbrough, R. B., & Burkett, C. W. (1990). *The principalship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Knapp, E. M. (1998). Knowledge management. *Business and Economic Review*, 44(4), 121-135.
- Kotter, J. P., & J. L. Heskett. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. J. (1987). *The leadership challenge how to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. J. (2002). *Leadership challenge* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Krefting, L. A. & Frost, P.J. (1985). *Untangling webs, surfing waves, and wildcatting: A multiple metaphor perspective on managing organisational culture*. London: Organizational Culture, Sage.
- Lai, M. F. & Lee, G. G. (2007). Risk avoiding cultures toward achievement of knowledge sharing. *Business Process Management Journal*, 13(4), 522-537.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.

- Leithwood, K. A. & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. *School Effectiveness and School Improvement*, 1 (4), 249-280.
- Leithwood, K. A. & Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in the everyday problem solving of school administrators. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 4(3), 221-244.
- Litwin, G. H., & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate* boston. Division of Research Harvard Business School.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task performance and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Lombardo, M. M. (1983). I felt It as soon as i walked in. *Issues and Observations*, 3(4), 7-8.
- Lunenburg, F. C. & Onstein, A. C. (2000). *Educational administration*. New York: Longman.
- Lussier. (2002). *Teoria, Aplicaciony Desarrollo de habilidades* (2<sup>nd</sup> ed.). Mexico: Thomson Learning.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill.
- Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing Research*, 35, 382-385.
- Mabey, C. & Lles, P. (1951). *Managing learning*. London: Rutledge in Associate with the Open University.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. W. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A. & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century Crofts.
- Mahoney, T. A., & Weitzel, W. (1969). *Managerial models of organizational effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 14, 357-365.



- Marcoulides, G. & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organizational Science*, 4(2), 209-223.
- Marquardt & Reynolds. (1994). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning* (3<sup>rd</sup> ed.). Boston, M.A.: Nicholas Beraley.
- Marriner, A. T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis: Mosby.
- Marsick, V. J. & Volpe, M. (1993). The nature of and need for informal learning. San Francisco: Berrett Koehler.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1999). Looking again in the learning organization: A tool that can turn into a weapon. *The Learning Organization*, 6(5), 207-211.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2001). *Informal and incidental learning*. Received from <http://tecfactu.unige.ch/staf/stafk/borer/Memoire/incidental20learning/incidentallearning.pdf>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(May), 132-151.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. H. (1959). *New knowledge in human values*. New York: Harper & Brothers.
- Mazmanian, D. A. & Sabatier, P. A. (1980). The implementation of public policy: A framework of analysis. *Policy Studies Journal*, 5(54), 538-560.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millet. (1954). *Management in the public service: The quest for effective performance*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1993). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

- Moch, M. & Seashore, S. E. (1981). How norms affect behaviors in and of corporations. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck, Eds. (pp. 210-237). New York: Oxford University Press. Handbook of organizational design.
- Mohan, M. L. (1988). *A triangulated approach to the assessment of organizational culture*. Ohio: Kent State University.
- Morton, S. (1991). *The corporation of the 1990s: Information technology organizational transformation*. New York: Oxford University Press.
- Mosley, P. & Migginson, K. (1996). *Management leadership action*. New York: Free Press.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. New York: Harper & Row.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology*. California: Brooks/ Cole.
- Nevis, D. & Gould. (1995). *Term paper on systems thinking in organizations: Term paper on systems thinking in organizations*. Retrieved from <http://www.temppapergenie.com/systems.html>
- Newmann, F. M. & Wehlage, G. G. (1995). *Successful school restructuring*. WI: University of Wisconsin-Madison.
- Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice* (2<sup>nd</sup> ed.). London: Sage.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ortenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The Learning Organization*, 8(3-4), 33-125.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How american business can meet the japanese challenge*. MA: Addison-Wesley.
- Owen, R. G. (2001). *Organizational behavior in education: Instructional leadership and school-reform*. Boston: Ally and Bacon.
- Pallant, J. (2007). *A step by step guide to data analysis using SPSS for windows* (3<sup>rd</sup> ed.). Maidenhead: Open University Press.

- Parsons, T. (1977). *Social systems and the evolution of action theory*. New York: Free Press.
- Pascale, R. & Athos, A. (1982). *The art of japanese management: Applications for american executives*. New York: Simon & Schuster.
- Paton, R. A. & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation* (3<sup>rd</sup> ed.). India: C&M Digital.
- Pedler, B. & Boydell (1991). *Action learning in practice* (4<sup>th</sup> ed.). Brookfield, Vt.: Gower.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1988). *The learning company: A strategy for sustainable development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont, Calif.: Wadsworth.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Petty, M. M., Beadles II, N. A., Lowery, C. M. (1995). *Relationship between organizational culture and organizational performance*. *Psychological Reports*, 76(2), 483-492.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Prater, L. D. (2009). The effect of school culture and climate on student achievement. *International Journal Leadership in education*, 12(1), 73-84.
- Price, J. L. (1997). The study of organizations effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Putti. (1987). *Management: A functional approach*. New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

- Rasik, T. & Swanson, A. (2001). *Fundamental concepts of educational leadership*. NJ: Prentice Hall.
- Redding, J. (1994). *Strategic readiness: The marking of the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Reed, R., & DeFillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15, 88-102.
- Reinhardt, A. (2004). Discourse of transformational leader meta-narrative on finding the right person for the job. *Advances in Nursing Science*, 29(1), 21-32.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9<sup>th</sup> ed.). NJ.: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005) *Organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). N.J: Pearson.
- Robbins, S. P. (2006) *Organization theory: Structure, design and applications*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Barnwell, N. (1998). *Organization theory concept and case* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Roberts, M. B. V. (1986). *Biology a functional approach*. (4<sup>th</sup> ed.). United Kingdom: Thomas Nelson and Sons.
- Robins, S. R. & Duncan, R. B. (1996). *The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision*. In Hambrick, Ed. *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (pp. 137-500). D. C. Greenwich: CT/ JAI.
- Roethlisberger, F. J. & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (1992). *Mastering the structure design*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Rubin, I. M. & Berlew, D. E. (1984). The power failure in organization. *Training and Development Journal*, 38(1), 35-38.
- Sabatier, P. A. & Mazmanian, D. A. (1980). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis. *Policy Studies Journal*, 8(Special issue), 538-550.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. Z. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA: Addison-Wesley.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Muller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models tests of significance and goodness-of-fit models. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-74.
- Schimmoeller, L. J. (2006). *An empirical investigation of the relationship between organizational culture and leadership styles*. Doctoral dissertation, The H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship of Nova Southeastern University.
- Scholz, Z. (1987). Corporate culture and strategy-problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 88-98.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Seashore, S. E. (1954). *Group cohesiveness in the industrial work group*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Senge, P. (1980). *System dynamics and leadership*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, System Dynamics Group.

- Senge, P. (1984). *Systems thinking and the new management style*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, System Dynamics Group.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/ Currency.
- Sergiovanni, T. J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. *Educational Leadership*, 47(8), 23-27.
- Stebbins, L. H. (2008). *An investigation of individual job satisfaction as an outcome of individual perception of organizational culture*. Doctoral dissertation, Faculty of the College of Business Administration of TUI Universit.
- Steers, R. M. (1994). *Introduction to organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire-form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and organization climate*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. F. M. (1992). *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. Virginia: Addison-Wesley.
- Taras, V. (2008). *Catalogue of instruments for measuring culture*. Retrieved from [http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/Culture\\_Survey\\_Catalogue](http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue).
- Thompson, A. A. Jr. & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases* (13<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N. & Ulrich, D. (1990). The leadership challenge: A call for the transformational leader. *Sloan Management Review*, 26(1), 59-68.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tichy, N. M., Frombrun, C. J. & Devanna, M. A. (2002). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.

- Torbert, W. R. (1987). *Managing the corporate dream: Restructuring for long-term success*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational culture through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 653-669.
- Turban, E., Leidner, D., McLean, E. & Wetherbe, J. (2006). *Information technology for management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Vecchio, R. P. (1991). *Organisational behaviour*. New York: Dryden Press.
- Ven De Ven, H. & Ferry, D. L. (1998). *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lesson in the art and science of systemic change*. New York: Jossey-Bass.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. (M. Henderson & T. Parsons, Trans). n.p.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology organizing* (2<sup>nd</sup> ed.). MA: Addison-Wesley.
- William, L. K, Steers, R. M. & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333.
- Yuchtman, E. & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 6(32), 891-903.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zammuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness-systems change, adaptation and strategy*. Albany: State University of New York.
- Zhang, S. (2003). *An organizational cultural analysis of the effectiveness of chinese construction Enterprises*. Pok Fu Lam, Hong Kong: University of Hong Kong.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเชิงปริมาณ

**ข้อมูลสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม**  
**การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ**  
**ประสิทธิผลของเทศบาลนคร**

ขอเรียนเชิญท่านเป็นส่วนหนึ่งในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยมีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่ได้แนบมาด้วยนี้ เพื่อนำไปวิเคราะห์แบบจำลองต่อไป ซึ่งหลังจากเสร็จสิ้นงานวิจัยข้าพเจ้าจะส่งบทคัดย่อมารายงานผลให้ท่านทราบต่อไป

เมื่อท่านตัดสินใจเข้าร่วมในการศึกษานี้ ทั้งนี้ข้อมูลทุกอย่างที่ท่านตอบมาจะถูกเก็บเป็นความลับ จะเก็บเป็นความลับรวมทั้งรายชื่อของผู้ในข้อมูลในการสัมภาษณ์ โดยไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล อีกทั้งไม่มีข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงถึงผู้ให้ข้อมูลได้ ทั้งนี้แบบสอบถามจะเก็บไว้ในตู้เก็บเอกสารล็อกกุญแจไว้ในห้องส่วนตัว ส่วนไฟล์เอกสารในคอมพิวเตอร์ จะมีรหัสป้องกันในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อป้องกันมิให้บุคคลอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ไปเผยแพร่ หลังจากทำการวิจัยเสร็จสมบูรณ์และตีพิมพ์เผยแพร่แล้วเก็บรักษาข้อมูลไว้อีก 1 ปี หลังจากนั้นจะทำลายข้อมูลทั้งหมดเสีย ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะอ้างถึงเฉพาะแหล่งที่มาของข้อมูลที่ได้มาเท่านั้นเท่านั้น

สำหรับการดำเนินการวิจัยจะเกิดจากการเข้าร่วมของท่านโดยสมัครใจ ซึ่งท่านอาจจะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยมีจำเป็นต้องแจ้งเหตุผล

หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด โปรดติดต่อสอบถามจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลาที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-7315015 E-mail Chutinunm@swu.ac.th

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ในความร่วมมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้

นางสาวชุตินันท์ มุ่งการนา  
 นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
 วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

**แบบสอบถาม**  
**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้**  
**กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร**

**คำชี้แจง:** แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อต้องการทดสอบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร มิได้มีจุดประสงค์เพื่อทำการประเมินความสามารถของตัวบุคคลหรือหน่วยงานแต่อย่างใด ดังนั้น การตอบคำถามอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จึงไม่ส่งผลใด ๆ ต่อหน่วยงาน ซึ่งการตอบคำถามในครั้งนีถือว่าไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด โดยผู้วิจัยขอรับรองว่า คำตอบของท่านจะถูกรักษาเป็นความลับ จักสงวนสิทธิ์ห้ามนำไปอ้างอิงหรือเผยแพร่ใด ๆ ต่อไปทั้งสิ้น อนึ่งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถจะถอนตัวจากการวิจัยได้ตลอดเวลา และจะนำเสนอในมุมมองวิชาการเท่านั้น ทั้งนี้แบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดวัฒนธรรมองค์การ
- ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของเทศบาลนคร

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมาย  ให้ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริง  
เกี่ยวกับตัวท่านให้มากที่สุดในแต่ละข้อ

**1. เพศ**

1. ชาย

2. หญิง

**2. อายุ**

อายุ .....ปี (หากเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

**3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน**

ประสบการณ์ในองค์กรแห่งนี้.....ปี (หากเกิน 6 เดือน นับเป็น 1 ปี)

**4. ตำแหน่งงาน**

- 1. นายกเทศมนตรี
- 2. รองนายกเทศมนตรี
- 3. ปลัดเทศบาล
- 4. สมาชิกเทศบาลนคร
- 5. ปลัดเทศบาล
- 6. รองปลัดเทศบาล
- 7. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
- 8. ผู้อำนวยการสำนักการคลัง
- 9. ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน
- 10. ผู้อำนวยการสำนักการสาธารณสุข ฯ
- 11. ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา
- 12. ผู้อำนวยการสำนักการช่าง
- 13. ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม
- 14. ผู้อำนวยการสำนักการประปา
- 15. หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป
- 16. ตรวจสอบภายใน
- 17. ผู้อำนวยการส่วน
- 18. หัวหน้างาน

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมายให้ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์					
2.	ผู้บริหารมีการชี้แจงและแสดงให้ผู้อื่นเห็น ถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็น สำคัญในการทำงาน					
3.	ผู้บริหารมีประพฤติดีเป็นแบบอย่างที่ดีให้ เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน					
4.	ผู้บริหารพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและ ศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ					
5.	ผู้บริหารแสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ และความมั่นใจในตัวเอง					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
6.	ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา					
7.	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงาน					
8.	ผู้บริหารมองปัญหาในแง่ดี/ เติงบวกใช้วิกฤต เป็นโอกาส					
9.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะ ดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
10.	ผู้บริหารมีกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับ ด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็ม ความสามารถ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>						
11.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน					
12.	ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย					
13.	ผู้บริหารเสริมการสร้างทีมงาน					
14.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
15.	ผู้บริหารสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์					
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
16.	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
17.	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับ					
18.	ผู้บริหารสามารถสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน					
19.	ผู้บริหารทำงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า					
20.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองตามความต้องการแต่ละคน					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเรื่องวัฒนธรรมองค์การ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมายให้ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>วัฒนธรรมส่วนร่วม</b>						
1.	เทศบาลนครมีระบบกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายบังคับบัญชา					
2.	เทศบาลนครมีค่านิยมการกระจายอำนาจการตัดสินใจการทำงาน					
3.	เทศบาลนครมีการสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน					
4.	เทศบาลนครมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง					
5.	เทศบาลนครมีระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง					
<b>วัฒนธรรมเอกภาพ</b>						
6.	เทศบาลนครมีแบบแผนการปฏิบัติงานชัดเจนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง					
7.	เทศบาลนครมีค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันอย่างชัดเจน					
8.	เทศบาลนครมีการยึดถือจรรยาบรรณเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน					
9.	เทศบาลนครมีการจัดการแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกัน					
10.	เทศบาลนครมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานที่แตกต่างกันต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน					

ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>วัฒนธรรมการปรับตัว</b>						
11.	เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น					
12.	เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ					
13.	เทศบาลนครมีการนำข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการมาพิจารณาในการประชุมเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน					
14.	เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงาน					
15.	เทศบาลนครมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ในการทำงาน					
<b>วัฒนธรรมพันธกิจ</b>						
16.	เทศบาลนครมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน					
17.	เทศบาลนครมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					
18.	เทศบาลนครมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกิดจากการตกลงร่วมกัน					
19.	เทศบาลนครมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย					



ข้อที่	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
20.	ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลนครมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต					

#### ตอนที่ 4 แบบสอบถามวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมายให้ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>						
1.	เทศบาลนครมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในอนาคต					
2.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เป็นคนรอบรู้ในสายงานและนอกสายงานของตนเอง					
3.	เทศบาลนครมีการนำเทคโนโลยีมาจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน					
4.	เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ					
5.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน					
<b>การมีแบบแผนความคิด</b>						
6.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วมให้ทุกสายงานรับรู้ร่วมตามเป้าหมายขององค์การ					

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
7.	เทศบาลนครมีบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน					
8.	เทศบาลนครมีช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรได้มีโอกาสอภิปรายทำงานร่วมกันเป็นทีม					
9.	เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสอภิปรายการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน					
10.	เทศบาลนครมีสร้างควมตระหนักรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่สำเร็จจากกระบวนการเรียนรู้					
<b>การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>						
11.	เทศบาลนครมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรของเทศบาลนครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร					
12.	เทศบาลนครมีการประชุมทุกสายงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกัน					
13.	เทศบาลนครมีการสื่อสารให้บุคลากรของเทศบาลนครเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ตรงกันทั้งองค์กร					
14.	เทศบาลนครมีการกำหนดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง					
15.	เทศบาลนครมีการสร้างความตระหนักรับรู้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน					

ข้อที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>						
16.	เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานคล้ายกันมาถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน					
17.	เทศบาลนครมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับบุคลากรของเทศบาลนคร					
18.	เทศบาลนครมีศูนย์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน					
19.	เทศบาลนครมีการจัดให้แต่ละหน่วยงานภายนอกองค์กรได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
20.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
<b>การคิดอย่างเป็นระบบ</b>						
21.	เทศบาลนครมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักวิธีการคิดและใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลได้					
22.	เทศบาลนครมีถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรได้					
23.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานได้					
24.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
25.	เทศบาลนครมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Competency)					

### ตอนที่ 5 แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของเทศบาลนคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในเครื่องหมายให้ตรงกับข้อมูลตามความเป็นจริงให้มากที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
<b>ด้านลักษณะขององค์การ</b>						
<b>โครงสร้างองค์การ</b>						
1.	เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
2.	เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
3.	เทศบาลนครมีการกระจายอำนาจการบริหารที่เอื้อต่อการทำงานให้รวดเร็ว					
4.	เทศบาลนครมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน					
5.	เทศบาลนครมีโครงสร้างองค์การเอื้อต่อการประสานงานระหว่างงานด้านต่าง ๆ					
<b>เทคโนโลยี</b>						
6.	เทศบาลนครมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
7.	เทศบาลนครมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
8.	เทศบาลนครมีอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					
9.	เทศบาลนครมีอุปกรณ์เทคโนโลยีเพียงพอ					
10.	เทศบาลนครมีการจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยี					
<b>ด้านลักษณะของสภาพแวดล้อม</b>						
<b>สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ</b>						
11.	เทศบาลนครมีการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม					
12.	เทศบาลนครมีการจัดทำโครงการรองรับงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมาย					
13.	เทศบาลนครมีการวางแผนการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอก					
14.	เทศบาลนครมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในการจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียง					
15.	สภาวะเศรษฐกิจของประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลนคร					
<b>สภาพแวดล้อมทางสังคม</b>						
16.	การทำงานของเทศบาลนครเป็นที่สนใจของชุมชนและท้องถิ่น					

ข้อที่	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
17.	เทศบาลนครมีการจัดสรรกรบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น					
18.	เทศบาลนครมีนโยบายส่งเสริมการเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและท้องถิ่น					
19.	เทศบาลนครมีโครงการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้กับชุมชนและท้องถิ่น					
20.	ชุมชนและท้องถิ่นพึงพอใจต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร					
<b>บรรยากาศองค์การ</b>						
21.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน					
22.	เทศบาลนครมีการสร้างความตระหนักรับในวิสัยทัศน์ขององค์การ					
23.	เทศบาลนครมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
24.	เทศบาลนครมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในเทศบาลนคร					
25.	เทศบาลนครมีการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี					
<b>ด้านลักษณะบุคคล</b>						
<b>ความผูกพันต่อองค์การ</b>						
26.	บุคลากรทุกคนให้การยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลนคร					
27.	เทศบาลนครมีการสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรในองค์การ					

ข้อที่	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
28.	บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนคร					
29.	เทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า					
30.	เทศบาลนครมีสนับสนุนให้นำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมีประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต					
<b>แรงจูงใจในการทำงาน</b>						
31.	เทศบาลนครการมีกิจกรรมการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน					
32.	เทศบาลนครมีการให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ					
33.	เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน					
34.	เทศบาลนครมีการกำหนดค่าตอบแทนที่ได้รับให้มีความเหมาะสม					
35.	เทศบาลนครมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร					
<b>ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ</b>						
<b>การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์</b>						
36.	เทศบาลนครมีนโยบายและมาตรการในการจัดการที่ชัดเจน					
37.	เทศบาลนครมีการปฏิบัติงานตามแผนโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง					

ข้อที่	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
38.	เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
39.	เทศบาลนครมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ชัดเจน					
40.	เทศบาลนครมีการนำผลที่ได้จากการประเมินโครงการมาใช้ปรับปรุงพัฒนางาน					
<b>การมีส่วนร่วม</b>						
41.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์การ					
42.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก					
43.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ					
44.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงานขององค์การ					
45.	เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย					
<b>การติดต่อสื่อสาร</b>						
46.	เทศบาลนครมีการจัดหาช่องทางติดต่อสื่อสารที่หลายหลายช่องทาง					
47.	เทศบาลนครมีการแจ้งนโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ					
48.	เทศบาลนครมีกิจกรรมการพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ					



ข้อที่	ประสิทธิผลของเทศบาลนคร	ระดับความคิดเห็น				
		น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
49.	เทศบาลนครมีการสื่อสารที่ถูกต้องเพื่อ สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร					
50.	เทศบาลนครมีการสร้างเครือข่าย ประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ กับเอกชน					
<b>การปรับปรุงการและนวัตกรรม</b>						
51.	เทศบาลนครมีการปรับปรุงการให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง					
52.	เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร จัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
53.	เทศบาลนครมีการวิเคราะห์แนวทางปรับ กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน					
54.	เทศบาลนครมีการระดมความคิดเห็นใน การสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
55.	เทศบาลนครมีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					

## ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเชิงคุณภาพ

**บทสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ**  
**การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ**  
**ประสิทธิผลของเทศบาลนคร**

ขอเรียนเชิญท่านเป็นส่วนหนึ่งในการเข้าร่วมเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร โดยมีความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบข้อมูลเชิงลึก (In-depth interview) และนำไปวิเคราะห์เชิงคุณภาพต่อไป

เมื่อท่านตัดสินใจเข้าร่วมในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้ข้อมูลทุกอย่างที่ท่านตอบมาจะถูกเก็บเป็นความลับ จะเก็บเป็นความลับรวมทั้งรายชื่อของผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ โดยไม่ระบุชื่อผู้ให้ข้อมูล อีกทั้งไม่มีข้อมูลที่สามารรถเชื่อมโยงถึงผู้ให้ข้อมูลได้ ทั้งนี้แบบสอบถามจะเก็บไว้ในตู้เก็บเอกสารล็อกกุญแจไว้ในห้องส่วนตัว ส่วนไฟล์เอกสารในคอมพิวเตอร์ จะมีรหัสป้องกันในการเข้าถึงข้อมูล เพื่อป้องกันมิให้บุคคลอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้นำไปเผยแพร่ หลังจากทำการวิจัยเสร็จสมบูรณ์และตีพิมพ์เผยแพร่แล้วเก็บรักษาข้อมูลไว้อีก 1 ปี หลังจากนั้นจะทำลายข้อมูลทั้งหมดเสีย ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าวจะอ้างถึงเฉพาะแหล่งที่มาของข้อมูลที่ได้มาเท่านั้นเท่านั้น

สำหรับการดำเนินการวิจัยจะเกิดจากการเข้าร่วมของท่านโดยสมัครใจ ซึ่งท่านอาจจะปฏิเสธที่จะเข้าร่วมหรือถอนตัวจากการวิจัยได้ทุกเมื่อโดยมีจำเป็นต้องแจ้งเหตุผล

หากท่านมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด โปรดติดต่อสอบถามจากผู้วิจัยได้ตลอดเวลา  
 ที่หมายเลขโทรศัพท์ 084-7315015 E-mail Chutinunm@g.swu.ac.th

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ในความร่วมมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้

นางสาวชุตินันท์ มุ่งการนา

นักศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

### กรอบแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก

ชุดที่ _____	วันที่ _____	เดือน _____	พ.ศ. _____
เวลาเริ่มการสัมภาษณ์ _____ น.		เวลาเริ่มการสัมภาษณ์ _____ น.	
ชื่อหน่วยงานที่สัมภาษณ์ _____			

#### แบบสอบถามเกี่ยวกับ

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. คุณลักษณะประสิทธิผลของเทศบาลนครของเทศบาลนครควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร ควรเป็นไปในทิศทางใด

.....

.....

.....

.....

.....

7. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด

.....

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก ค**

การตรวจสอบเครื่องมือเพื่อหาค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

### แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คำชี้แจง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งหมายให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะมากน้อยเพียงใด กรณำประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ และกรณำทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	IOC	สรุป
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นในการจัดการโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของพนักงานเทศบาลให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ ซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ ดังนี้		(+1)	(0)	(+1)		
1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ รวมถึงการวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือ และประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นแสดงให้เห็นถึงความศรัทธาในองค์การอย่างแท้จริง	1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมการกำหนดวิสัยทัศน์	5	0	0	1	ผ่าน
	2. ผู้บริหารมีการชี้แจงถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. ผู้บริหารมีประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. ผู้บริหารพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
	5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงพลังอำนาจ และความมั่นใจในตัวเอง	5	0	0	1	ผ่าน
<b>1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ</b>	<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงการให้โอกาสผู้ร่วมงานในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถ โดยการสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมองปัญหาในแง่ดี/ เติบโตใช้วิกฤตเป็นโอกาส ซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	1. ผู้บริหารมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา	5	0	0	1	ผ่าน
	2. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. ผู้บริหารมองปัญหาโดยใช้ข้อวิฤตเป็นโอกาส	5	0	0	1	ผ่าน
	4. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	5	0	0	1	ผ่าน
	5. ผู้บริหารมีกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	5	0	0	1	ผ่าน
<b>1.3 การกระตุ้นทางปัญญา</b>	<b>ด้านการกระตุ้นทางปัญญา</b>					
คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดงให้เห็นถึงความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ หาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วย	1. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลาย	5	0	0	1	ผ่าน



นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
สนับสนุนการคิดหาวิธีการ หาคำตอบที่ดีที่สุด ก่อน วินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่าง รอบคอบและเป็นเอกฉันท์ ก่อนตัดสินใจสั่งการ เพื่อ เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ใน การปฏิบัติงานให้ประสบ ผลสำเร็จ	3. ผู้บริหารเสริมการสร้าง ทีมงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	5	0	0	1	ผ่าน
	5. ผู้บริหารสนับสนุนความ หลากหลายด้านความคิด สร้างสรรค์	5	0	0	1	ผ่าน
<b>1.4 การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล</b>	<b>ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล</b>					
คือ ผู้นำเทศบาลนครแสดง ให้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้มี การพบปะพูดคุยแบบเป็น กันเอง วางแผนความก้าวหน้า ที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน สามารถสร้างแรงจูงใจที่ แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละ คนได้ สนับสนุนผู้ร่วมงาน ตามแต่ละคนให้เหมาะสม ตามความแตกต่าง ทำงาน เป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่มี ประสบการณ์น้อยกว่า	1. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	5	0	0	1	ผ่าน
	2. ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้มี การพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเอง ระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงาน ทุก ระดับ	5	0	0	1	ผ่าน
	3. ผู้บริหารสามารถสอนงาน หรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. ผู้บริหารทำงานเป็นแบบอย่าง ให้แก่ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ น้อยกว่า	5	0	0	1	ผ่าน
	5. ผู้บริหารมีการสนับสนุน ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ตามความต้องการแต่ละคน	5	0	0	1	ผ่าน

## แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ คำชี้แจง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความมุ่งหมายให้ ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาด้านวัฒนธรรมองค์การ ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ เฉพาะมากน้อยเพียงใด กรุณาประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์ เฉพาะ และกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	IOC	สรุป
	2. วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติงานของเทศบาลนครในรูปแบบแผน ค่านิยมหลักในรูปแบบ ค่านิยมหลักที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยึดถือใช้เป็นวิถีปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับของกลุ่มบุคลากรส่วนใหญ่ที่อยู่ในองค์กร โดยบุคคลจะแสดงออกมารูปแบบของพฤติกรรมและวิถีปฏิบัติในการทำงานซึ่งมีประกอบ ดังนี้	สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (+1)		
<b>2.1 วัฒนธรรมส่วนร่วม</b>	<b>ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม</b>					
คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่มีระบบกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายบังคับบัญชา โดยแสดงถึงค่านิยมการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการทำงาน และสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน รวมถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง และมีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง	1. เทศบาลนครมีระบบกลไกในการปฏิบัติงานมากกว่าการสั่งการตามสายบังคับบัญชา	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีค่านิยมการกระจายอำนาจการตัดสินใจการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันทำงานระหว่างสายงานที่ต่างกัน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่เพื่อบุคลากรสามารถทำงานได้ด้วยตนเอง	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีระบบการกระจายข้อมูลข่าวสารในการทำงานอย่างทั่วถึง	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
<b>2.2 วัฒนธรรมเอกภาพ</b>	<b>ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ</b>					
คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่เน้นแบบแผนการปฏิบัติงานชัดเจนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง แสดงออกถึงค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันอย่างชัดเจน มีจรรยาบรรณที่เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติอย่างชัดเจนว่าสิ่งใดผิดสิ่งใดถูก มีการใช้แนวทางจัดการแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกัน และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานที่แตกต่างกันต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน	1. เทศบาลนครมีแบบแผนการปฏิบัติงานชัดเจนไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันอย่างชัดเจน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการยึดถือจรรยาบรรณเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการจัดการแบบกำหนดข้อตกลงร่วมกัน	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงานที่แตกต่างกันต่อประเด็นการทำงานเหมือนกัน	5	0	0	1	ผ่าน
<b>2.3 วัฒนธรรมการปรับตัว</b>	<b>ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว</b>					
คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่เน้นแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยการนำข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการพิจารณาในการประชุมเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน ทั้งนี้มีความเชื่อว่า	1. เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีแนวทางการปฏิบัติงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการนำข้อมูลข่าวสารจากผู้รับบริการมาพิจารณาในการประชุมเพื่อใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
ความผิดพลาด คือ โอกาสในการเรียนรู้และการปรับปรุง รวมถึงการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ในการทำงาน	4. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสในการเรียนรู้และการปรับปรุงการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
<b>2.4 วัฒนธรรมพันธกิจ</b>	<b>ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ</b>					
คือ แนวทางการปฏิบัติของเทศบาลนครที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกิดจากการตกลงร่วมกัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารและบุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต	1. เทศบาลนครมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเกิดจากการตกลงร่วมกัน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	5	0	0	1	ผ่าน
	5. ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลนครมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต	5	0	0	1	ผ่าน

### แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ คำชี้แจง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความมุ่งหมายให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะมากน้อยเพียงใด กรุณาประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ และกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

+1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

-1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	IOC	สรุป
3. องค์การการเรียนรู้ หมายถึง เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เทศบาลนครเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ ความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนและร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่เทศบาลนคร ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (+1)	IOC	สรุป
3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้					
คือ เทศบาลนครมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาตนเองในอนาคต โดยให้พนักงานเป็นคนที่รอบรู้ในสายงานและนอกสายงานของตนเอง พร้อมกับนำเทคโนโลยีมาจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ ส่งเสริมให้พนักงานนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	1. เทศบาลนครมีการกำหนดแนวทางการพัฒนามนุษยศาสตร์ในอนาคต	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เป็นคนที่รอบรู้ในสายงานและนอกสายงานของตนเอง	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการนำเทคโนโลยีมาจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดและปฏิบัติตามกรอบของงานที่รับผิดชอบ	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
	5. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
<b>3.2 การมีแบบแผนความคิด</b>	<b>ด้านการมีแบบแผนความคิด</b>					
เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วมให้ทุกสาขางานยอมรับและรับรู้ร่วมตามเป้าหมายขององค์กร ด้วยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารเพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสอภิปรายทำงานร่วมกันเป็นทีม และเปิดโอกาสอภิปรายการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน รวมถึงการสร้างความตระหนักรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน	1. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการสร้างค่านิยมให้ทุกสาขางานรับรู้ร่วมตามเป้าหมายขององค์กร	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรได้มีโอกาสอภิปรายทำงานร่วมกันเป็นทีม	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสอภิปรายการเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีสร้างความตระหนักรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานที่สำเร็จจากกระบวนการเรียนรู้	5	0	0	1	ผ่าน
<b>3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>	<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>					
เทศบาลนครมีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเทศบาลนครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร โดยให้มีประชุมทุก	1. เทศบาลนครมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรของเทศบาลนครเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
สายงานในแต่ละหน่วยงาน เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไข ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่ตรงกันทั้ง องค์กร พนักงานทุกคนมีส่วน ร่วมในการพัฒนาองค์กร ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และมีความรู้สึกถึงความเป็น เจ้าขององค์กรร่วมกัน	2. เทศบาลนครมีการประชุมทุก สายงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อ เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง การปฏิบัติงานร่วมกัน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการสื่อสารให้ บุคลากรของเทศบาลนครเข้าใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจ	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการกำหนดให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการ พัฒนาองค์กรตามหน้าที่ของ ตนเอง	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการสร้าง ความตระหนักรู้ถึงความเป็น เจ้าขององค์กรร่วมกัน	5	0	0	1	ผ่าน
<b>3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม</b>	<b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
เทศบาลนครเปิดโอกาสให้ พนักงานที่ปฏิบัติงาน คล้ายกันมาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการ ปฏิบัติงาน โดยมีการเชิญ ผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยน ความรู้กับพนักงาน นอกจากนี้ยังมีการให้แต่ละ หน่วยงานภายนอกองค์กรได้ เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้การ ทำงาน มีการส่งเสริมการ สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน	1. เทศบาลนครมีการเปิด โอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน คล้ายกันมาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่ได้รับจากการ ปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการเชิญ ผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยน ความรู้ให้กับบุคลากร	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีศูนย์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
	4. เทศบาลนครมีการจัดให้แต่ละหน่วยงานภายนอกองค์การได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการส่งเสริมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	5	0	0	1	ผ่าน
<b>3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ</b>	<b>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</b>					
เทศบาลนครมีการจัดฝึกอบรมให้พนักงานรู้จักวิธีการคิดและใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลได้ ด้วยการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การ อีกทั้งมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานได้ มีการส่งเสริมความเข้าใจผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงานกับเป้าหมายขององค์การ	1. เทศบาลนครมีการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรรู้จักวิธีการคิดและใช้ดุลยพินิจส่วนบุคคลได้	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์การได้	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถนำข้อมูลต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในการปฏิบัติงานได้	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์จากการปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลัก (Competency)	5	0	0	1	ผ่าน



## แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านประสิทธิผลของเทศบาลนคร คำชี้แจง

แบบประเมินดัชนีความสอดคล้อง (IOC) สอบถามด้านประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความมุ่งหมายให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาด้านประสิทธิผลของเทศบาลนคร ว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เฉพาะมากน้อยเพียงใด กรุณาประเมินความสอดคล้องระหว่างคำถามแต่ละข้อกับนิยามศัพท์เฉพาะ และกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- +1 หมายถึง คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่า คำถามนั้นสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้
- 1 หมายถึง คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ระบุไว้

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	IOC	สรุป
4. ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร หมายถึง กระบวนการประเมินประสิทธิภาพของเทศบาลนคร โดยใช้ตัวแบบที่ครอบคลุมกระบวนการสำคัญที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนี้		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง คล้อย (+1)	IOC	สรุป
4.1 ลักษณะขององค์กร หมายถึง องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จหรือประสิทธิผลของเทศบาลนคร ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร และเทคโนโลยี ดังนี้						
4.1.1 โครงสร้างองค์กร		ด้านโครงสร้างองค์กร				
เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน ยืดหยุ่นได้อย่างอิสระ คล่องตัวเน้นการบริหารแบบการกระจายอำนาจ อำนาจให้กับผู้รับผิดชอบในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีแนวปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับภาระงาน ตลอดจนโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อการประสานงานระหว่างงานด้านต่าง ๆ	1. เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่มีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการกระจายอำนาจการบริหารที่เอื้อต่อการดำเนินงานให้รวดเร็ว	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับภาระงาน	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
	5. เทศบาลนครมีโครงสร้าง องค์การเอื้อต่อการ ประสานงานระหว่างงานด้าน ต่าง ๆ	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.1.2 เทคโนโลยี</b>	<b>ด้านเทคโนโลยี</b>					
เทศบาลนครได้นำเทคโนโลยีมา ใช้ในการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิผลและทันสมัย โดย สามารถใช้เทคโนโลยี เพื่อการ ปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์ด้าน เทคโนโลยีเพียงพอกับจำนวน พนักงาน งบประมาณเพียงพอใน การจัดซื้อ และซ่อมแซม และ กำหนดแนวทางการใช้วัสดุอย่าง คุ้มค่า	1. เทศบาลนครมีการนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิผล	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการพัฒนา บุคลากรให้สามารถนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีอุปกรณ์ด้าน เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีอุปกรณ์ เทคโนโลยีเพียงพอ	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการจัดสรร งบประมาณในการจัดซื้อ อุปกรณ์เทคโนโลยี	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
<b>4.2.1 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ</b>	<b>ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ</b>					
สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร โดยได้รับการจัดสรรงบประมาณพร้อมกับจัดทำโครงการรองรับงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมาย และจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียงต่อการดำเนินงานของเทศบาลนคร	1. เทศบาลนครมีการจัดสรรงบประมาณมีความเหมาะสม	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการจัดทำโครงการรองรับงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมาย	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการวางแผนการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมจากภายนอก	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรในการจัดหาอัตรากำลังให้พอเพียง	5	0	0	1	ผ่าน
	5. สภาวะเศรษฐกิจของประเทศส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาลนคร	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.2.2 สภาพแวดล้อมทางสังคม</b>	<b>ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม</b>					
การที่ชุมชนและท้องถิ่นมีความสนใจในการทำงานของเทศบาลนคร โดยมีนโยบายส่งเสริมการเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และการจัดสรรบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นผ่านโครงการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้กับชุมชน จนส่งผลต่อความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร	1. การทำงานของเทศบาลนครเป็นที่สนใจของชุมชน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการจัดสรรบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีนโยบายส่งเสริมการเป็นศูนย์การเรียนรู้ชุมชนและท้องถิ่น	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีโครงการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพให้กับชุมชนและท้องถิ่น	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
	5. ชุมชนพึงพอใจต่อการบริหารจัดการเทศบาลนคร	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.2.3 บรรยากาศองค์กร</b>	<b>ด้านบรรยากาศองค์กร</b>					
มีส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน เพื่อสร้างความตระหนักรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานหรือผลปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานเทศบาลนคร และการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานดี	1. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการสร้างความตระหนักรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากรในเทศบาลนคร	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการเชิดชูเกียรติ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานดี	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.3.1 ความผูกพันต่อองค์กร</b>	<b>ด้านความผูกพันต่อองค์กร</b>					
เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดความเชื่อ ศรัทธาและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร ภูมิใจปฏิบัติงานให้กับองค์กรและมั่นคงในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนครต่อไป มุ่งมั่นที่จะพัฒนาเทศบาลนครให้เจริญก้าวหน้า และนำประสบการณ์จากการ	1. บุคลากรทุกคนให้การยอมรับในวิสัยทัศน์และเป้าหมายของเทศบาลนคร	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรในองค์กร	5	0	0	1	ผ่าน
	3. บุคลากรทุกคนมีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกของเทศบาลนคร	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อความ จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
ปฏิบัติงานมีประยุคดีใช้ในการดำรงชีวิต	4. เทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีสนับสนุนให้นำประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมีประยุคดีใช้ในการดำรงชีวิต	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.3.2 แรงจูงใจในการทำงาน</b>	<b>ด้านแรงจูงใจในการทำงาน</b>					
แรงผลักดันให้พนักงานเทศบาลปฏิบัติงานเกิดความสำเร็จที่ได้จากการทำงาน มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน รวมถึงการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ตลอดจนการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	1. เทศบาลนครการมีกิจกรรมการส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการให้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถของตนเองในการทำงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการกำหนดค่าตอบแทนที่ได้รับให้มีความเหมาะสม	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	IOC	สรุป
4.4 ลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง องค์ประกอบของการบริหารที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับองค์การและนวัตกรรม ดังนี้		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (+1)	IOC	สรุป
<b>4.4.1 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์</b>	<b>ด้านการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์</b>					
เทศบาลนครมีนโยบายและมาตรการในการจัดการที่ชัดเจน และมีการจัดทำโครงการกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง และยังสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ ตลอดจนจัดสรรงบประมาณได้เหมาะสมเพียงพอที่จะนำไปสู่การปฏิบัติจริงและประเมินผลการทำงาน อีกทั้งนำผลที่ได้มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงพัฒนาเทศบาลนคร	1. เทศบาลนครมีนโยบายการจัดการที่ชัดเจน	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการปฏิบัติงานตามแผนโครงการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ชัดเจน	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการนำผลที่ได้จากการประเมินโครงการมาใช้ปรับปรุงพัฒนางาน	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.4.2 การมีส่วนร่วม</b>	<b>ด้านการมีส่วนร่วม</b>					
การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์การ โดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก เน้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ และให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงานขององค์การ ทั้งนี้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมใน	1. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงานขององค์การ	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติงานโดยไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (+1)	IOC	สรุป
การพัฒนางานขององค์การให้ บรรลุเป้าหมาย	4. เทศบาลนครมีการส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการติดตาม ประเมินผลงานขององค์การ	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย	5	0	0	1	ผ่าน
<b>4.4.3 การติดต่อสื่อสาร</b>	<b>ด้านการติดต่อสื่อสาร</b>					
การติดต่อสื่อสารหลายหลาย ช่องทาง โดยมีการแจ้ง นโยบาย รวมถึงมีการ ติดต่อสื่อสารกันอย่างไม่เป็น ทางการ และมีการสื่อสารเพื่อ สร้างความเข้าใจทำให้ได้รับ ข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง รวมถึงมีการสร้างเครือข่าย ประชาสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน	1. เทศบาลนครมีการจัดหา ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ หลายหลายช่องทาง	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการแจ้ง นโยบายและกิจกรรมต่าง ๆ ให้ บุคลากรทราบอย่างสม่ำเสมอ	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีกิจกรรมการ พบปะสังสรรค์นอกเวลา ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการสื่อสารที่ ถูกต้องเพื่อสร้างความเข้าใจทำ ให้บุคลากร	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการสร้าง เครือข่ายประชาสัมพันธ์ระหว่าง ภาครัฐกับเอกชน	5	0	0	1	ผ่าน

นิยามศัพท์เฉพาะ	คำถาม	สอดคล้องของข้อคำถาม จำนวน (N=5)				
		สอดคล้อง (+1)	ไม่ แน่ใจ (0)	ไม่สอดคล้อง (-1)	IOC	สรุป
<b>4.4.4 การปรับองค์การและ นวัตกรรม</b>	<b>ด้านการปรับองค์การและนวัตกรรม</b>					
การปรับองค์การของเทศบาลนครให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงมีการวิเคราะห์แนวทางปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน โดยมีการระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1. เทศบาลนครมีการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	5	0	0	1	ผ่าน
	2. เทศบาลนครมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	5	0	0	1	ผ่าน
	3. เทศบาลนครมีการวิเคราะห์แนวทางปรับกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน	5	0	0	1	ผ่าน
	4. เทศบาลนครมีการระดมความคิดเห็นในการสร้างนวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	5	0	0	1	ผ่าน
	5. เทศบาลนครมีการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	5	0	0	1	ผ่าน



## ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis)

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM)

DATE: 11/ 2/2017

TIME: 3:02

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847) 675-0720, Fax: (847) 675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

The following lines were read from file

F:\job\_still\buu\_phd\_fai\use\semfai\usesemfailast.ls8:

EFFICIE#NT MODEL

DA NI = 17 NO =480 NG=1 MA=KM

LA

TF1 TF2 TF3 TF4 CO1 CO2 CO3 CO4 LO1 LO2 LO3 LO4 LO5 EE01 EE02 EE03 EE04

KM

1.000

.746 1.000

.698 .577 1.000

.475 .586 .537 1.000

.536 .616 .545 .638 1.000

.528 .456 .540 .536 .649 1.000

.497 .406 .510 .516 .551 .697 1.000

.481 .415 .448 .438 .570 .521 .458 1.000  
 .498 .529 .474 .487 .525 .518 .493 .715 1.000  
 .317 .456 .392 .356 .412 .456 .427 .301 .561 1.000  
 .415 .470 .411 .392 .515 .490 .498 .460 .655 .547 1.000  
 .477 .520 .460 .468 .570 .554 .499 .519 .685 .508 .688 1.000  
 .384 .416 .492 .472 .444 .517 .456 .456 .495 .311 .458 .520 1.000  
 .498 .511 .502 .399 .550 .539 .540 .560 .403 .496 .565 .597 .687 1.000  
 .463 .478 .428 .344 .464 .445 .491 .538 .326 .373 .513 .526 .631 .688 1.000  
 .391 .396 .406 .387 .364 .369 .367 .446 .368 .349 .396 .441 .472 .597 .591 1.000  
 .486 .453 .452 .356 .470 .480 .464 .450 .464 .394 .426 .377 .555 .407 .622 .646 1.000

ME

3.8913 3.9675 3.9763 4.0328 4.0142 4.0254 4.1296 3.9592 4.1225 4.0396 3.9942  
 3.9592 4.0929 4.0521 4.0740 4.0563 4.0166

SD

.71413 .75363 .75534 .72593 .68370 .71508 .73422 .77238 .74430 .76391 .79558  
 .77238 .75507 .75250 .71364 .74967 .57564

SE

9 10 11 12 13 14 15 16 17 1 2 3 4 5 6 7 8 /

MO NX=8 NY=9 NK=2 NE=2 BE=FU GA=FI PS=SY TE=SY TD=SY

FR LY(2,1) LY(3,1) LY(4,1) LY(5,1) LY(7,2) LY(8,2) LY(9,2) LX(1,1) LX(2,1)

FR LX(3,1) LX(4,1) LX(5,2) LX(6,2) LX(7,2) LX(8,2) BE(2,1) GA(1,1) GA(1,2)

FR GA(2,1) GA(2,2)

FR TE(1,1) TE(2,2) TE(3,3) TE(4,4) TE(5,5) TE(6,6) TE(7,7) TE(8,8) TE(9,9)

FR TE(9,6) TE(6,5) TE(7,5) TE(9,4) TE(5,2) TE(5,3) TE(5,4) TE(6,1) TE(7,3)

FR TE(9,5) TE(8,5) TE(7,1) TE(9,8) TE(4,2) TE(8,1) TE(5,1) TE(8,7)

FR TD(1,1) TD(2,2) TD(3,3) TD(4,4) TD(5,5) TD(6,6) TD(7,7) TD(8,8) TD(7,6)

FR TD(5,4) TD(4,1) TD(5,2) TD(3,2) TD(8,4) TD(7,4) TD(6,4) TD(8,3) TD(8,7)

FR TD(6,5) TD(4,3)

FR TH(8,1) TH(8,7) TH(8,2) TH(6,5) TH(1,2) TH(2,1) TH(4,8) TH(3,5) TH(4,5)

VA 1 LY(1,1)

VA 1 LY(6,2)

LE

LOALL EFALL

LK

TFALL COALL

PATH DIAGRAM

OU SE TV EF SS RS FS SC MI AM AD=OFF

EFFICIE#NT MODEL

Number of Input Variables 17

Number of Y - Variables 9

Number of X - Variables 8

Number of ETA - Variables 2

Number of KSI - Variables 2

Number of Observations 340

EFFICIE#NT MODEL

Covariance Matrix

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LO1	1.00					
LO2	0.56	1.00				
LO3	0.66	0.55	1.00			
LO4	0.68	0.51	0.69	1.00		
LO5	0.49	0.31	0.46	0.52	1.00	
EE01	0.40	0.50	0.57	0.60	0.69	1.00
EE02	0.33	0.37	0.51	0.53	0.63	0.69
EE03	0.37	0.35	0.40	0.44	0.47	0.60
EE04	0.46	0.39	0.43	0.38	0.56	0.41
TF1	0.50	0.32	0.42	0.48	0.38	0.50

TF2	0.53	0.46	0.47	0.52	0.42	0.51
TF3	0.47	0.39	0.41	0.46	0.49	0.50
TF4	0.49	0.36	0.39	0.47	0.47	0.40
CO1	0.53	0.41	0.52	0.57	0.44	0.55
CO2	0.52	0.46	0.49	0.55	0.52	0.54
CO3	0.49	0.43	0.50	0.50	0.46	0.54
CO4	0.72	0.30	0.46	0.52	0.46	0.56

## Covariance Matrix

	EE02	EE03	EE04	TF1	TF2	TF3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EE02	1.00					
EE03	0.59	1.00				
EE04	0.62	0.65	1.00			
TF1	0.46	0.39	0.49	1.00		
TF2	0.48	0.40	0.45	0.75	1.00	
TF3	0.43	0.41	0.45	0.70	0.58	1.00
TF4	0.34	0.39	0.36	0.47	0.59	0.54
CO1	0.46	0.36	0.47	0.54	0.62	0.55
CO2	0.44	0.37	0.48	0.53	0.46	0.54
CO3	0.49	0.37	0.46	0.50	0.41	0.51
CO4	0.54	0.45	0.45	0.48	0.42	0.45

## Covariance Matrix

	TF4	CO1	CO2	CO3	CO4
-----	-----	-----	-----	-----	-----
TF4	1.00				
CO1	0.64	1.00			
CO2	0.54	0.65	1.00		
CO3	0.52	0.55	0.70	1.00	
CO4	0.44	0.57	0.52	0.46	1.00

## EFFICIE#NT MODEL

## Parameter Specifications

## LAMBDA-Y

LOALL EFALL

-----

LO1	0	0
LO2	1	0
LO3	2	0
LO4	3	0
LO5	4	0
EE01	0	0
EE02	0	5
EE03	0	6
EE04	0	7

## LAMBDA-X

TFALL COALL

-----

TF1	8	0
TF2	9	0
TF3	10	0
TF4	11	0
CO1	0	12
CO2	0	13
CO3	0	14
CO4	0	15

## BETA

	LOALL	EFALL
LOALL	0	0
EFALL	16	0

LOALL	0	0
EFALL	16	0

## GAMMA

	TFALL	COALL
LOALL	17	18
EFALL	19	20

LOALL	17	18
EFALL	19	20

## PHI

	TFALL	COALL
TFALL	0	
COALL	21	0

TFALL	0	
COALL	21	0

## PSI

	LOALL	EFALL
	22	23

	22	23
--	----	----

## THETA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
LO1	24					
LO2	0	25				
LO3	0	0	26			
LO4	0	27	0	28		
LO5	29	30	31	32	33	
EE01	34	0	0	0	35	36
EE02	37	0	38	0	39	0

LO1	24					
LO2	0	25				
LO3	0	0	26			
LO4	0	27	0	28		
LO5	29	30	31	32	33	
EE01	34	0	0	0	35	36
EE02	37	0	38	0	39	0

EE03	41	0	0	0	42	0
EE04	0	0	0	45	46	47

## THETA-EPS

	EE02	EE03	EE04
--	------	------	------

-----

EE02	40		
EE03	43	44	
EE04	0	48	49

## THETA-DELTA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
--	-----	-----	-----	-----	-----	------

-----

TF1	0	50	0	0	0	0
TF2	52	0	0	0	0	0
TF3	0	0	0	0	54	0
TF4	0	0	0	0	57	0
CO1	0	0	0	0	0	0
CO2	0	0	0	0	65	0
CO3	0	0	0	0	0	0
CO4	72	73	0	0	0	0

## THETA-DELTA-EPS

	EE02	EE03	EE04
--	------	------	------

-----

TF1	0	0	0
TF2	0	0	0
TF3	0	0	0
TF4	0	58	0
CO1	0	0	0
CO2	0	0	0
CO3	0	0	0



CO4 74 0 0

THETA-DELTA

TF1 TF2 TF3 TF4 CO1 CO2

-----

TF1	51					
TF2	0	53				
TF3	0	55	56			
TF4	59	0	60	61		
CO1	0	62	0	63	64	
CO2	0	0	0	66	67	68
CO3	0	0	0	69	0	70
CO4	0	0	75	76	0	0

THETA-DELTA

CO3 CO4

-----

CO3	71	
CO4	77	78

EFFICIE#NT MODEL

Number of Iterations = 49

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

LOALL EFALL

-----

LO1	1.00	--
LO2	0.83	--
	(0.06)	
	13.37	
LO3	0.97	--
	(0.06)	

	16.76		
LO4	1.02	--	
	(0.06)		
	17.57		
LO5	0.85	--	
	(0.08)		
	10.43		
EE01	--	1.00	
EE02	--	0.87	
	(0.05)		
	16.80		
EE03	--	0.75	
	(0.06)		
	13.15		
EE04	--	0.88	
	(0.07)		
	12.48		
LAMBDA-X			
	TFALL	COALL	
	-----	-----	
TF1	0.87	--	
	(0.04)		
	19.40		
TF2	0.85	--	
	(0.04)		
	18.98		
TF3	0.82	--	
	(0.05)		
	17.05		

TF4 0.71 --

(0.05)

13.68

CO1 -- 0.79

(0.05)

16.86

CO2 -- 0.77

(0.05)

15.84

CO3 -- 0.74

(0.05)

15.02

CO4 -- 0.73

(0.05)

15.16

BETA

LOALL EFALL

-----

LOALL -- --

EFALL 0.33 --

(0.09)

3.74

GAMMA

TFALL COALL

-----

LOALL 0.17 0.54

(0.05) (0.06)

3.35 8.87

EFALL 0.13 0.40

(0.04) (0.06)

3.75 6.23

Covariance Matrix of ETA and KSI

LOALL EFALL TFALL COALL

-----

LOALL 0.67

EFALL 0.56 0.80

TFALL 0.57 0.62 1.00

COALL 0.67 0.72 0.75 1.00

PHI

TFALL COALL

-----

TFALL 1.00

COALL 0.75 1.00

(0.03)

24.45

PSI

Note: This matrix is diagonal.

LOALL EFALL

-----

0.21 0.25

(0.03) (0.03)

7.62 7.26

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

LOALL EFALL

-----

0.68 0.69

## Squared Multiple Correlations for Reduced Form

	LOALL	EFALL				
	-----	-----				
	0.68	0.66				
Reduced Form						
	TFALL	COALL				
	-----	-----				
LOALL	0.17	0.54				
	(0.05)	(0.06)				
	3.35	8.87				
EFALL	0.19	0.58				
	(0.04)	(0.05)				
	4.69	11.54				
THETA-EPS						
	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LO1	0.36					
	(0.03)					
	11.25					
LO2	--	0.53				
		(0.04)				
		11.77				
LO3	--	--	0.36			
			(0.03)			
			11.43			
LO4	--	-0.07	--	0.29		
		(0.02)		(0.03)		
		-2.91		10.01		

LO5	-0.12	-0.18	-0.10	-0.08	0.52	
	(0.03)	(0.04)	(0.04)	(0.04)	(0.06)	
	-3.41	-4.74	-2.59	-2.20	8.24	
EE01	-0.21	--	--	--	0.21	0.20
	(0.02)				(0.03)	(0.03)
	-9.17				6.45	5.91
EE02	-0.18	--	0.06	--	0.22	--
	(0.03)		(0.02)		(0.03)	
	-7.14		2.59		6.25	
EE03	-0.09	--	--	--	0.11	--
	(0.02)				(0.04)	
	-4.46				3.06	
EE04	--	--	--	-0.12	0.13	-0.30
				(0.02)	(0.03)	(0.03)
				-5.37	3.87	-10.24

## THETA-EPS

	EE02	EE03	EE04
	-----	-----	-----
EE02	0.39		
	(0.03)		
	11.77		
EE03	0.06	0.56	
	(0.03)	(0.05)	
	2.39	11.56	
EE04	--	0.12	0.39
		(0.04)	(0.04)
		3.22	9.07

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
-----	-----	-----	-----	-----	------

-----	-----	-----	-----	-----	-----
-------	-------	-------	-------	-------	-------

0.65	0.57	0.64	0.71	0.51	0.80
------	------	------	------	------	------

## Squared Multiple Correlations for Y - Variables

EE02	EE03	EE04
------	------	------

-----	-----	-----
-------	-------	-------

0.61	0.55	0.62
------	------	------

## THETA-DELTA-EPS

LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
-----	-----	-----	-----	-----	------

-----	-----	-----	-----	-----	-----
-------	-------	-------	-------	-------	-------

TF1	--	-0.12	--	--	--	--
-----	----	-------	----	----	----	----

	(0.02)					
--	--------	--	--	--	--	--

	-5.33					
--	-------	--	--	--	--	--

TF2	0.05	--	--	--	--	--
-----	------	----	----	----	----	----

	(0.01)					
--	--------	--	--	--	--	--

	3.69					
--	------	--	--	--	--	--

TF3	--	--	--	--	0.11	--
-----	----	----	----	----	------	----

				(0.02)		
--	--	--	--	--------	--	--

				4.71		
--	--	--	--	------	--	--

TF4	--	--	--	--	0.13	--
-----	----	----	----	----	------	----

				(0.03)		
--	--	--	--	--------	--	--

				4.88		
--	--	--	--	------	--	--

CO1	--	--	--	--	--	--
-----	----	----	----	----	----	----

CO2	--	--	--	--	0.07	--
-----	----	----	----	----	------	----

				(0.02)		
--	--	--	--	--------	--	--

				3.92		
--	--	--	--	------	--	--

CO3	--	--	--	--	--	--
-----	----	----	----	----	----	----

CO4 0.25 -0.08 -- -- -- --

(0.03) (0.03)

8.31 -3.21

THETA-DELTA-EPS

EE02 EE03 EE04

-----

TF1 -- -- --

TF2 -- -- --

TF3 -- -- --

TF4 -- 0.11 --

(0.03)

4.18

CO1 -- -- --

CO2 -- -- --

CO3 -- -- --

CO4 0.07 -- --

(0.03)

2.58

THETA-DELTA

TF1 TF2 TF3 TF4 CO1 CO2

-----

TF1 0.25

(0.03)

8.51

TF2 -- 0.27

(0.03)

8.76

TF3 -- -0.14 0.34

(0.03) (0.04)



		-5.34		8.62		
TF4	-0.15	--	-0.09	0.52		
	(0.03)		(0.04)	(0.05)		
	-5.39		-2.60	10.39		
CO1	--	0.14	--	0.24	0.39	
	(0.02)		(0.03)	(0.04)		
	6.14		7.38	10.57		
CO2	--	--	--	0.14	0.06	0.41
			(0.03)	(0.02)	(0.04)	
			4.42	2.42	10.18	
CO3	--	--	--	0.15	--	0.12
			(0.03)	(0.03)		
			4.88	3.87		
CO4	--	--	-0.03	0.02	--	--
			(0.02)	(0.02)		
			-1.39	0.79		

## THETA-DELTA

	CO3	CO4
	-----	-----
CO3	0.45	
	(0.04)	
	10.46	
CO4	-0.08	0.48
	(0.02)	(0.04)
	-4.53	10.96

## Squared Multiple Correlations for X - Variables

	TF1	TF2	TF3	TF4	CO1	CO2
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.75	0.73	0.67	0.51	0.62	0.59

## Squared Multiple Correlations for X - Variables

CO3	CO4
0.55	0.53

-----

## Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 75

Minimum Fit Function Chi-Square = 97.15 (P = 0.044)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 89.91 (P = 0.12)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 14.91

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 42.90)

Minimum Fit Function Value = 0.29

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.044

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.13)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.024

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.041)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA &lt; 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.73

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.68 ; 0.81)

ECVI for Saturated Model = 0.90

ECVI for Independence Model = 33.94

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 11470.43

Independence AIC = 11504.43

Model AIC = 245.91

Saturated AIC = 306.00

Independence CAIC = 11586.52

Model CAIC = 622.57

Saturated CAIC = 1044.83

Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.55  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98  
 Critical N (CN) = 372.27  
 Root Mean Square Residual (RMR) = 0.027  
 Standardized RMR = 0.027  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.97  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.96  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.48

## EFFICIE#NT MODEL

## Fitted Covariance Matrix

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
LO1	1.04					
LO2	0.56	0.99				
LO3	0.65	0.54	1.00			
LO4	0.69	0.50	0.67	0.99		
LO5	0.45	0.30	0.46	0.50	1.01	
EE01	0.36	0.47	0.55	0.58	0.69	1.00
EE02	0.31	0.41	0.53	0.50	0.64	0.70
EE03	0.33	0.35	0.41	0.43	0.47	0.60
EE04	0.50	0.41	0.48	0.39	0.56	0.40
TF1	0.50	0.29	0.49	0.51	0.43	0.54
TF2	0.53	0.40	0.47	0.50	0.42	0.53
TF3	0.47	0.39	0.46	0.48	0.51	0.51

TF4	0.41	0.34	0.39	0.42	0.47	0.44
CO1	0.53	0.44	0.51	0.54	0.45	0.57
CO2	0.51	0.42	0.50	0.52	0.51	0.55
CO3	0.49	0.41	0.48	0.50	0.42	0.53
CO4	0.74	0.32	0.47	0.50	0.41	0.52

## Fitted Covariance Matrix

	EE02	EE03	EE04	TF1	TF2	TF3
EE02	1.00					
EE03	0.59	1.01				
EE04	0.61	0.65	1.01			
TF1	0.47	0.40	0.48	1.01		
TF2	0.46	0.39	0.46	0.74	0.99	
TF3	0.44	0.38	0.45	0.71	0.56	1.01
TF4	0.38	0.44	0.39	0.47	0.60	0.49
CO1	0.49	0.43	0.50	0.52	0.64	0.48
CO2	0.48	0.41	0.49	0.50	0.49	0.47
CO3	0.46	0.40	0.47	0.48	0.47	0.45
CO4	0.52	0.39	0.46	0.47	0.46	0.42

## Fitted Covariance Matrix

	TF4	CO1	CO2	CO3	CO4
TF4	1.02				
CO1	0.66	1.02			
CO2	0.55	0.67	1.00		
CO3	0.54	0.58	0.69	0.99	
CO4	0.40	0.58	0.56	0.46	1.01

## Fitted Residuals

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LO1	-0.04					
LO2	0.00	0.01				
LO3	0.00	0.00	0.00			
LO4	0.00	0.01	0.02	0.01		
LO5	0.04	0.01	0.00	0.02	-0.01	
EE01	0.05	0.03	0.02	0.02	-0.01	0.00
EE02	0.02	-0.03	-0.02	0.02	0.00	-0.01
EE03	0.04	0.00	-0.02	0.01	0.00	0.00
EE04	-0.03	-0.02	-0.06	-0.01	0.00	0.00
TF1	0.00	0.02	-0.07	-0.03	-0.04	-0.04
TF2	-0.01	0.05	0.00	0.02	0.00	-0.02
TF3	0.00	0.00	-0.05	-0.02	-0.02	-0.01
TF4	0.08	0.02	0.00	0.05	0.00	-0.04
CO1	0.00	-0.03	0.00	0.03	-0.01	-0.02
CO2	0.01	0.03	-0.01	0.03	0.01	-0.01
CO3	0.00	0.02	0.02	0.00	0.04	0.01
CO4	-0.02	-0.02	-0.01	0.02	0.04	0.04

## Fitted Residuals

	EE02	EE03	EE04	TF1	TF2	TF3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
EE02	0.00					
EE03	0.00	-0.01				
EE04	0.01	-0.01	-0.01			
TF1	-0.01	-0.01	0.01	-0.01		
TF2	0.02	0.00	-0.01	0.01	0.01	
TF3	-0.01	0.03	0.00	-0.02	0.02	-0.01

TF4	-0.04	-0.05	-0.03	0.01	-0.02	0.05
CO1	-0.03	-0.06	-0.03	0.02	-0.03	0.06
CO2	-0.03	-0.04	-0.01	0.03	-0.03	0.07
CO3	0.03	-0.03	0.00	0.02	-0.06	0.06
CO4	0.02	0.05	-0.01	0.01	-0.05	0.03

## Fitted Residuals

	TF4	CO1	CO2	CO3	CO4
TF4	-0.02				
CO1	-0.02	-0.02			
CO2	-0.01	-0.02	0.00		
CO3	-0.02	-0.03	0.01	0.01	
CO4	0.03	-0.01	-0.04	0.00	-0.01

## Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.07

Median Fitted Residual = 0.00

Largest Fitted Residual = 0.08

## Stemleaf Plot

```

- 7|1
- 6|32
- 5|70
- 4|864210
- 3|9764443211100
- 2|964442100
- 1|99887655543322211111
- 0|9887776666655444433322221100
0|1111222233334445566667888889
1|0004677779999
2|011112455889

```

3|01114679

4|2258

5|1338

6|0

7|0

8|1

## Standardized Residuals

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LO1	-1.59					
LO2	0.16	0.95				
LO3	0.09	0.19	-0.11			
LO4	-0.14	0.72	1.45	1.56		
LO5	2.21	0.73	-0.15	1.31	-0.37	
EE01	2.32	1.02	0.72	0.96	-0.61	-0.43
EE02	1.27	-1.09	-1.06	1.05	-0.31	-0.57
EE03	1.42	-0.06	-0.50	0.29	0.10	-0.33
EE04	-1.08	-0.58	-2.03	-0.59	-0.07	0.17
TF1	-0.03	1.05	-2.61	-1.39	-1.57	-1.69
TF2	-0.21	1.61	-0.14	0.87	0.03	-0.62
TF3	0.16	0.05	-1.56	-0.77	-0.85	-0.21
TF4	2.44	0.50	-0.09	1.69	0.01	-1.27
CO1	-0.09	-0.84	0.05	1.24	-0.23	-0.79
CO2	0.29	1.01	-0.28	1.32	0.49	-0.52
CO3	0.06	0.57	0.71	-0.17	1.36	0.41
CO4	-1.13	-1.23	-0.47	0.87	1.46	1.49

## Standardized Residuals

	EE02	EE03	EE04	TF1	TF2	TF3
EE02	0.28					
EE03	0.33	-0.69				
EE04	0.41	-0.39	-0.87			
TF1	-0.21	-0.44	0.36	-1.22		
TF2	0.73	0.03	-0.38	0.47	0.50	
TF3	-0.43	0.73	0.14	-1.37	1.61	-1.58
TF4	-1.08	-1.74	-0.88	0.39	-0.94	2.90
CO1	-1.14	-2.02	-1.14	0.92	-1.73	2.35
CO2	-1.28	-1.44	-0.20	1.22	-1.24	2.59
CO3	1.11	-0.95	-0.10	0.67	-2.37	2.05
CO4	1.09	1.65	-0.39	0.23	-1.70	1.09

## Standardized Residuals

	TF4	CO1	CO2	CO3	CO4
TF4	-1.27				
CO1	-1.67	-1.94			
CO2	-0.59	-1.50	0.54		
CO3	-1.14	-1.79	1.02	0.98	
CO4	1.18	-0.35	-1.78	0.11	-0.80

## Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.61

Median Standardized Residual = -0.09

Largest Standardized Residual = 2.90



Stemleaf Plot

```

- 2|6
- 2|400
- 1|9887777766665
- 1|44433322211111111
- 0|9999888887666666555
- 0|4444444333322222111111110000
  0|1111112222233334444
  0|5555567777779999
  1|0000001111222333444
  1|5566667
  2|02344
  2|69
  
```

Largest Negative Standardized Residuals

Residual for TF1 and LO3 -2.61

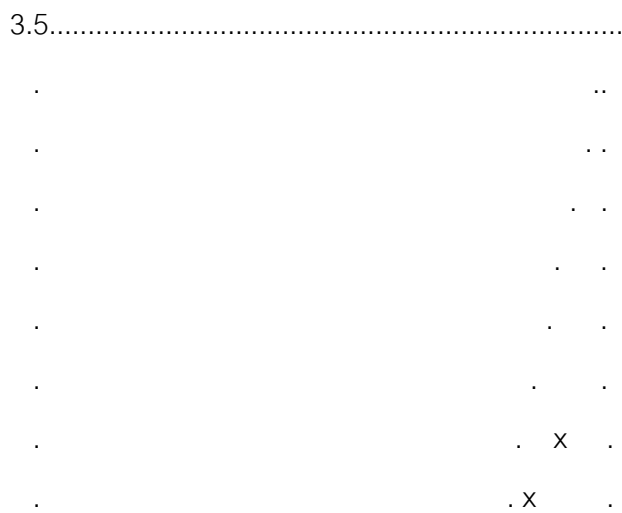
Largest Positive Standardized Residuals

Residual for TF4 and TF3 2.90

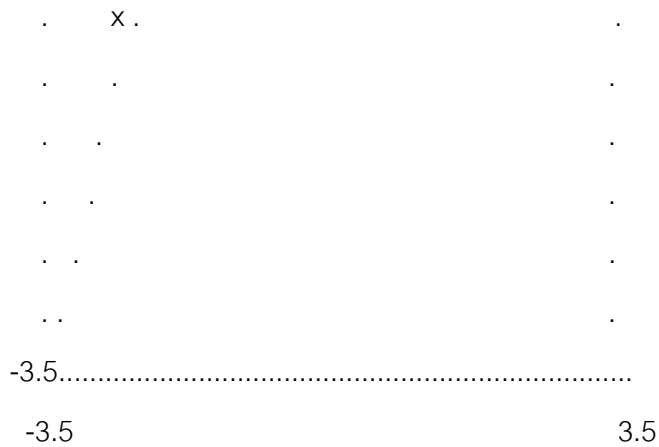
Residual for CO2 and TF3 2.59

EFFICIE#NT MODEL

Qplot of Standardized Residuals



.	.	X	.
.	.	X	.
.	.	X	.
.		X XX	.
.		.*X	.
.		.XX	.
N	.	.X*	.
o	.	.XX	.
r	.	.X	.
m	.	**	.
a	.	xxx*	.
l	.	x*x	.
.		xxx	.
Q	.	**	.
u	.	**x	.
a	.	x*	.
n	.	**	.
t	.	*xxx	.
i	.	x*x.	.
l	.	x.	.
e	.	xx.	.
s	.	xxx.	.
.		xx.	.
.		x*.	.
.		x.	.
.		x.	.
.		x.	.
.		.x	.
.	x		.



EFFICIE#NT MODEL

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	LOALL	EFALL
LO1	--	0.04
LO2	--	0.27
LO3	--	0.47
LO4	--	0.24
LO5	--	0.63
EE01	2.10	--
EE02	0.01	--
EE03	0.02	--
EE04	1.53	--

Expected Change for LAMBDA-Y

	LOALL	EFALL
LO1	--	-0.02
LO2	--	0.05
LO3	--	-0.06

LO4	--	0.05
LO5	--	-14.11
EE01	0.21	--
EE02	-0.01	--
EE03	-0.01	--
EE04	-0.17	--

## Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

LOALL	EFALL
-------	-------

-----	-----
-------	-------

LO1	--	-0.02
LO2	--	0.04
LO3	--	-0.06
LO4	--	0.04
LO5	--	-12.64
EE01	0.17	--
EE02	-0.01	--
EE03	-0.01	--
EE04	-0.14	--

## Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

LOALL	EFALL
-------	-------

-----	-----
-------	-------

LO1	--	-0.02
LO2	--	0.04
LO3	--	-0.06
LO4	--	0.04
LO5	--	-12.60
EE01	0.17	--
EE02	-0.01	--
EE03	-0.01	--

EE04 -0.13 --

Modification Indices for LAMBDA-X

	TFALL	COALL
	-----	-----
TF1	--	0.46
TF2	--	7.84
TF3	--	3.78
TF4	--	0.19
CO1	0.51	--
CO2	2.02	--
CO3	0.41	--
CO4	2.94	--

Expected Change for LAMBDA-X

	TFALL	COALL
	-----	-----
TF1	--	0.07
TF2	--	-0.27
TF3	--	0.19
TF4	--	0.06
CO1	0.06	--
CO2	0.10	--
CO3	-0.05	--
CO4	-0.13	--

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	TFALL	COALL
	-----	-----
TF1	--	0.07
TF2	--	-0.27

TF3	--	0.19
TF4	--	0.06
CO1	0.06	--
CO2	0.10	--
CO3	-0.05	--
CO4	-0.13	--

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	TFALL	COALL
TF1	--	0.07
TF2	--	-0.27
TF3	--	0.19
TF4	--	0.05
CO1	0.06	--
CO2	0.10	--
CO3	-0.05	--
CO4	-0.13	--

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
LO1	--					
LO2	0.04	--				
LO3	1.34	0.35	--			
LO4	1.39	--	0.25	--		
LO5	--	--	--	--	--	

EE01	--	1.03	0.86	0.33	--	--
EE02	--	2.64	--	0.73	--	1.09
EE03	--	0.05	0.13	0.00	--	0.15
EE04	0.17	0.56	1.46	--	--	--

## Modification Indices for THETA-EPS

EE02	EE03	EE04
------	------	------

-----

EE02	--		
EE03	--	--	
EE04	0.91	--	--

## Expected Change for THETA-EPS

LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
-----	-----	-----	-----	-----	------

-----

LO1	--				
LO2	-0.01	--			
LO3	0.03	-0.02	--		
LO4	-0.03	--	0.01	--	
LO5	--	--	--	--	--
EE01	--	0.03	0.02	-0.01	--
EE02	--	-0.04	--	0.02	--
EE03	--	-0.01	0.01	0.00	--
EE04	-0.01	0.02	-0.03	--	--

## Expected Change for THETA-EPS

EE02	EE03	EE04
------	------	------

-----

EE02	--		
EE03	--	--	
EE04	0.04	--	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LO1	--					
LO2	-0.01	--				
LO3	0.03	-0.02	--			
LO4	-0.03	--	0.01	--		
LO5	--	--	--	--	--	
EE01	--	0.03	0.02	-0.01	--	--
EE02	--	-0.04	--	0.02	--	-0.04
EE03	--	-0.01	0.01	0.00	--	0.01
EE04	-0.01	0.02	-0.03	--	--	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	EE02	EE03	EE04
	-----	-----	-----
EE02	--		
EE03	--	--	
EE04	0.04	--	--

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TF1	1.02	--	4.42	0.36	2.48	0.05
TF2	--	3.59	0.58	0.19	0.93	0.66
TF3	0.15	0.54	0.02	0.42	--	0.05
TF4	4.44	0.04	1.35	0.32	--	0.30
CO1	1.69	1.93	0.92	0.75	0.57	0.24
CO2	0.10	1.27	0.47	1.42	--	0.01
CO3	0.20	0.03	1.01	2.96	0.38	0.01
CO4	--	--	0.51	0.25	1.09	0.04



## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	EE02	EE03	EE04
	-----	-----	-----
TF1	0.04	1.55	1.56
TF2	2.69	1.41	1.39
TF3	0.22	2.10	0.55
TF4	0.00	--	0.45
CO1	1.12	3.32	1.73
CO2	1.36	0.73	1.27
CO3	3.14	0.06	0.55
CO4	--	3.25	0.60

## Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TF1	0.02	--	-0.04	-0.01	-0.04	0.00
TF2	--	0.05	0.02	0.01	0.02	-0.01
TF3	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	--	0.00
TF4	0.05	-0.01	-0.03	0.01	--	-0.01
CO1	-0.02	-0.03	0.02	0.02	-0.02	0.01
CO2	0.00	0.03	-0.01	0.02	--	0.00
CO3	0.01	0.00	0.02	-0.04	0.02	0.00
CO4	--	--	-0.02	0.01	0.03	0.00

## Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	EE02	EE03	EE04
	-----	-----	-----
TF1	0.00	-0.02	0.02
TF2	0.03	0.02	-0.02
TF3	-0.01	0.04	-0.02
TF4	0.00	--	-0.02

CO1	-0.02	-0.04	0.03
CO2	-0.02	-0.02	0.02
CO3	0.04	-0.01	-0.02
CO4	--	0.05	-0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TF1	0.02	--	-0.04	-0.01	-0.03	0.00
TF2	--	0.05	0.02	0.01	0.02	-0.01
TF3	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	--	0.00
TF4	0.05	-0.01	-0.03	0.01	--	-0.01
CO1	-0.02	-0.03	0.02	0.02	-0.02	0.01
CO2	0.00	0.03	-0.01	0.02	--	0.00
CO3	0.01	0.00	0.02	-0.04	0.02	0.00
CO4	--	--	-0.02	0.01	0.03	0.00

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	EE02	EE03	EE04
	-----	-----	-----
TF1	0.00	-0.02	0.02
TF2	0.03	0.02	-0.02
TF3	-0.01	0.03	-0.02
TF4	0.00	--	-0.02
CO1	-0.02	-0.04	0.03
CO2	-0.02	-0.02	0.02
CO3	0.04	-0.01	-0.02
CO4	--	0.05	-0.02

## Modification Indices for THETA-DELTA

	TF1	TF2	TF3	TF4	CO1	CO2
TF1	--					
TF2	1.22	--				
TF3	1.03	--	--			
TF4	--	0.18	--	--		
CO1	0.07	--	2.16	--	--	
CO2	0.78	0.26	0.48	--	--	--
CO3	0.66	4.65	0.33	--	0.12	--
CO4	0.16	5.01	--	--	2.10	1.63

## Modification Indices for THETA-DELTA

	CO3	CO4
CO3	--	
CO4	--	--

## Expected Change for THETA-DELTA

	TF1	TF2	TF3	TF4	CO1	CO2
TF1	--					
TF2	0.04	--				
TF3	-0.04	--	--			
TF4	--	-0.02	--	--		
CO1	-0.01	--	0.04	--	--	
CO2	0.02	-0.01	0.02	--	--	--
CO3	0.02	-0.05	0.01	--	-0.01	--
CO4	0.01	-0.05	--	--	0.03	-0.03

## Expected Change for THETA-DELTA

	CO3	CO4
CO3	--	
CO4	--	--

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	TF1	TF2	TF3	TF4	CO1	CO2
TF1	--					
TF2	0.04	--				
TF3	-0.04	--	--			
TF4	--	-0.02	--	--		
CO1	-0.01	--	0.04	--	--	
CO2	0.02	-0.01	0.02	--	--	--
CO3	0.02	-0.05	0.01	--	-0.01	--
CO4	0.01	-0.05	--	--	0.03	-0.03

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	CO3	CO4
CO3	--	
CO4	--	--

Maximum Modification Index is 7.84 for Element ( 2, 2) of LAMBDA-X

EFFICIE#NT MODEL

Factor Scores Regressions

	ETA					
	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
LOALL	0.20	0.17	0.14	0.22	0.23	0.04
EFALL	2.27	-0.95	-0.61	-0.28	-1.77	2.45

ETA

	EE02	EE03	EE04	TF1	TF2	TF3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LOALL	-0.03	0.00	0.04	0.12	-0.05	-0.06
EFALL	0.99	-0.65	1.08	-0.40	-0.43	0.24

ETA

	TF4	CO1	CO2	CO3	CO4
	-----	-----	-----	-----	-----
LOALL	-0.04	0.07	-0.02	0.03	-0.05
EFALL	0.56	-0.17	0.36	-0.50	-1.53

KSI

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TFALL	0.06	0.00	-0.03	0.08	-0.28	0.30
COALL	-0.26	0.15	0.08	0.16	0.09	0.03

KSI

	EE02	EE03	EE04	TF1	TF2	TF3
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TFALL	0.04	-0.17	0.23	0.23	0.31	0.33
COALL	-0.16	0.02	0.13	0.09	0.05	0.06

KSI

	TF4	CO1	CO2	CO3	CO4
	-----	-----	-----	-----	-----
TFALL	0.37	-0.28	0.05	-0.08	0.01
COALL	-0.18	0.26	0.10	0.25	0.37

## EFFICIE#NT MODEL

## Standardized Solution

## LAMBDA-Y

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LO1	0.82	--
LO2	0.68	--
LO3	0.80	--
LO4	0.84	--
LO5	0.70	--
EE01	--	0.90
EE02	--	0.78
EE03	--	0.67
EE04	--	0.79

## LAMBDA-X

	TFALL	COALL
	-----	-----
TF1	0.87	--
TF2	0.85	--
TF3	0.82	--
TF4	0.71	--
CO1	--	0.79
CO2	--	0.77
CO3	--	0.74
CO4	--	0.73

## BETA

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LOALL	--	--

EFALL 0.30 --

GAMMA

TFALL COALL

-----

LOALL 0.21 0.66

EFALL 0.15 0.45

Correlation Matrix of ETA and KSI

LOALL EFALL TFALL COALL

-----

LOALL 1.00

EFALL 0.77 1.00

TFALL 0.70 0.69 1.00

COALL 0.81 0.80 0.75 1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

LOALL EFALL

-----

0.32 0.31

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

TFALL COALL

-----

LOALL 0.21 0.66

EFALL 0.21 0.64

EFFICIE#NT MODEL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

LOALL EFALL

-----

LO1 0.80 --

LO2	0.68	--
LO3	0.80	--
LO4	0.84	--
LO5	0.70	--
EE01	--	0.89
EE02	--	0.78
EE03	--	0.67
EE04	--	0.78

## LAMBDA-X

TFALL	COALL
-------	-------

-----

TF1	0.87	--
TF2	0.85	--
TF3	0.82	--
TF4	0.70	--
CO1	--	0.78
CO2	--	0.77
CO3	--	0.74
CO4	--	0.72

## BETA

LOALL	EFALL
-------	-------

-----

LOALL	--	--
EFALL	0.30	--

## GAMMA

TFALL	COALL
-------	-------

-----

LOALL	0.21	0.66
EFALL	0.15	0.45



## Correlation Matrix of ETA and KSI

	LOALL	EFALL	TFALL	COALL
LOALL	1.00			
EFALL	0.77	1.00		
TFALL	0.70	0.69	1.00	
COALL	0.81	0.80	0.75	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

LOALL EFALL

0.32 0.31

THETA-EPS

LO1 LO2 LO3 LO4 LO5 EE01

LO1	0.35					
LO2	--	0.53				
LO3	--	--	0.36			
LO4	--	-0.07	--	0.29		
LO5	-0.12	-0.18	-0.10	-0.08	0.51	
EE01	-0.20	--	--	--	0.21	0.20
EE02	-0.18	--	0.06	--	0.22	--
EE03	-0.09	--	--	--	0.11	--
EE04	--	--	--	-0.12	0.13	-0.30

THETA-EPS

EE02 EE03 EE04

EE02	0.39	
EE03	0.06	0.55

EE04    --    0.12    0.38

THETA-DELTA-EPS

	LO1	LO2	LO3	LO4	LO5	EE01
TF1	--	-0.12	--	--	--	--
TF2	0.05	--	--	--	--	--
TF3	--	--	--	--	0.11	--
TF4	--	--	--	--	0.12	--
CO1	--	--	--	--	--	--
CO2	--	--	--	--	0.07	--
CO3	--	--	--	--	--	--
CO4	0.25	-0.08	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	EE02	EE03	EE04
TF1	--	--	--
TF2	--	--	--
TF3	--	--	--
TF4	--	0.11	--
CO1	--	--	--
CO2	--	--	--
CO3	--	--	--
CO4	0.07	--	--

THETA-DELTA

	TF1	TF2	TF3	TF4	CO1	CO2
TF1	0.25					
TF2	--	0.27				
TF3	--	-0.14	0.33			

TF4	-0.15	--	-0.09	0.51		
CO1	--	0.14	--	0.24	0.38	
CO2	--	--	--	0.14	0.06	0.41
CO3	--	--	--	0.15	--	0.12
CO4	--	--	-0.03	0.02	--	--

## THETA-DELTA

	CO3	CO4
--	-----	-----

-----

CO3	0.45	
CO4	-0.08	0.47

## Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	TFALL	COALL
--	-------	-------

-----

LOALL	0.21	0.66
EFALL	0.21	0.64

## EFFICIE#NT MODEL

## Total and Indirect Effects

## Total Effects of KSI on ETA

	TFALL	COALL
--	-------	-------

-----

LOALL	0.17	0.54
	(0.05)	(0.06)
	3.35	8.87
EFALL	0.19	0.58
	(0.04)	(0.05)
	4.69	11.54

## Indirect Effects of KSI on ETA

	TFALL	COALL
	-----	-----
LOALL	--	--
EFALL	0.06	0.18
	(0.02)	(0.05)
	2.42	3.74

## Total Effects of ETA on ETA

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LOALL	--	--
EFALL	0.33	--
	(0.09)	
	3.74	

Largest Eigenvalue of  $B^*B'$  (Stability Index) is 0.109

## Total Effects of ETA on Y

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LO1	1.00	--
LO2	0.83	--
	(0.06)	
	13.37	
LO3	0.97	--
	(0.06)	
	16.76	
LO4	1.02	--
	(0.06)	
	17.57	

LO5	0.85	--
	(0.08)	
	10.43	
EE01	0.33	1.00
	(0.09)	
	3.74	
EE02	0.29	0.87
	(0.08)	(0.05)
	3.71	16.80
EE03	0.25	0.75
	(0.07)	(0.06)
	3.70	13.15
EE04	0.29	0.88
	(0.08)	(0.07)
	3.84	12.48

## Indirect Effects of ETA on Y

	LOALL	EFALL
--	-------	-------

	-----	-----
--	-------	-------

LO1	--	--
LO2	--	--
LO3	--	--
LO4	--	--
LO5	--	--
EE01	0.33	--
	(0.09)	
	3.74	
EE02	0.29	--
	(0.08)	
	3.71	

EE03 0.25 --

(0.07)

3.70

EE04 0.29 --

(0.08)

3.84

Total Effects of KSI on Y

TFALL COALL

-----

LO1 0.17 0.54

(0.05) (0.06)

3.35 8.87

LO2 0.14 0.45

(0.04) (0.05)

3.29 8.53

LO3 0.17 0.52

(0.05) (0.06)

3.32 9.12

LO4 0.17 0.55

(0.05) (0.06)

3.34 9.27

LO5 0.15 0.46

(0.04) (0.06)

3.27 8.13

EE01 0.19 0.58

(0.04) (0.05)

4.69 11.54

EE02	0.16	0.50
	(0.04)	(0.05)
	4.62	10.27
EE03	0.14	0.43
	(0.03)	(0.05)
	4.50	9.38
EE04	0.17	0.51
	(0.04)	(0.05)
	4.62	10.42

## EFFICIE#NT MODEL

## Standardized Total and Indirect Effects

## Standardized Total Effects of KSI on ETA

	TFALL	COALL
	-----	-----
LOALL	0.21	0.66
EFALL	0.21	0.64

LOALL	0.21	0.66
EFALL	0.21	0.64

## Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	TFALL	COALL
	-----	-----
LOALL	--	--
EFALL	0.06	0.20

LOALL	--	--
EFALL	0.06	0.20

## Standardized Total Effects of ETA on ETA

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LOALL	--	--
EFALL	0.30	--

LOALL	--	--
EFALL	0.30	--

## Standardized Total Effects of ETA on Y

	LOALL	EFALL
	-----	-----

LO1	0.82	--
LO2	0.68	--
LO3	0.80	--
LO4	0.84	--
LO5	0.70	--
EE01	0.27	0.90
EE02	0.24	0.78
EE03	0.20	0.67
EE04	0.24	0.79

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LO1	0.80	--
LO2	0.68	--
LO3	0.80	--
LO4	0.84	--
LO5	0.70	--
EE01	0.27	0.89
EE02	0.24	0.78
EE03	0.20	0.67
EE04	0.24	0.78

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LO1	--	--
LO2	--	--
LO3	--	--
LO4	--	--
LO5	--	--



EE01	0.27	--
EE02	0.24	--
EE03	0.20	--
EE04	0.24	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	LOALL	EFALL
	-----	-----
LO1	--	--
LO2	--	--
LO3	--	--
LO4	--	--
LO5	--	--
EE01	0.27	--
EE02	0.24	--
EE03	0.20	--
EE04	0.24	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	TFALL	COALL
	-----	-----
LO1	0.17	0.54
LO2	0.14	0.45
LO3	0.17	0.52
LO4	0.17	0.55
LO5	0.15	0.46
EE01	0.19	0.58
EE02	0.16	0.50
EE03	0.14	0.43
EE04	0.17	0.51

## Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	TFALL	COALL
	-----	-----
LO1	0.17	0.53
LO2	0.14	0.45
LO3	0.17	0.52
LO4	0.18	0.55
LO5	0.15	0.46
EE01	0.19	0.58
EE02	0.16	0.50
EE03	0.14	0.43
EE04	0.17	0.51

Time used: 0.094 Seconds