

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร: การวิเคราะห์เส้นทาง

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP CULTURE ORGANIZATION LEARNING ORGANIZATION AND ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS OF THE CITY MUNICIPALITIES: PATH ANALYSIS

ชุตินันท์ มุ่งการนา¹ วิภาวี พิจิตบันดาล¹ วรพิทย์ มีมาก² วรวิทย์ จินดาพล³
Chutinun Mungkanna¹, Wipawee Pijitbundal¹, Worapit Meemak², Worawit Jindapol³

¹วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

¹Graduate School of Public Administration, Burapha University.

²ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

²Department of Political Science, Faculty of Social Sciences, Srinakharinwirot University.

³บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

³Graduate School, Suansunandha Rajabhat University.

*Corresponding author, e-mail: Chutinunm@g.swu.ac.th

Received: March 21, 2018; Revised: April 24, 2018; Accepted: June 11, 2018

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาประสิทธิผลของเทศบาลนคร การวิจัยนี้มีหน่วยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ซึ่งใช้การวิจัยเป็นแบบผสมวิธี (Mixed Method Research) แบบ Convergent Parallel Design สำหรับในการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 480 คน สถิติการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารระดับสูง 2) ผู้บริหารระดับกลาง 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก 4) ฝ่ายอำนวยการ และ 5) ฝ่ายสนับสนุน การวิเคราะห์เนื้อหาตามวิธีของ Miles and Huberman และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A Side-by-Side Comparison for Merge Data)

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก (ค่า $\chi^2/df = 1.198$, $df = 75$, $RMSEA = 0.024$, $RMR = 0.027$, $CFI = 1.00$) ซึ่งผลการวิจัยจากข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพ อันเป็นการสะท้อนผ่านความแข็งแกร่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ อันเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลส่งผ่านการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ สู่ประสิทธิผลของเทศบาลนคร และมีความสัมพันธ์กันแบบห่วงโซ่ของเหตุผล และทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกันได้ หรือเรียกว่า Full Model

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การ องค์การแห่งการเรียนรู้ ประสิทธิผลเทศบาลนคร

Abstract

The purposes of this study are as follow 1) To aimed at transformational leadership, culture organization, learning organization and organizational effectiveness of the city municipalities. 2) To study the causal structural relationship of transformational leadership, culture organization, learning organization and organizational effectiveness of the city municipalities. and 3) To study suggest guidelines for developing organizational effectiveness of the city municipalities. Which study has unit of analysis was an organization level. This study was mixed method research a convergent parallel design. 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 and Huberman. 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 organization, 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 organization 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.

Keywords: Transformation Leadership, Culture Organization, Learning Organization, Organizational Effectiveness of the City Municipalities

บทนำ

จากรายงานของสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558 [1] ที่ผ่านมานั้น พบว่า เทศบาลนคร จำนวน 30 แห่ง ในฐานะที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่ทำหน้าที่ในการจัดการบริการสาธารณะนั้น มีผลการประเมินประสิทธิผล

การบริหารงานของเทศบาลนคร ในภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลาง ซึ่งเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 80 และจากผลการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีเทศบาลนคร เพียงจำนวน 14 แห่ง ที่ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 60 ได้แก่ ภาคเหนือ ประกอบด้วย เทศบาลนครเชียงใหม่ เทศบาลนครลำปาง

ภาคกลาง ประกอบด้วย เทศบาลนครพิษณุโลก เทศบาลนครนนทบุรี เทศบาลนครปากเกร็ด เทศบาลนครสมุทรสาคร เทศบาลนครนครปฐม ภาคตะวันออก เชียงใหม่ ประกอบด้วย เทศบาลนครนครราชสีมา เทศบาลนครขอนแก่น เทศบาลนครอุดรธานี ภาคตะวันออก ประกอบด้วย เทศบาลนครระยอง และภาคใต้ ประกอบด้วย เทศบาลนครสงขลา เทศบาลนครตรัง เทศบาลนครหาดใหญ่

จากที่กล่าวมาข้างต้น ประเด็นปัญหาที่น่าสนใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ บทบาทของภาวะผู้นำเช่นนายกเทศมนตรีนั้น ถือว่ามีความสำคัญอย่างมากทั้งนี้ มีคำกล่าวที่ว่าเงื่อนไขความสำเร็จของงานนั้น ถ้าจะให้ได้ดีผลงานที่ดี ก็คือ ต้องได้ทั้งงานและน้ำใจคนนั้น แต่บริบทของภาวะผู้นำล้วนมีความแตกต่างกัน จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของเทศบาลนครว่าควรมีลักษณะอย่างไร จึงที่จะสามารถขับเคลื่อนให้การดำเนินงานของเทศบาลนครประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะบางครั้งผู้นำก็ย่อมมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ผู้นำในแต่ละแห่งก็มักจะขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กร ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรมีประสิทธิภาพในระดับที่ต่ำ รวมถึงการตัดสินใจของผู้นำบางพื้นที่ก็มุ่งแต่ผลประโยชน์ที่พวกตนจะได้รับ เช่น มีการฮั้วประโยชน์กันเอง โดยไม่ตระหนักถึงความร่วมมือในการพัฒนา หรือมีการพัฒนาเฉพาะพื้นที่ หรือเฉพาะส่วนที่พวกพ้องตนเองก็จะได้รับความร่วมมือ แต่ในบางพื้นที่ก็ไม่ได้ได้รับความร่วมมือ ซึ่งทำให้ความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีน้อย นโยบายด้านต่างๆ การพัฒนาที่เกิดขึ้นเป็นการพัฒนาต่างๆ ในรูปแบบเดิมๆ ต้องรอให้รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือให้นักการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย แล้วเทศบาลนครดำเนินตามแนวทางที่นักการเมืองกำหนด และที่สำคัญแรงจูงใจในการพัฒนาเทศบาลนครยังมีน้อย พนักงานเทศบาลนครไม่ได้รับการส่งเสริมและขาดขวัญกำลังใจ ทั้งนี้เนื่องจาก

เทศบาลนครเหล่านี้มีแต่ระบบอุปถัมภ์ ทุกจริตคอรัปชั่นกันมากเรียกว่ากินกัน ซึ่งทำให้การพัฒนาเทศบาลนครเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่เพราะขาดผู้นำที่มีภาวะผู้นำอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถจะกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อสร้างพันธกิจบนพื้นฐานวัฒนธรรมซึ่งภาวะผู้นำดังกล่าวถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาเทศบาลนครในแง่ดังกล่าวผู้บริหารเทศบาลนครเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนในการประสานความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลรวมทั้งการสร้าง ความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีเหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันและแยกออกจากกันไม่ได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสร้างเสริมซึ่งกันและกันตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอาจใช้องค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเป็นแนวทางผลักดันการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้สามารถหล่อหลอมหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ พฤติกรรมของสมาชิกในเทศบาลนครจากภายในจิตใจของตัวพนักงานเทศบาลให้มีวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบทำงานเชิงรุก เมื่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนาควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมแล้ว การหลอมความคิดและพฤติกรรมให้พนักงานเทศบาลมีการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน จึงเป็นหน้าที่ของเทศบาลในการพัฒนาให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งองค์กรแห่งเรียนรู้จะเป็นผู้ชี้แนะและสนับสนุนขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในเทศบาลนคร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งการสร้างวิถีคิด

ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในแง่ที่เรียกว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การคิดอย่างเป็นระบบและมีการเรียนรู้ ทั้งทั้งเทศบาลนคร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือภารกิจของเทศบาลนครด้วยการเรียนรู้ ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิมิตร โสขารี [2] พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพล ทางตรงต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาล โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้งานใหม่ ๆ โดยการส่งเสริมให้พนักงาน เทศบาลนครคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และปฏิบัติต่อพนักงานเทศบาลนครโดยคำนึงถึง ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ซึ่งเมื่อเทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ก็จะทำให้ทุกคนสามารถขยายศักยภาพ ของตนเองได้อย่างต่อเนื่องสามารถสร้างผลงาน ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และเป็น ที่ซึ่งทุกคน ต่างก็เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันแล้วก็ย่อมส่งผล ต่อการพัฒนาเทศบาลให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการศึกษา “ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กร การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กร” ในอดีต ที่ผ่านมามีการศึกษาบ้างก็ตาม แต่เนื่องด้วย บริบทหรือสภาพแวดล้อมของเทศบาลนครแต่ละ แห่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และยังไม่มีการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร ผู้วิจัยจึงสนใจ ที่จะศึกษาสมการโครงสร้างเพื่อใช้อธิบายปัญหา การของงานวิจัย แต่เนื่องจากแต่ละภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร มีคุณลักษณะ พื้นฐานที่แตกต่างกันไปตามสมรรถนะในการ บริหารจัดการ ดังนั้นผู้วิจัยใช้การวิจัยผสมวิธี (Mixed Method Research) แบบ Convergent

Parallel Design เพื่อแสวงหาคำตอบ ของการวิจัยภายใต้ปัญหาเดียวกัน รวมทั้ง นำผลวิเคราะห์ข้อมูลมาสรุปตีความร่วมกัน ในลักษณะส่งเสริมเติมเต็มซึ่งกันและกัน ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการ เรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของ เทศบาลนคร
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร

ขอบเขตการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการศึกษา ดังนี้

ก. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผล ของเทศบาลนคร

ข. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่เป้าหมายในการวิจัยเป็นการศึกษา เฉพาะเทศบาลนคร จำนวนทั้งสิ้น 30 แห่ง ตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ภูมิภาค คือ 1) ภาคเหนือ 2) ภาคกลาง 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ภาคตะวันออก 5) ภาคตะวันตก และ 6) ภาคใต้

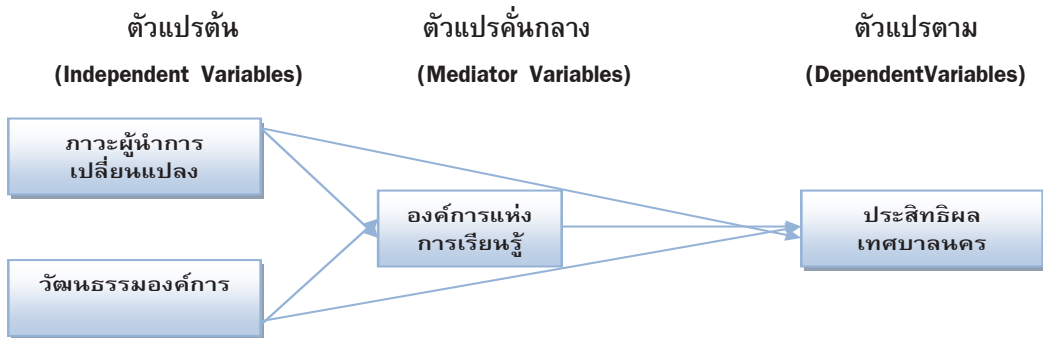
สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของ เทศบาลนคร
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของ เทศบาลนครผ่านองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มาพัฒนาและสร้างเป็นกรอบแนวคิดทางวิจัย บนพื้นฐานทฤษฎีและการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio

[3] วัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ Denison
 [4] องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวของ Senge
 [5] และประสิทธิผลของเทศบาลนคร ตามแนวคิดพื้นฐานของ Steers [6] ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของเทศบาลนคร โดยผู้วิจัยใช้วิธี วิจัยการผสมผสาน (Mixed Method Research) ของ Creswell and Clark [7] เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ แบบ Convergent Parallel Design ซึ่งเป็นแบบแผนที่มีการตั้งคำถามวิจัยทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพควบคู่กัน จากนั้นจึงดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามวิจัย โดยดำเนินการวิจัยพร้อมกัน โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลทั้งสองประเภทเท่ากัน แยกการเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองประเภทออกจากกัน การบูรณาการจะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการตีความข้อมูล การตีความเป็นการอภิปรายว่าข้อมูลมาบรรจบกันมากน้อยเพียงใด การวิจัยประเภทนี้เหมาะที่ใช้เพื่อยืนยันความถูกต้องหรือตรวจสอบผลการวิจัยที่ได้จากแต่ละวิธี

การวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับหน่วยการวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of Analysis) ผู้วิจัยใช้หน่วยในการวิเคราะห์เป็นระดับ องค์การ (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 ผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหารเทศบาลนครที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร และผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่มีบทบาทในการบริหารเทศบาลนคร และดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) Cochran [8] ดังนั้น จึงดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จากนั้นได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) นำมาหาสัดส่วนโดยจำแนกประชากรตามภูมิภาค หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling)

โดยวิธีการจับฉลาก (Lottery Method) เพื่อนำมา เพื่อเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มเป้าหมาย และได้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมตาม วิธีการบวนการประมาณโดย Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. [9] จากอัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ 20 เท่าของ จำนวนพารามิเตอร์ ทำให้ได้จำนวนตัวอย่าง 480 ตัวอย่าง ซึ่งเกณฑ์ตาม Comrey and Lee [10] ขนาดตัวอย่างถือว่าตัวอย่างอยู่ในเกณฑ์ดี (Good) ที่จะทำให้ผลการวิจัยศึกษาวิจัยมีความเชื่อถือได้แล้ว ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิเคราะห์สมการ โครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดระบบองค์การ ให้มีประสิทธิภาพของเฮนรี มินเบิร์ก Henry Mintzberg [11] มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา คุณสมบัติของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ซึ่งหน่วยในการศึกษา (Unit of Study) ระดับองค์การ (Organization Level) ซึ่งประกอบ 5 ส่วนสำคัญ คือ 1) ผู้บริหาร ระดับสูง คือ นายกเทศมนตรีเทศบาลนคร จำนวน 6 คน 2) ผู้บริหารระดับกลาง คือ ปลัดเทศบาล จำนวน 6 คน 3) ผู้ปฏิบัติงานหลัก ผู้อำนวยการสำนักปลัด จำนวน 6 คน 4) ฝ่ายอำนวยการ ผู้อำนวยการกองวิชาการ และแผนงาน จำนวน 6 คน และ 5) ฝ่ายสนับสนุน คือ ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบภายใน จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลาก (Lottery Method) ตามภูมิภาค จำนวน 6 ภูมิภาค ภาคละ 1 เทศบาล ดังนี้ 1) ภาคเหนือ ได้แก่ เทศบาลนครเชียงใหม่ 2) ภาคกลาง ได้แก่ เทศบาลนครนครปฐม 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ เทศบาล นครนครราชสีมา 4) ภาคตะวันออก ได้แก่ เทศบาลนครแหลมฉบัง 5) ภาคตะวันตก ได้แก่

เทศบาลนครแม่สอด และ 6) ภาคใต้ ได้แก่ เทศบาลนครสงขลา หลังจากนั้นนำผลวิเคราะห์ ข้อมูลมาสรุปตีความร่วมกันกับวิธีการวิจัย เชิงปริมาณในลักษณะส่งเสริมเติมเต็มซึ่งกัน โดยดำเนินการตามองค์ประกอบตามวิธีวิเคราะห์ เนื้อหาตามขั้นตอนของ Miles; and Huberman [12] ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การจัด ระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เพื่อให้ ข้อมูลเป็นระเบียบ ทั้งในทางกายภาพและเนื้อหา 2) (Data Display) การแสดงข้อมูลหรือลดทอน ข้อมูล เป็นกระบวนการลดทอนข้อมูลหรือนำเสนอ ข้อมูลซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของการพรรณนา อันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่ผ่านการ จัดระเบียบข้อมูลแล้วเข้าด้วยกัน ให้ตรงตาม กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเชื่อมโยง สิ่งที่ได้ศึกษาได้ และ 3) การสรุป การตีความ และการตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็น ของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุป และการตีความหมายของข้อค้นพบที่ได้นำมาตรวจสอบข้อสรุป

การวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพหรือ การผสมผสานผลลัพธ์

การดำเนินการวิเคราะห์แบบประสานข้อมูล (Merged Data) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิง คุณภาพเพื่อผสมผสานผลลัพธ์จากการศึกษา ซึ่งในกระบวนการนี้ใช้กลยุทธ์ในการเปรียบเทียบ ที่เรียกว่า การเปรียบเทียบเคียงข้างกัน เพื่อผสมผสานข้อมูล (A Side-by-Side Comparison for Merge Data) และนำเสนอข้อมูลโดยใช้ ตารางสรุป (A Summary Table) ข้อค้นพบ จากการผสมผสานข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่าเป็นไปในทิศทาง ที่สอดคล้องกันเพื่อให้สามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์การศึกษาตามที่กำหนดไว้

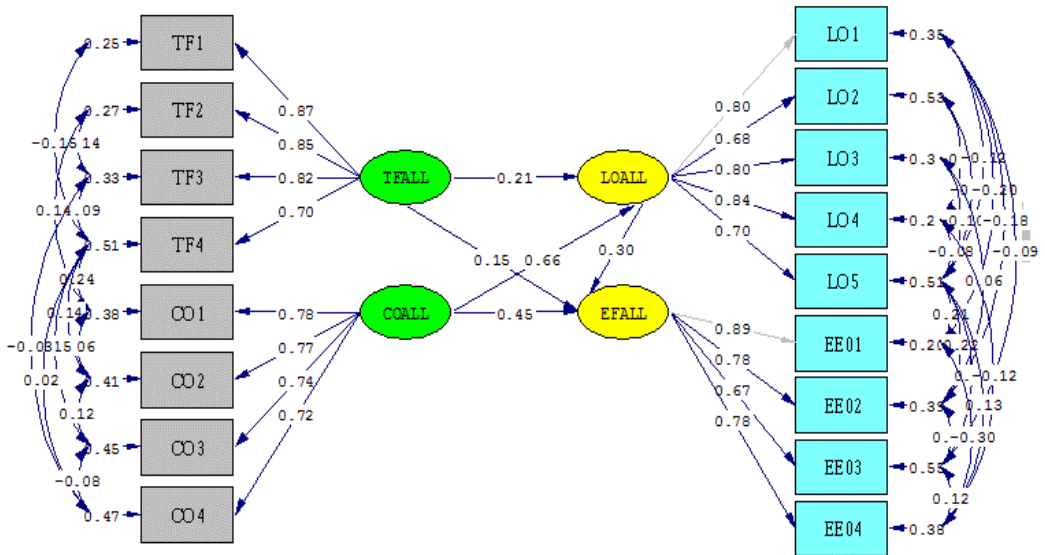
ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์ อธิธิพลทางตรง อธิธิพลทางอ้อม และอธิธิพลรวมโดยรวม

จากผลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ซึ่งเป็นการแสดงอธิธิพลความสัมพันธ์ของปัจจัย

หรือตัวแปรทั้งอธิธิพลทางตรง อธิธิพลทางอ้อม อธิธิพลรวม และความแปรปรวนของทุกตัว (R^2) ของโมเดลเชิงสาเหตุ ดังปรากฏภาพที่ 2



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

ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การ องค์กรแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์อธิธิพลทางตรง อธิธิพลทางอ้อม และอธิธิพลรวมโดยรวม

ตัวแปรสาเหตุ	ประเภทของ อธิธิพล	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*

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปรสาเหตุ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรตาม	
		LOALL	EFALL
LOALL	DE	-	0.30*
	IE	-	-
	TE	-	0.30*
	R ²	0.68	0.66

DE = Direct Effect, IE = Indirect Effect, TE = Total Effect * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 1 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. วัฒนธรรมองค์การ (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 (R²) ของสมการโครงสร้างตัวแปรภายในแฝง พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 0.68 หรือตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LOALL) ได้ร้อยละ 68.0 และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของตัวแปรประสิทธิผล (EFALL) มีค่าเท่ากับ 0.66 หรือตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผล (EFALL) ได้ร้อยละ 66.0

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของเทศบาลนคร (R^2) ได้ร้อยละ 68.0

สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.15 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.06 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลของเทศบาลนครผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) 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 สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ล้วนส่งผลต่อการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร ทั้งนี้ประสิทธิผลของเทศบาลนคร จะเกิดความสมบูรณ์ได้ ต้องขับเคลื่อนทุกองค์ประกอบไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หรือเรียกว่า Full Model หรืออาจกล่าวได้ว่าทุกองค์ประกอบต้องส่งผ่านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีที่มีวิสัยทัศน์ ความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบดี (Height Intelligence) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ภายใต้ต้นนโยบายหรือกิจกรรมรวมถึงสร้างทัศนคติของพนักงานเทศบาลให้มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพของตน จนสามารถร่วมกันนำพาภารกิจของเทศบาลนครให้ผ่านพ้นปัญหาที่เผชิญอยู่ได้สำเร็จ อีกทั้งต้องร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นที่ประจักษ์เอื้ออำนวยต่อการการพัฒนานวัตกรรมเชิงวิชาชีพ โดยอาศัยต้นทุนทางปัญญาอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้เข้ามาช่วยมาบริหารงานเทศบาลนครให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งข้อค้นพบเพิ่มเติมถึงอำนาจของตัวแปรแต่ละตัวอย่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ผลการวิจัยผสมผสานข้อมูลระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร ว่ามีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ มีความครบถ้วนสมบูรณ์สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยผ่านกระบวนการยืนยันด้วยการเปรียบเทียบเคียงข้างกันเพื่อผสานข้อมูล (A Side-by-Side Comparison for Merge Data) พบว่า ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความเหมาะสมที่สุด เพราะภาวะผู้นำและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การซึ่งก็คือประสิทธิผล

ขององค์กรผ่านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเองเพราะปัจจัยทุกตัวแปรต้องขับเคลื่อนอย่าง องค์กรร่วม มีความสัมพันธ์กันแบบเชิงห่วงโซ่ของ เหตุผลและทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกจากกัน ได้ถึงจะทำให้เทศบาลนครมีประสิทธิผล

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผล ถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผล ของเทศบาลนคร และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรม องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผล ของเทศบาลนคร โดยใช้วิธีวิจัยในลักษณะการผสมผสาน (Mixed Method Research) เป็นการผสมผสานสองแบบระหว่างเชิงปริมาณและคุณภาพ แบบ Convergent Parallel Design โดยมีรายละเอียดการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี

ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของนายกเทศมนตรีภาพรวมทุกองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบย่อย แต่ละองค์ประกอบในภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่างแข็งแกร่ง และยังสามารถคล้อยกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญที่มีความคิดเห็น ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี ต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะ ของผู้นำในบริบทของเทศบาลนคร ดังสอดคล้อง กับผลการวิจัยของสุกัญญา สุขการณ์ [13] บุญแสง ชีระภากร [14] อัมพล ชูสนุก [15] ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล [16] วิทยา จิตนุพงศ์ [17] และคมวิชร เอียงอ่อง [18]

เมื่อพิจารณา พบว่า นายกเทศมนตรี ของเทศบาลนคร มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ในการบริหารงาน รวมถึงมีการใช้ทักษะ ความสามารถบริหารเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรม ของเทศบาลนครได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งสามารถปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในตัวผู้บริหาร มีความ ขยันขันแข็งรักองค์กรและอยากทำงานในองค์กร ก็จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ จึงอาจกล่าว ได้ว่าคุณลักษณะของนายกเทศมนตรีของเทศบาล นคร ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นมีส่วนทำให้ เทศบาลนครมีการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการค้นพบเชิงคุณภาพนี้มีความสอดคล้องกับ แนวคิดทางวิชาการดังที่ Paul A. Sabatier and Daniel A. Mazmanian [19] ได้ให้ความเห็นที่ สอดคล้องกันว่า ทักษะความเป็นผู้นำจะช่วยให้ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้โดยง่าย ซึ่งรังสรรค์ อินทน์จันทน์ [20] ได้ให้ความเห็นว่าในบริบทขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นนั้น ผู้บริหารมีความสำคัญอย่าง สูงต่อการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเข้าใจคน เข้าใจบริบท และสามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ได้ เพื่อแสวงหา วิธีการจูงใจในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นมากที่สุด และเห็นว่าภาวะผู้นำสามารถช่วยทำให้ การทำงานมีประสิทธิภาพได้

วัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร

ผล การ ศึกษา วัฒนธรรม องค์กร การ ของเทศบาลนคร ภาพรวมทุกองค์ประกอบ ทั้ง 4 มิติ อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบ ย่อยแต่ละองค์ประกอบในวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กันทุกตัว อย่างแข็งแกร่ง และยังสามารถคล้อยกลุ่มผู้ให้ ข้อมูลสำคัญที่มี ความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมองค์กร ของเทศบาลนคร ต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ

คือ วัฒนธรรมส่วนร่วม วัฒนธรรมเอกภาพ วัฒนธรรมการปรับตัว และวัฒนธรรมพันธกิจ ซึ่งสามารถอธิบายถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนคร ที่ถือว่าเป็นหัวใจในการขับเคลื่อนทำงานของเทศบาลนคร ให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแนวคิด ค่านิยม จนนำไปสู่การสร้างระเบียบแบบแผนให้กับพนักงานในเทศบาลนครได้ยึดถือและปฏิบัติตาม ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของจิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์ [21] สมจินตนา คุ่มภัย [22] และสิริพงษ์ ปานจันทร์ [23]

เมื่อพิจารณา พบว่า วัฒนธรรมองค์การในบริบทของเทศบาลนครนั้น อยู่บนกระบวนทัศน์ของวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยน และมุ่งเน้นการสร้างค่านิยมของเทศบาลนครให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบองค์การ ไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรม หรือการรณรงค์ แต่เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้พนักงานเทศบาลนครเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเอง เต็มใจ และมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน จนสามารถหลอมรวมค่านิยมวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครให้ไปในทิศทางเดียวกัน บนพื้นฐานคุณลักษณะการเป็นวัฒนธรรมส่วนร่วม ผสมผสานวัฒนธรรมเอกภาพ คำนี้ถึงวัฒนธรรมการปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจ โดยผนึกวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดการผสมกันเป็นเนื้อเดียวกันโดยที่ไม่มีการยึดติดกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ อย่างไรก็ตามอย่างหนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐานวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมทั้งจะสนับสนุนให้เทศบาลนครบรรลุสู่วิสัยทัศน์และภารกิจ อันเป็นแบบแผนให้พนักงานเทศบาล

ได้นำมายึดถือและปฏิบัติตาม เป็นกรอบแนวทางในการทำงานให้เป็นไปในรูปแบบเดียวกันอย่างยั่งยืนได้ดังที่ Cameron and Quinn [24] กล่าวถึงวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนว่าเมื่อโลกเปลี่ยนเข้าสู่โลกยุคข้อมูลข่าวสาร ในศตวรรษที่ 21 ลักษณะวัฒนธรรมการปรับเปลี่ยนก็เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและพลวัตสูง ฐานคติของวัฒนธรรมประเภทนี้ คือ นวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่ความสำเร็จ

องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนคร

ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนคร ภาพรวมทุกองค์ประกอบทั้ง 5 มิติ อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบย่อยแต่ละองค์ประกอบในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่าง แข็งแกร่ง และยังสามารถรับกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครต้องมีองค์ประกอบทั้ง 5 มิติ คือ บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะการพัฒนาเทศบาลนครต้องอาศัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีความเป็นไปได้ เพราะทุกส่วนงานของเทศบาลนครมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำพาให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของวนิดา สัจพันธ์ [25] วรณวิมล คงสุวรรณ [26] ปรัชญา ชุ่มนาเสียว [27] และสุพิศาล ภักดีนฤนาถ [28]

เมื่อพิจารณา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาลนครนั้น อยู่ในกระบวนทัศน์ของการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อหลอมรวมองค์ความรู้และผลลัพธ์ตามแบบฉบับของเทศบาลนครที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน

จะเกิดลักษณะร่วมแรงร่วมใจที่กลมกลืนกัน โดยสร้างองค์ความรู้จากประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การ ที่อยู่ในกลไกของระบบ ขององค์การ เช่น วัฒนธรรม นโยบาย กลยุทธ์ ที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะใช้ในการรักษาความรู้ ไว้กับองค์การ ดังที่ Ellinger, Yang and Ellinger [29] กล่าววว่าองค์การแห่งการ เรียนรู้เป็นแรงเสริมในการขับเคลื่อนพันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพราะพันธกิจ คือ เป้าหมาย ที่องค์การตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่า วัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้

ประสิทธิผลของเทศบาลนคร

ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลนคร ภาพรวมทุกองค์ประกอบ ทั้ง 4 มิติ อันเป็นการสะท้อนถึงองค์ประกอบ ย่อยแต่ละองค์ประกอบในประสิทธิผลของเทศบาล นคร มีความสัมพันธ์กันทุกตัวอย่างแข็งแกร่ง และยังสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีความ คิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทาง เดียวกันว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล นครต้องมีองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ลักษณะ ขององค์การ ประกอบด้วยโครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยี ลักษณะของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ บรรยากาศองค์การ ลักษณะบุคคล ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน และลักษณะของนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสาร และการปรับปรุงองค์การและนวัตกรรม ซึ่งสามารถ อธิบายว่าคุณลักษณะของประสิทธิผลของ เทศบาลนครนั้น ดังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดรูณี โทเมนเอก [30] และบัณฑิต ผังนรินทร์ [31] เมื่อพิจารณาพบว่า มิติลักษณะขององค์การ ก็ถือเป็นกุญแจสำคัญดอกแรกของประสิทธิผลการ บริหารงานที่จะขับเคลื่อนกิจกรรมของเทศบาล นครให้บรรลุผลสำเร็จได้ ซึ่งปัจจัยด้านองค์การ

โดยเฉพาะองค์ประกอบหลักอย่างโครงสร้าง องค์การของเทศบาลนคร เป็นสิ่งที่สะท้อนถึง กิจกรรมและกระบวนการทั้งหมดภายในองค์การ ซึ่งมีลักษณะเป็นหน่วยงานราชการหน่วยงานหนึ่ง ที่ยังคงต้องบริหารงานภายใต้กรอบของ กฎ ระเบียบและข้อบังคับต่าง ระบบราชการทั่วไป และเป็นกรยากจะดำเนินการปรับเปลี่ยน โครงสร้างของเทศบาลนคร ซึ่งเป็นไปตามทัศนะ ทฤษฎีระบบราชการ (The Bureaucracy Theory) ของ Max Weber [32] ได้กำหนดลักษณะพิเศษ ขององค์การแบบราชการ โดยเรียกวาองค์การ ในอุดมคติ (Ideal Type) อันมีลักษณะเด่นสำคัญ คือ การเป็นองค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) มีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นกัน (Hierarchy) มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการสูง มีการกำหนดกระบวนการของงานให้เจ้าหน้าที่ ปฏิบัติอย่างชัดเจน ระบบการทำงานจึงเป็น แบบการสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-Down) มีกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานที่เคร่งครัด ส่งผลให้ ผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น ผู้มีทักษะ ในการจัดการและการประสานงานที่ดี การดูแลองค์การไม่ให้เกิดปัญหาและดำเนินไป ได้อย่างราบรื่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุด สิ่งที่เชื่อมโยง องค์การเข้าด้วยกันคือกฎระเบียบและนโยบาย ที่เป็นทางการ ยุทธศาสตร์ขององค์การเน้นความ มีเสถียรภาพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเป็นไปด้วยความราบรื่น นอกจากนี้ Lussier [33] ยังกล่าวเสริมว่า โครงสร้างเป็นระดับของ ข้อจำกัดของสมาชิก เช่น จำนวน กฎระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน ถึงกระนั้น ก็ตามเทศบาลนคร ก็ยังมีการปรับกระบวนการ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้มีความกระชับคล่องตัว และรวดเร็วมากขึ้น โดยใช้กระบวนการลีน (Lean Management) เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิผล ในการบริหารงาน ภายใต้พื้นฐานแนวคิดการ จัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแบบฉบับของราชการ ไทย

สำหรับเทคโนโลยี อาจกล่าวได้ว่า แม้กระบวนการหรือขั้นตอนในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของภารกิจเทศบาลนคร ภายใต้มิติหน้าที่ที่มีความหลากหลาย และลักษณะของกระบวนการปฏิบัติงานก็ล้วนมีความแตกต่างกันไป ซึ่งเทคโนโลยีนั้นเป็นรูปแบบของกระบวนการทำงานที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลนคร เพราะว่างานทุกอย่างไม่สามารถทำคนเดียวได้ โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการส่งมอบบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน เนื่องจากกระบวนการในการปฏิบัติงานต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้ามาช่วยป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ชัดเจน และรวดเร็ว จึงจะทำให้บริการสาธารณะที่จัดทำให้แก่ประชาชนเกิดประสิทธิผลสูงสุด ข้อค้นพบเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Tichy, N.M., Frombrun, C.J.; and Devanna, M.A. [34] กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็น การกระทำที่เกิดขึ้นโดยคนเป็นผู้กระทำ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง วัตถุ บุคคล หรือสถานการณ์ภายใต้เงื่อนไขคำถาม ซึ่งมักจะถูกถามว่า “จะทำงานนี้ให้สำเร็จด้วยวิธีการอย่างไร”

ลักษณะของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจก็เป็นมิติหนึ่งของประสิทธิผลเทศบาลนคร จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นปัจจัยสนับสนุนการบริหารจัดการขององค์กร เพราะส่งผลต่องบประมาณ การจัดทำโครงการของเทศบาล ซึ่งเฉพาะรายได้จากการจัดเก็บภาษีของเทศบาลนคร อาจไม่เพียงพอที่จะนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมสาธารณะให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ จึงจำเป็นต้องได้รับเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ปัจจุบันเทศบาลนครมีแหล่งรายได้หลักอยู่ 3 ทาง ได้แก่ ทางแรกคือรายได้จากการจัดเก็บภาษี ทั้งในส่วนที่เทศบาลนครจัดเก็บเอง หรือรัฐบาลจัดเก็บให้แล้วส่งคืนให้กับเทศบาลนคร หรือภาษีที่รัฐบาลแบ่งสัดส่วนให้ ทางที่สองคือ รายได้จากเงินอุดหนุน

ซึ่งแบ่งเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป และเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ และทางที่สามคือ รายได้จากกิจการอื่นๆ ของเทศบาลนครเอง เช่น โรงรับจำนำหรือกิจการเทศพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งอาจดูเหมือนว่าเทศบาลนคร จะมีช่องทางในการหารายได้ที่หลากหลายแต่ในความเป็นจริงแล้วแหล่งรายได้ประเภทต่างๆ ที่กล่าวถึงในข้างต้น ไม่ได้หมายความว่าเทศบาลนครจะมีรายได้จากภาษี ทั้งหมดเต็มจำนวน แถมยังต้องแบ่งรายได้บางประเภทให้กับหน่วยงานอื่นอีก เช่น รัฐบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ซึ่งเมื่อนำเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในแบบ PEST Analysis ของ Michael Armstrong [35] ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจ พบว่า ความสามารถทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลนคร และการที่เทศบาลนคร ได้รับการจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอ จะทำให้เทศบาลนครมีความพร้อมในการดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์กับประชาชนสามารถจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพให้แก่ประชาชนได้

ส่วนปัจจัยที่ควบคุมกันคือลักษณะของสภาพแวดล้อมทางสังคม ก็อีกมิติหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลเทศบาลนคร และถือเป็นปัจจัยบวกที่มีศักยภาพในระดับก่อให้เกิดประสิทธิผลเทศบาลนคร ปัจจุบันการกำหนดแนวนโยบายการบริหารของเทศบาลนคร ต้องมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนา และมีการจัดตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาภาคประชาชน (Citizen Advisory Board) ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะต่างๆ ที่ทางเทศบาลนครได้จัดทำและส่งมอบให้กับประชาชน อย่างไรก็ตาม

ยังมีประเด็นความเสี่ยงจากการที่ประชาชนไม่เข้ามามีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำและตรวจสอบบริการสาธารณะ นั่นก็คือ รายได้ประชาชนส่วนใหญ่อาจจะมีความเห็นที่ไม่มีเวลาเพราะต้องทำมาหากิน เนื่องจากประชาชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกว่ามักจะมีเวลาในการทำงานเพื่อสาธารณะประโยชน์มากกว่าผู้มีรายได้ต่ำหรือมีฐานะทางเศรษฐกิจต่ำอันเนื่องมาจากมักจะเป็นห่วงเรื่องปากท้อง จำเป็นต้องหารายรับให้เพียงพอต่อรายจ่ายจึงทำให้การเข้าถึงการมีส่วนร่วมยังมีข้อจำกัด ส่งผลให้การกำหนดกลุ่มเป้าหมายในการรับบริการ ตลอดจนกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับประโยชน์ ซึ่งแน่นอนว่ากลุ่มเป้าหมายอาจจะผิดกลุ่มและเกิดความไม่ชัดเจน อันเป็นการสะท้อนแนวคิดการบริหารสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service : NPS) ตามทัศนะของ Robert B. Denhardt; and Janet Vinzant Denhardt [36] ที่มองว่า หน่วยงานภาครัฐต้องมุ่งประโยชน์สาธารณะ โดยต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่งด้วยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทะกรรมที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ทำให้เกิดความมั่นใจว่า แนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ

สำหรับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นปัจจัยความสำคัญต่อการจัดการองค์การ นั่นก็คือบรรยากาศองค์การ นับเป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมของพนักงานเทศบาลนคร อันจะกระตุ้นให้พนักงานเทศบาลนคร มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าถ้าบรรยากาศดีย่อมส่งผลให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ แต่ถ้าบรรยากาศไม่ดีย่อมมีผลตรงข้าม ซึ่งเทศบาลนครตระหนักถึงการดำเนินงานภายใต้บรรยากาศการทำงานที่ดี ไม่ปล่อยให้ความขัดแย้งเกิดขึ้น และเพราะ

ย่อมส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงาน โดยผู้บริหารเทศบาลนครมักใช้วิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี โดยให้ความสำคัญต่อการพิจารณาความดีความชอบและโอกาสความก้าวหน้าของพนักงานเทศบาล การให้รางวัล และการลงโทษการให้รางวัล และการลงโทษที่เหมาะสมยุติธรรมย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานผู้บริหารเทศบาลนครจะไม่ตัดสินใจกระทำสิ่งใดที่ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงาน และจะคำนึงถึงขวัญกำลังใจของพนักงานเทศบาลอันดับแรก นอกจากนี้เทศบาลนครยังมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยเน้นห้องทำงานที่ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี อีกทั้งผู้เทศบาลนครยังได้จัดทำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณภายใต้กรอบพื้นฐานของมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีเจตนารมณ์ที่จะให้ผู้บริหารพนักงานเทศบาลนคร ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ ยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งการค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับทัศนะของ Stringer [37] ที่กล่าวเสริมสนับสนุนว่าบรรยากาศที่ดีขององค์การเป็นคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมของงานที่ผู้ปฏิบัติงานอยู่ภายในสภาพแวดล้อมนั้นเข้าใจ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม บรรยากาศจัดเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในการทำงานซึ่งความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การนี้

ด้านลักษณะบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานของเทศบาลนครบรรลุวัตถุประสงค์ได้และความผูกพันต่อองค์การ ก็เป็นตัวบ่งชี้ถึงอัตราการคงอยู่ของพนักงานเทศบาลนคร และนอกเหนือจากเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเทศบาลนครปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการของพนักงานเทศบาลนครกับเป้าหมายขององค์การ อันเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิผลขององค์การ อนึ่งพนักงาน

เทศบาลนครถือเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่ทำให้ทรัพยากรอื่นเกิดมีคุณค่า จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาพนักงานเทศบาลนครให้มีคุณค่าโดยการเพิ่มศักยภาพของพนักงานเทศบาลนครให้มากขึ้น เพราะเทศบาลนครหลายแห่งกำลังประสบอยู่ก็คือพนักงานเทศบาลนครมีไม่เพียงพอกับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งจริงๆ แล้วมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ดี แต่ถ้าหากมองอีกมุมหนึ่งก็จะพบว่า การที่เทศบาลนครแต่ละแห่งมีกำลังคนไม่เพียงพอ แต่ก็สามารถทำให้ภารกิจสำเร็จลุล่วงไปได้ก็อาจเป็นเพราะพนักงานทุกคนของเทศบาลนครมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า โดยตระหนักถึงภาระหน้าที่ ที่ต้องช่วยกันทำงานต้องร่วมมือร่วมใจกัน และร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้ภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมาย ซึ่งก็น่าจะเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่สะท้อนถึงความผูกพันต่อองค์กร ดังที่ Steers [38] กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นการแสดงตนของแต่ละบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างมาก โดยมีองค์ประกอบ ที่แสดงออกมาในรูปของความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรอย่างมาก และมีความเต็มใจที่จะพยายามทำงานในองค์กร พร้อมด้วยความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างมากต่อไป

สำหรับแรงจูงใจในการทำงาน เป็นกลไกสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยผู้บริหารเทศบาลนคร จะต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงานเทศบาลนคร เพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นความตั้งใจในการกระทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยความเต็มใจ และเกิดความภาคภูมิใจร่วมกันในการทำงาน สำหรับในประเด็นดังกล่าวนี้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนและทุกกลุ่มต่างมีความคิดเห็นที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยได้ให้ความเห็นพ้องกันว่าแรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะ

ช่วยผลักดันให้การบริหารงานในการดำเนินการกิจของเทศบาลนครสามารถบรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามการที่ประสิทธิผลจะได้มีมากน้อยเพียงใดนั้น ก็ต้องขึ้นอยู่กับพนักงานของเทศบาล เพราะในทุกขั้นตอนของการจัดทำและส่งมอบบริการสาธารณะนั้น ถ้าพนักงานเทศบาลนครมีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ก็จะได้ส่งผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูง แต่ถ้าพนักงานมีแต่ความเบื่อหน่ายขาดความรับผิดชอบ ก็จะส่งผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพต่ำ ดังสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins [39] ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในระดับสูงระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงพึงพอใจงานที่เป็นความรับผิดชอบของตน งานที่มีข้อมูลป้อนกลับและเป้าหมายที่มีความเสี่ยงปานกลาง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะประสบผลสำเร็จในงานที่มีลักษณะกล้าได้กล้าเสีย ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหารที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ และผู้บริหารองค์กรขนาดใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง

ด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ถือเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จซึ่งเทศบาลนครทุกแห่งล้วนมีการกำหนดนโยบายและมาตรการในการบริหารจัดการที่ชัดเจน เพราะผู้บริหารตระหนักดีว่านโยบายเปรียบเสมือนหางเสือที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนภารกิจของเทศบาลนครบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ส่วนใหญ่มักถูกขับเคลื่อนในรูปของแผนยุทธศาสตร์เทศบาลนคร แผนพัฒนาประจำปี ตลอดจนแผนงานหรือโครงการต่างๆ ซึ่งผู้บริหาร

ต้องสื่อสารนโยบายให้เกิดความชัดเจน และมากพอที่จะสร้างความเข้าใจกับพนักงานเทศบาลทุกคนให้นำไปปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และในขณะเดียวกันการกำหนดนโยบายที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ตามที่ Glueck [40] กล่าวไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจและการกระทำที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

สำหรับการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการบริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น เพราะได้ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ และรู้สึกว่ามีคุณค่า มีความสำคัญ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือ นอกจากการมีผู้บริหารที่ดี มีนโยบายที่ดีมีกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารเทศบาลนคร ได้ตระหนักถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน รวมถึงต้องเรียนรู้วิธีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมและจงใจเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเทศบาลนครทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนต้องเข้าใจและทราบถึงศักยภาพของพนักงานเทศบาลนครแต่ละคน เพื่อให้การมอบหมายงานมีความเหมาะสมกับศักยภาพของพนักงานเทศบาลนคร นอกจากนี้คณะผู้บริหารเทศบาลนครยังเน้นให้พนักงานเทศบาลนครมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยตรงให้อำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับภาระงาน และมีการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ก็จะทำให้พนักงานเทศบาลนครเกิดความภูมิใจ อย่างไรก็ตามการสร้างมีส่วนร่วมของพนักงานในแต่ละเทศบาลนครยังไม่มีรูปแบบตายตัว ยังขึ้นอยู่กับภาวะการณ์ คุณลักษณะของพนักงานของแต่ละเทศบาล และกิจกรรมที่ต้องการให้พนักงานเทศบาลนครเข้าไปมีส่วนร่วม อันเป็นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานเทศบาลนครได้แสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรมากยิ่งขึ้นไป

ซึ่งการสร้างบรรยากาศดังกล่าวจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Putti [41] และ Davis; and Newstrom [42] กล่าวว่า การมีส่วนร่วม คือการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ได้มีส่วนช่วยและมีส่วนร่วมรับผิดชอบตามสถานะ ประกอบการมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐานของกิจกรรมต่างๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้างขวาง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์กร

การติดต่อสื่อสาร ถือเป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารงานในเทศบาลนครให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุด เพราะการติดต่อสื่อสารจะเป็นสื่อกลางในการเผยแพร่ ถ่ายทอด ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ กฎ ระเบียบ การปฏิบัติต่างๆ ไปสู่พนักงานทั่วทั้งเทศบาลนครเพื่อความเข้าใจที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เทศบาลนครมีนโยบายหรือช่องทางการสื่อสารให้พนักงานสามารถเข้าถึงได้ โดยการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two Ways Communication) กับพนักงานอยู่ตลอดเวลา และเป็นการสื่อสารทั้งที่เป็นทางการ เช่น เอกสารสิ่งพิมพ์ การจัดทำสื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่างๆ การจัดนิทรรศการ จัดหมายข่าว การจัดงานแถลงข่าว การติดประกาศ และการให้ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ และไม่เป็นทางการ เช่น การพบปะสังสรรค์นอกเวลาปฏิบัติงาน เพราะเป็นก้าวแรกของการที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานเทศบาลนครเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ซึ่งถือเป็นสิทธิพื้นฐานของพนักงานเทศบาล ในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาลนคร บนข้อมูลที่ เป็นจริงถูกต้อง ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับ Barnard [43] กล่าวถึง รูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีระเบียบแบบแผน

กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ทำให้เกิดความรวดเร็วและความล่าช้า และรูปแบบการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในรูปของบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับองค์การเป็นส่วนใหญ่ และจะสอดแทรกอยู่กับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการเสมอ

การปรับองค์การและนวัตกรรม ถือเป็นองค์ประกอบของด้านลักษณะของนโยบายการบริหารและการปฏิบัติ ด้วยบริบทหรือสภาพแวดล้อมของเทศบาลนครแต่ละแห่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผล การปรับตัวขององค์การให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ถือเป็นสิ่งสำคัญซึ่งผู้บริหารเทศบาลนคร มีความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่ซึ่งต้องมีการปรับองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับนวัตกรรมการสร้างสรรคซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Kimbrough; and Burkett [44] กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการกำหนดความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง ควรได้มาจากความต้องการของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น การเสนอความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรเสนอความคิดเห็นของตนให้บุคคลากรได้รับรู้ โดยใช้วิธีการทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ สร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลากร โดยผู้บริหารต้องเอาใจใส่ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลากรเกิดความรู้สึกต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องการปฏิบัติการกิจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการและเป็นไปได้ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลสำเร็จ

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร

จากการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ กับประสิทธิผลของเทศบาลนคร พบว่าค่าสถิติของแบบจำลองทุกค่าผ่านเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด อันเป็นการสะท้อนถึงความสัมพันธ์กันทุกองค์ประกอบอย่างแข็งแกร่งและยังสอดคล้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งมีความคิดเห็นที่ความสอดคล้องที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ล้วนเป็นมื่อทธิพลในการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร และการขับเคลื่อนประสิทธิผลของเทศบาลนคร ดังสอดคล้องกับงานวิจัยของพงษ์เทพ จันทสุวรรณ [45] พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานีตำรวจนครบาล และมีความสัมพันธ์รายคู่ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทุกคู่ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เมื่อพิจารณาถึงความสมบูรณ์ขององค์ประกอบทุกตัว พบว่าทุกตัวแปรขับเคลื่อนไปพร้อมกันอย่างเป็นองค์รวม หากพิจารณาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบริบทของเทศบาลนคร ในศตวรรษที่ 21 นั้นนอกจากกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีต้องมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นต้นทุนที่จะส่งให้การบริหารงานขององค์การประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ประกอบกับการมีวิสัยทัศน์ ผสมผสานคุณลักษณะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจที่ส่งผลทางบวกต่อบริหารงานองค์การโดยผ่านความฉลาดทางอารมณ์

การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์และทักษะการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนคร ภายใต้ความพร้อมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ค่านิยมของเทศบาลนคร ให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบองค์การให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการสร้างการองค์ความรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้พนักงานเทศบาลนครเป็นศูนย์กลางของเรียนรู้ และร่วมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานการศึกษาสถานภาพองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า เทศบาลนครมีค่านิยมวัฒนธรรมองค์การไปทิศทางเดียวกัน จำเป็นต้องมีคุณลักษณะวัฒนธรรมส่วนร่วมผสมผสานวัฒนธรรมเอกภาพ คำนี้ถึงวัฒนธรรมการปรับตัว เสริมสร้างวัฒนธรรมพันธกิจโดยหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์การดังกล่าวให้เกิดการผสมผสานกันเป็นเนื้อเดียวกัน โดยที่ไม่มีการยึดติดกับรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การอย่างใดอย่างหนึ่งอันจะทำให้เทศบาลนครมีรากฐานวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งเมื่อพิจารณาในแง่ที่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ จะพบว่าผู้นำจะมีวิธีการหลากหลายวิธีในการปลูกฝังและส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร ยังต้องเอื้อต่อการเรียนรู้โดยการสนับสนุนการจัดการความรู้ของเทศบาลนคร จะทำให้เทศบาลนครกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน และมีผลต่อประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของเทศบาลนคร

การพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลของเทศบาลนครนั้น ซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้มีความคิดเห็นที่ตรงกัน ดังนี้

1. คุณลักษณะของภาวะผู้นำควรมีมาตรฐานเชิงจริยธรรมคุณธรรมเป็นตัวกำกับการบริหารงาน
2. วัฒนธรรมองค์การ ต้องมีความตระหนักต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยมให้ทันกับสภาวการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งตอบสนองต่อการให้บริการผู้ประชาชน มากกว่าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริหารและพนักงานเทศบาลนคร
3. องค์การแห่งการเรียนรู้ เทศบาลนคร ต้องเร่งสร้างอัตลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Identity's Municipality of Learning Organization) โดยมุ่งให้เทศบาลนครแต่ละแห่งให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน

4. ประสิทธิผลของเทศบาลนคร ต้องมุ่งเน้นกำหนดนโยบาย โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิด และส่วนร่วมในการตรวจสอบบริการสาธารณะ เพราะจะทำให้การกำหนดแผนบรรลุถึงกลุ่มเป้าหมายโดยไม่ผิดกลุ่มและเกิดความสำเร็จขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักบริหารงานเทศบาลนคร ให้เป็นรูปแบบที่ช่วยให้นักบริหารงานเทศบาลนคร มีโอกาสได้พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างกัน ซึ่งต้องใช้วิธีการและกิจกรรมพัฒนานักบริหารงานเทศบาลนครที่หลากหลายมิใช่ ใช้วิธีการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว เพื่อเพิ่มพูนความรู้จักทักษะที่จำเป็นต่อการบริหาร และทัศนคติค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งในรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเทศบาลนคร ที่ได้ออกแบบไว้ จะมีวิธีการ

และกิจกรรมที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลนคร มีความชำนาญในการเป็นนักบริหารมืออาชีพ

2. รัฐบาลควรทบทวนและพิจารณาในเรื่องของการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการจัดเก็บรายได้ของของเทศบาลนครอย่างจริงจัง เพื่อให้เทศบาลนครสามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นและลดการพึ่งพิงเงินอุดหนุนจากรัฐบาล นอกจากนี้รัฐบาลควรให้การสนับสนุนการพัฒนา

ศักยภาพทางการคลังของท้องถิ่นให้เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาในทุกๆ ด้านอย่างเป็นระบบ

3. เทศบาลนคร ควรมีความพร้อมที่จะขยายพรมแดนความรู้ให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ตาม แต่ก็ยังต้องเสริมในประเด็นการสร้างอัตลักษณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครแต่ละแห่งให้มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน โดยการพัฒนาเทศบาลนครเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เอกสารอ้างอิง

- [1] สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2558). รายงานของสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปีงบประมาณ 2558. กรุงเทพมหานคร.
- [2] นิมิตร โสขาริ. (2545). คุณลักษณะความเป็นผู้นำของคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่เอื้อต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดูแลรักษาต้นไม้ที่ปลูก ภายใต้โครงการตามพระราชเสาวนีย์ฯ: กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งชมพู อำเภอภูเวียง จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- [3] Bass; and Avolio. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers and R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- [4] Denison. (2003). Corporate culture and Organizational effectiveness: Is There a similar pattern paround the world?. *Advances in global leadership*. 3: 205-227.
- [5] Senge. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: doubleday/currency.
- [6] Steers. (1994). *Introduction to organizational behavior*. 2nd ed. New York: Harper collins publishers.
- [7] Creswell; and Clark. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. 2nd ed. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- [8] Cochran. (1977). *Sampling techniques*. 3rd ed. New York: Wiley.
- [9] Hair, G., Black, B., Babin, B., Anderson, R.; and Tatham, R. (2010). *Multivariate data analysis*. 7th ed. Pearson, Upper saddle river, New jersey.
- [10] Comrey; and Lee. (1992). *A first course in factor analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- [11] Henry Mintzberg. (1993). *The structuring of organizations*. Englewood cliffs, N.J.: Prentice hall.
- [12] Miles; and Huberman. (1994). *Qualitative data analysis*. 2nd ed. Thousand oaks, CA: Sage publications.

- [13] สุกัญญา สุขการณ์. (2552). ลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในจังหวัดเขตปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร. ดุษฎีนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- [14] บุญแสง ชีระภากร. (2552). ภาวะผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [15] อัมพล ชูสนุก. (2552). อิทธิพลของภาวะผู้นำของซีอีโอต่อประสิทธิผลองค์การในบริบทของวัฒนธรรมองค์การของบริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [16] ทิพย์พาพร มหาสินไพศาล. (2553). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ และผลการปฏิบัติงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [17] วิทยา จิตนุพงศ์. (2554). แบบจำลองเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [18] คมวัชร เอียงอ่อง. (2555). ภาวะผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก.
- [19] Paul A. Sabatier; and Daniel A. Mazmanian. (1980, August). A multivariate approach to public policy making. *American Journal of Political Science*. 24(3): 439-445.
- [20] รังสรรค์ อินทน์จันทร์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- [21] จิราภรณ์ พงษ์ศรีทัศน์. (2553). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [22] สมจินตนา คุ่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การกรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- [23] ลีริพงษ์ ปานจันทร์. (2554). ประสิทธิภาพในการบริหารงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครปฐม. หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- [24] Cameron; and Quinn. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- [25] วนิดา ลัจพันธ์โรจน์. (2551). แนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- [26] วรณวิมล คงสุวรรณ. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาล ในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- [27] ปรัชญา ชุมนานเสียว. (2553). รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [28] สุพิศาล ภักดีนฤนาถ. (2557). แนวทางการพัฒนาองค์กรการปราชญ์องค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการ). มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- [29] Ellinger, Yang; and Ellinger. (2000). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: An empirical assessment. *Human resource development quarterly*. 13: 5-22.
- [30] ดรุณี โกเมนเอก. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- [31] บัณฑิต ผังนรินทร์. (2550). อิทธิพลของลักษณะขององค์กร นโยบายการบริหาร และการ ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม การทำงานภายในองค์กร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ปริญญาโท กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- [32] Max Weber. (1947). *The theory of social and economic organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The free press.
- [33] Lussier. (2002). *Teoría, Aplicación y Desarrollo de habilidades*. (2a. Edición). México: Thomson Learning.
- [34] Tichy, N.M., Frombrun, C.J.; and Devanna, M.A. (2002). Strategic human resource management. *Sloan management review*. 23(2): 47-61.
- [35] Michael Armstrong. (1999). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan page.
- [36] Robert B. Denhardt; and Janet Vinzant Denhardt. (2007). *The new public service*. Printed in the United States of America.
- [37] Stringer. (2002). *Leadership and organization climate*. New jersey: McGraw – Hill.
- [38] Steers. (1994). *Introduction to organizational behavior*. 2nd ed. New York: Harpercollins Publishers.
- [39] Robbins. (2005). *Organizational behavior*. 11th ed. Upper Saddle River, N.J: Pearson
- [40] Glueck. (1988). *Management*. Hinsdale: The dryden press. Hicks. Herbert G.
- [41] Putti Joseph M. (1987). *Management: A functional approach*. Published by McGraw-Hill Education. Singapore.
- [42] Davis; and Newstrom. (1985). *Human behavior at work: Organization behavior*. 7th ed. Singapore: Singapore National Printers.

[43] Barnard. (1972). *The Functions of the executives*. Boston: Harvard University Press.

[44] Kimbrough; and Burkett. (1990). *The principalship: concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[45] พงษ์เทพ จันทสุวรรณ. (2554, ตุลาคม - 2555, มกราคม). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น. *วารสารร่วมพฤษภา*. 30(1): 89-116.