

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ศิวัสสา จันโท

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่าคุษฎีนิพนธ์ ได้พิจารณา
คุษฎีนิพนธ์ของ ศิวัสสา จันโท ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมคุษฎีนิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

..... ประธาน

(ศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัครกรณ์ วงศ์ปรีดี)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธารเสนา)

วันที่..... 27 พฤศจิกายน 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานคุณฐิณีพนธ์ “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี” ได้สมบูรณ์สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ด้วยความกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมถึงได้สนับสนุนส่งเสริมชี้แนะแนวทางใหม่ ๆ ให้งานมีการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องเสมอมา จากท่านรองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต ประธานคณะกรรมการควบคุมคุณฐิณีพนธ์ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาหลักคุณฐิณีพนธ์ที่เปรียบเสมือนแบบอย่างอันสมบูรณ์และเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ผู้วิจัยในการดำเนินกระบวนการวิจัยจนกระทั่งสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี และท่าน ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ กรรมการควบคุมคุณฐิณีพนธ์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษารองคุณฐิณีพนธ์ ที่ให้ความเอาใจใส่ดูแลศิษย์โดยสม่ำเสมอตลอดมา

ขอกราบขอบพระคุณท่านศาสตราจารย์ จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ ประธานคณะกรรมการสอบคุณฐิณีพนธ์ที่ได้เมตตาให้คำแนะนำอันทรงคุณค่าเพื่อมาเติมเต็มความสมบูรณ์ให้แก่คุณฐิณีพนธ์เล่มนี้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คณบดีของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัชนีธ์ ธารเสนา และคณาจารย์จากวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่กรุณาประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย ตลอดจนขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์จากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย และผู้เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือประสานในการเก็บข้อมูลจนกระทั่งเสร็จสิ้นสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณครอบครัวนิเวศน์มรินทร์, ครอบครัวจันทิ และคณาญาติ รวมถึงมิตรสหายผู้เป็นกัลยาณมิตรที่มอบโอกาส มอบความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ โดยต่อเนื่องเสมอมาจวบจนผู้วิจัยสามารถบรรลุความสำเร็จอย่างเต็มภาคภูมิในครั้งนี้

ศิวัสสา จันทิ

57810038: สาขาวิชา: รัฐประศาสนศาสตร์; ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คำสำคัญ: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง/ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คิวิัสสา จันโท: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน
จังหวัดจันทบุรี (A MODEL OF CHANGE MANAGEMENT FOR LOCAL ADMINISTRATIVE
ORGANIZATION IN CHANTABURI PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์:

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, ปร.ด., สุปราณี ธรรมพิทักษ์, ปร.ด. 416 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบ
การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ 4) เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิง
สาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
5) เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อ
เปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน
จังหวัดจันทบุรี โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี (เทศบาล และองค์กรการบริหารส่วนตำบล) จำนวนทั้งสิ้น
754 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Schumacker and Lomax ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน
400 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจนครบตาม
จำนวนที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ
ค่าความถี่, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์
โมเดลสมการ โครงสร้าง (SEM-structural equation model) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์
เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์และศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพล
ทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวมถึงใช้
เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multiple group analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์
เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบ
ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
ผลการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
ในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีพบว่าปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วมและการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร และสุดท้ายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญแก่บุคคล นอกจากนี้พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำโดยปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรและส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์กร โดยปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรและยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ดังนี้ $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.087$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$ และ $\chi^2/df = 1.219$

4. ผลการวิเคราะห์น้ำหนักรวมของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่าด้านอิทธิพลทางตรงปัจจัยภาวะผู้นำ, การสื่อสารในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ 0.331 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร 0.102 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์กร 0.473 ($p < 0.01$) กล่าวคือปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์กร รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ และน้อยที่สุดคือการสื่อสารในองค์กร และด้านอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่า

สัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล 0.340 และ 0.095 ตามลำดับ และภาวะผู้นำยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078 นอกจากนี้ยังพบว่า ด้านอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 1.419 ($p < 0.01$) เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 0.749 ($p < 0.01$) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.197 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย กล่าวคือปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดคือ ปัจจัยภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารในองค์กร

5. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีความไม่แปรเปลี่ยน โดยทั้งเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน แต่ขนาดน้ำหนักที่มีอิทธิพลใน โมเดลต่างกันเพียงเล็กน้อย สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบล

57810038: MAJOR: PUBLIC ADMINISTRATION; Ph.D. (PUBLIC ADMINISTRATION)

KEYWORDS: THE MODEL OF CHANGE MANAGEMENT/ LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION

SIWASSA CHANTO: A MODEL OF CHANGE MANAGEMENT FOR LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION IN CHANTABURI PROVINCE. ADVISORY COMMITTEE: PONGSATEAN LUENGALONGKOT, Ph.D., SUPRANEE THAMMAPITHAK, D.P.A. 416 P. 2018.

The objectives of this research were: 1) to explore the level of change management in Chantaburi's local administrative organization; 2) to develop a structural equation model of change management in Chantaburi's local administrative organization; 3) to test the consistency of the developed model with the empirical data; 4) to explore the direct, indirect and total influences effecting change management in Chantaburi's local administrative organization, and; 5) to test the invariance of the model of change management between municipality and sub-district administrative organizations. The populations used in this research were all levels of the 754 administrators in local administrative organization in Chantaburi province (municipality and sub-district administrative organization). A Sample of 400 participants (defined using Schumacker and Lomax) was selected using a stratified random sampling technique, while participants from each organization were randomly selected by simple random sampling. A questionnaire was used to collect the data for this study. The statistics used for data analysis were descriptive statistics and statistical analysis used SEM -Structural Equation Model Analysis with Mathematical software packages for inspecting the consistency of the developed model with the empirical data and for exploring the direct, indirect and total influences effecting change management in Chantaburi's local administrative organization. The Multiple Group analysis with Mathematical Software Package for tested the invariance of the model of change management between municipality and sub-district administrative organization. The findings were as follows:

1. The overall implementation of change management in Chantaburi's local administrative organization was at the highest level.

2. The change management model developed for Chantaburi's local administrative organization contained: 1) a change management factor composed of 4 parts, namely: creating vision, creating a sense of urgency, creating participation and institutionalizing change; 2) a leadership factor which was composed of 4 components, namely: inspirational motivating, individualized consideration, intellectual stimulation and idealized influence; 3) an organizational communication factor composed of 4 parts; channel, message, sender and receiver; 4) an organizational culture factor composed of 4 parts; achievement orientation, team work orientation, creative thinking orientation and humanistic orientation.

Furthermore, there were 3 factors influencing change management: 1) leadership had direct influence on change management, organizational communication and organizational culture. Moreover, leadership had indirect influence on change management which was also influenced by organizational communication and organizational culture and it indirectly influenced organizational culture which was additionally influenced by organizational communication; 2) organizational communication was directly influenced by change management and organizational culture, and indirectly influenced by change management which was itself influenced by organizational culture; 3) organizational culture was directly influenced by change management.

3. The model fit with the empirical data with $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, **p-value** = 0.087, CFI = 0.995, TLI = 0.993, RMSEA = 0.023, SRMR = 0.027 and $\chi^2/df = 1.219$

4. The factor with the highest direct effect on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) was organizational culture with the effect size of 0.473 ($p < 0.01$). Next was leadership and organizational communication with the effect size of 0.331 ($p < 0.01$), and 0.102 ($p < 0.01$). The factors with indirect effects on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) were leadership and organizational communication which were impacted by organizational culture with the effect size of 0.340 and 0.095, respectively. Likewise, the factors with the highest total effects on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) were leadership, with the effect size of 0.749 ($p < 0.01$), and next was organizational culture and organizational communication with the effect size of 0.473 ($p < 0.01$), and 0.197 ($p < 0.01$).

5. The model of change management developed by the researcher showed invariance between municipalities and sub-district administrative organizations. The factors that influenced Chantaburi's local administrative organization in the causal model of municipalities and sub-district administrative organizations were the same but the parameters were a little varied. The model can be used both municipalities and sub-district administrative organizations.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ช
สารบัญ	ญ
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญภาพ	ต
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	13
วัตถุประสงค์การวิจัย	13
สมมติฐานการวิจัย	14
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
ขอบเขตการวิจัย.....	19
นิยามเชิงปฏิบัติการ	20
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	24
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	25
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	26
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	29
องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	41
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	82
แนวคิดภาวะผู้นำและองค์ประกอบของภาวะผู้นำ.....	104
แนวคิดการสื่อสารในองค์กรและองค์ประกอบการสื่อสารในองค์กร	149
แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	183
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในองค์กร	220
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร	222
ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร.....	226
แนวคิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร	228

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	241
ข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดจันทบุรี	245
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	248
3 วิธีดำเนินการวิจัย	263
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	263
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	269
การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	270
การเก็บรวบรวมข้อมูล	274
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล	274
วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล	274
เกณฑ์ในการแปลผล	277
4 ผลการวิจัย	278
ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	281
ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	283
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี	298
ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน	303
ส่วนที่ 5 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี	312
ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน	314
ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	327

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	328
สรุปผลการวิจัย.....	330
อภิปรายผล	338
บทสรุปส่งท้าย.....	369
ข้อเสนอแนะ.....	371
บรรณานุกรม	373
ภาคผนวก	404
ประวัติย่อของผู้วิจัย	416

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สรุปรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่าง ๆ 36
2	การสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือ ผลงานวิจัยของนักวิชาการ 65
3	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะ หรืองานวิจัยของนักวิชาการ 76
4	นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 80
5	การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือ ผลงานวิจัยของนักวิชาการ 101
6	การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ 137
7	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำจากทัศนะหรือผลงานวิจัย ของนักวิชาการ 143
8	นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/ สาระ เพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 147
9	การสังเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสารในองค์กรจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของ นักวิชาการ 174
10	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กรจากทัศนะ หรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ 178
11	นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/ สาระหลักของการสื่อสารในองค์กร 181
12	การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจากทัศนะหรืองานวิจัยของ นักวิชาการ 209
13	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจากทัศนะหรือ งานวิจัยของนักวิชาการ 215
14	นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์กร 218
15	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี 266
16	สรุปเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องจากการศึกษาวิจัยของ Hooper et. al. (2008) 276
17	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล 281

สารบัญดาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	283
19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	284
20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	285
21 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	286
22 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	287
23 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสาร ในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านช่องทางการสื่อสาร	288
24 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสาร ในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านเนื้อหาข่าวสาร	289
25 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้ส่งสาร/ ผู้สื่อสาร	290
26 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสาร ในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้รับสาร	291

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
27 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสาร ในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี.....	292
28 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ	293
29 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม	294
30 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์.....	295
31 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล	296
32 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี.....	297
33 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้าง ความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง.....	298
34 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้าง การมีส่วนร่วม	299

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
35 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง	300
36 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร.....	301
37 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี.....	302
38 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยภาวะผู้นำ	303
39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำกับข้อมูลเชิงประจักษ์	305
40 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการสื่อสารในองค์กร.....	305
41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการสื่อสารในองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์	307
42 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร	308
43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลวัฒนธรรมองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	309
44 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	310
45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ...	312
46 ค่าดัชนีความสอดคล้อง และขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี	315
47 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน	317
48 ผลการเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน ระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี	321
49 ค่าสถิติความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาลและ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี.....	322

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
50	ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมในรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี 322
51	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย 327
52	ค่าดัชนีความสอดคล้อง และขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี..... 336
53	เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของนักวิชาการต่าง ๆ 345
54	การเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 347
55	การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับวรรณกรรม ที่ค้นพบ..... 348
56	ค่าดัชนีความสอดคล้อง และขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี..... 352
57	การเปรียบเทียบลำดับน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล..... 367

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดการวิจัย รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี.....	18
2 ตัวแบบการวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง	75
3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	103
4 ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำ.....	142
5 ตัวแบบการวัดการสื่อสารในองค์กร	176
6 ตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์กร	213
7 Change management model of E-government implementation in Brunei	229
8 Conceptual model of change management โดย Devi and Charan	230
9 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951).....	232
10 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	233
11 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาชีวศึกษาในประเทศไทย	235
12 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.....	236
13 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเอกชน.....	238
14 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก	239
15 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ.....	265
16 โมเดลภาวะผู้นำ	304
17 โมเดลการสื่อสารในองค์กร.....	306
18 โมเดลวัฒนธรรมองค์กร	309
19 โมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	311
20 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี.....	313
21 โมเดลสมมติฐานการวิจัยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี.....	319

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
22 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี	326
23 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี	326
24 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	334
25 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	342
26 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	343
27 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานด้าน E-Government ของ ประเทศบรูไน	343
28 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ	344
29 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์	350
30 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลในจังหวัดจันทบุรี	365
31 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี	366

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงของทุกสรรพสิ่งเป็นเรื่องปกติวิสัย ทุกกิจกรรมบนวิถีโลกดำเนินการก้าวอย่างอย่างเป็นพลวัต อาณาประเทศไร้ซึ่งขอบเขตพรมแดนของตนเองอย่างแท้จริง กระแสเชี่ยวกรากแห่งโลกาภิวัตน์เข้าถาโถมพัดพาความเปลี่ยนแปลงอันเป็นสิ่งแปลกใหม่จำนวนมหาศาลในอีกซีกโลกข้ามอาณาเขต เข้าและออกจากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่งอย่างอิสระเสรี สะดวก รวดเร็ว นำพาปรากฏการณ์หลากหลายเข้าสู่ครรลองวิถี ก่อให้เกิดผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนในระดับที่แตกต่างกันไป ซึ่งผลกระทบบางประการของการเปลี่ยนแปลงอาจก่อให้เกิดความสูญเสียทรัพยากรขององค์กร เช่น สูญเสียงบประมาณ สูญเสียทักษะของคน เวลา และกำลังคน (สนั่น เกชาวี, 2552, หน้า 146)

Kotter and Cohen (2002, pp. 1-2) กล่าวไว้ใน *The heart of change* ว่า คนจะทำการเปลี่ยนแปลงตามการคิดวิเคราะห์ ไม่ใช่ตามความรู้สึกของตนเอง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผล ซึ่งหากเราสามารถจัดการกับกระแสการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้ดีและเหมาะสมก็จะสามารถเอาชนะมันได้ แต่หากขาดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อรับมือกับมันก็อาจสร้างความเจ็บปวด เสียหายตามมา ดังที่ ชูติมาวดี ทองจีน (2552, หน้า 31) กล่าวไว้ว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หากมีการปรับตัวโดยมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสภาพหนึ่งไปสู่อีกสภาพหนึ่งอย่างสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ อาจช่วยให้องค์การอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน องค์กรที่ฉลาดจึงมีการจัดการการเปลี่ยนแปลงปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และเพื่อการพัฒนาให้ยั่งยืนตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของผู้รับบริการ และเพื่อความสุขของคนในองค์กร (ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์, 2552, หน้า 89) ซึ่ง Zorn, Page and Cheney (2000, pp. 515-566) ได้ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลง: มุมมองอันหลากหลายของการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ พบว่า องค์กรที่มีความสามารถคาดการณ์ รู้เท่าทันและชิงปรับตัว ใช้กระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับจังหวะของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการใช้สมรรถนะศักยภาพในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) และมีการพัฒนาเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดผลกระทบด้านบวกที่ดีต่อองค์กร ทำให้องค์การสามารถอยู่รอด (Survival)

ในสถานการณ์วิกฤตได้ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนของ Allen, Jimmieson, Bordia and Irmer (2007, pp. 187-210) ที่พบว่า องค์การที่มีสมรรถนะในการเรียนรู้สามารถปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และสามารถรักษาความเป็นต่อบนเวทีการแข่งขัน โลก (Maintain a competitive advantage) รวมทั้งยังสามารถในการสร้างคุณค่ามอบให้แก่ประชาชน และคนในองค์การ

ในทางตรงกันข้ามองค์การที่ยึดติดกับรูปแบบการดำเนินงานแบบดั้งเดิม ขาดการตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ขาดการพัฒนาปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลก ไม่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดีพอ นอกจากจะตามผู้อื่นไม่ทันแล้ว ยังไม่รู้ตัวเองว่าอยู่ในสถานการณ์วิกฤตใด ซึ่งในที่สุดก็ต้องประสบกับความล้มเหลวและดับสูญลงไป (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2548 ก, หน้า 41) ด้วยเหตุดังกล่าวองค์การต่าง ๆ ที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจึงมีความพยายามจะก้าวกระโดดเพื่อติดตามให้ทันกระแสโลก โดยการเร่งพัฒนา เร่งปรับปรุงปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน เพื่อรับมือตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังสารัตถะที่ ชาร์ล ดาร์วิน (Charles Darwin) นักธรรมชาติวิทยาชาวอังกฤษกล่าวไว้ เมื่อปี ค.ศ. 1809-1882 ว่า “ผู้ที่อยู่รอดได้ไม่ใช่ผู้ที่แข็งแรงหรือฉลาดที่สุด แต่คือ ผู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด” (ชนา ศิริวัลลภ และชัยพงษ์ พงษ์พานิช, 2553, หน้า 14)

ทว่าการเปลี่ยนแปลงหาใช่กระบวนการที่จะทำให้สำเร็จได้โดยง่ายคาย ดังที่ Johnson (2002) เขียนหนังสือที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่อง “Who moved my cheese” อันเคยเป็นวรรณกรรมโด่งดังของโลกในอดีตว่า Cheese หรือเนยแข็งนั้นเป็นสิ่งโปรดปรานของหนูได้ถูกนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่มีมนุษย์ปรารถนาจะได้รับในชีวิต เช่น ปรารถนาความสำเร็จเกี่ยวกับงาน ปรารถนาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น หรือปรารถนาความสุขในชีวิต ครั้นเมื่อวันหนึ่งต้องสูญเสียสิ่งเหล่านั้นไป เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตาม ก็ก่อให้เกิดความรู้สึกเจ็บปวด และอาจมีปฏิกิริยาต่อต้าน ไม่ยอมรับ ไม่ร่วมมือในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง จนทำให้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องล้มเหลวลงไปมากที่สุด ซึ่ง Kotter (1996, pp. 26-27) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องของการสร้างความเปลี่ยนแปลงมาเป็นเวลาหลายสิบปี สามารถประมาณการได้ว่า ในปัจจุบันความพยายามในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นนั้น จำนวนกว่า 70% ล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น และอัตราความล้มเหลวดังกล่าว ถือเป็นอุปสรรคใหญ่ที่ขัดขวางความก้าวหน้าขององค์กรต่าง ๆ รัฐบาล เศรษฐกิจหรือแม้แต่สังคม ซึ่งข้อมูลงานเขียนหนังสือเรื่องต่อมาของเขาชื่อ Leading change ก็ระบุว่าจากการที่องค์กรได้ดำเนินการสร้างความเปลี่ยนแปลง อาทิ การปฏิรูปองค์การตามสถานการณ์ของเศรษฐกิจโลก การทบทวนและสร้างกลยุทธ์ใหม่ การลดจำนวนพนักงาน การสร้างคุณภาพตาม

มาตรฐาน การควบคุมองค์การ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขึ้นในองค์การ พบว่า มีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วของความเสียหายขององค์การจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา (Kotter, 1996, p. 3)

ประเด็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับความเห็นของ Sirkin, Keenan and Jackson (2005, p. 110) ในการศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงของงานหลาย ๆ งานที่ผ่านมา ที่ปรากฏว่า 2 ใน 3 ของงานเหล่านั้นประสบความล้มเหลวตั้งแต่เริ่มต้น โดย เขากล่าวว่า “ยังมีสิ่งที่ยากเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด ก็ยิ่งย่ำอยู่ที่เดิม การจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ยาก ทั้งนี้เนื่องจากส่วนหนึ่งของปัญหาในการเปลี่ยนแปลงคือ บั๊กจี้ที่ทรงอิทธิพลในกระบวนการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงมีระดับการเห็นด้วยน้อย” แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความสับสน หรือความบอบช้ำเสียหายให้แก่องค์การจนทำให้หลายคน หลายองค์การพยายามหลีกเลี่ยง แต่กระนั้นก็ตามการเปลี่ยนแปลงก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของชีวิต และเป็นสิ่งจำเป็น เป็นอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าขององค์การ ดังนั้น องค์การที่รู้วิธีการทำนุบำรุงการเปลี่ยนแปลง การเร่งการเปลี่ยนแปลง และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change management) จึงสามารถสร้างความสำเร็จอย่างน่าพิสมัยให้แก่องค์การ (เบียร์, ไมค์, 2553)

ตัวอย่างขององค์การในภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บริษัทซัมซุงของประเทศเกาหลี ซึ่งเป็นองค์กรระดับแนวหน้าของเอเชีย ที่ครั้งหนึ่งเคยประสบกับภาวะวิกฤติอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมโลก และองค์การไม่ยอมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จนก่อให้เกิดผลกระทบต่อภาระงานของซัมซุงให้ตกต่ำ และชื่อเสียงบริษัทเสียหาย รวมทั้งมีปัญหาต่าง ๆ รุมเร้าเข้ามา อาทิ การเกิดวิกฤติเศรษฐกิจของเอเชีย ปี ค.ศ. 1997 จากสถานการณ์หลากหลายที่ประดังกันเข้ามาทำให้ผู้นำของบริษัทจำเป็นต้องทบทวนการบริหาร การดำเนินงานและปรับปรุงปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ ส่งผลให้ในปัจจุบันซัมซุงประสบความสำเร็จโด่งดังไปทั่วโลก ยิ่งกว่านั้นโลกยังบันทึกการขายสินค้าใหม่ ๆ ของซัมซุงที่ทำลายสถิติเดิม และสามารถจัดสิทธิบัตรสินค้าที่มีชื่อเสียงต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามากกว่าผู้ประกอบการอื่น ๆ (จิตติ รัศมิธรรม โขติ, 2548, หน้า 1-5) นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างของบริษัทชั้นนำระดับโลก บริษัทฮอนด้า (ประเทศไทย) โดยในปี พ.ศ. 2546 ได้นำพาการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เข้าสู่องค์การโดยการปรับโครงสร้างเงินเดือนของบุคลากรทั้งในบริษัทและบริษัทในเครือทั้งหมดเปลี่ยนมาใช้ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management system) ซึ่งองค์การได้นำศาสตร์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการดำเนินงานตามหลักการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผน การเปลี่ยนแปลง การมอบหมายจัดตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดตั้งทีมงาน การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อนำไปสู่

การรับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งด้วยองค์ประกอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทำให้โครงการนี้สำเร็จลงอย่างราบรื่นภายในระยะเวลาเพียง 2 ปี ตามที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 41-42)

ส่วนตัวอย่างขององค์การในภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ โครงการพัฒนาเมืองของประเทศสิงคโปร์ (Urban redevelopment authority-URA) ซึ่งเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารเปลี่ยนแปลง โดยในการนำเสนอโครงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีจุดเด่นที่น่าสนใจ คือ สามารถทำให้ประชาชนเห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม รวมถึงมีการสื่อสารเพื่อถ่ายทอดเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ของเกาะสิงคโปร์และเมืองใหญ่อื่น ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อสร้างความรับรู้และความตระหนักถึงความสำคัญและจำเป็น และยังเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบเกาะในพื้นที่นี้ จึงเกิดการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจนสำเร็จลงเป็นที่สุด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 54-55)

ประเทศไทยเป็นหนึ่งในหลาย ๆ ประเทศที่ได้รับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับโลกและระดับภูมิภาคตลอดมา ทั้งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จากประสบการณ์เหล่านี้กลุ่มรัฐบาลผู้บริหารประเทศและองค์การผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของประเทศไทยจึงได้ร่วมกันพัฒนากลยุทธ์ในการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2504 จวบจนปีปัจจุบัน พ.ศ. 2559 มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 12 ฉบับด้วยกัน ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2559) ได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศ และมีสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันสำคัญในระดับโลก และการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการพัฒนาประเทศ สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญระดับโลก ได้แก่ 1) สถานการณ์และแนวโน้มเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้ทุกประเทศต้องปรับตัว 2) การวิจัยและพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว 3) แนวโน้มสังคมโลกเปลี่ยนแปลง เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโลกอย่างต่อเนื่อง หรือการเลื่อนไหลของกระแสวัฒนธรรมโลกเข้าผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น ทำให้เศรษฐกิจและรูปแบบการดำเนินชีวิตเปลี่ยนแปลง 4) สถานการณ์และแนวโน้มสิ่งแวดล้อมโลกเปลี่ยนแปลง 5) สถานการณ์ความมั่นคงโลก เช่น ความมั่นคงทางอาหารและพลังงานโลก มีแนวโน้มจะเป็นปัญหาสำคัญ เนื่องจากประชากรโลกมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในประเทศ มีประเด็นการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1) การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจโลกที่ตกต่ำส่งผลกระทบต่อที่ค่อนข้างรุนแรงให้แก่เศรษฐกิจของประเทศไทย
- 2) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรมของประเทศอยู่ในระดับต่ำ
- 3) การเปลี่ยนแปลงสภาวะด้านสังคม จากการที่โครงสร้างประชากรของประเทศไทยมีแนวโน้มในการปรับเปลี่ยนไปสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ขาดแคลนแรงงาน
- 4) การเปลี่ยนแปลงสภาวะด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ร่อยหรอ เสื่อมโทรมลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรและสภาพความเป็นอยู่ หรือคุณภาพชีวิตของประชาชน
- 5) การเจริญเติบโตของภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
- 6) ความมั่นคงภายในประเทศ เช่น สถานการณ์จังหวัดชายแดนภาคใต้ หรืออาชญากรรมทางไซเบอร์
- 7) ความร่วมมือระหว่างประเทศ และความเชื่อมโยงเพื่อการพัฒนา
- 8) การบริหารจัดการภาครัฐยังอ่อนแอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, หน้า 8-9)

จากกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลกและระดับประเทศดังกล่าว ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ของประเทศไทยในระดับสูงและมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นภาวะวิกฤติในอนาคตได้โดยง่าย หากผู้รับผิดชอบขาดความตระหนักรับรู้หรือขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการหา รูปแบบในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, หน้า 1-15) ทั้งนี้ องค์การที่เป็นแกนหลักสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจการบริหารจัดการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากประเด็นการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศคือ องค์กรภาครัฐ ซึ่ง ปีณธ มาลากุล ณ อยุธยา (2548 ก, หน้า 5-6) กล่าวว่า องค์กรภาครัฐเป็น องค์กรที่ได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กรค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็น องค์กรที่มีขนาดใหญ่ ต้องอาศัยทรัพยากรจากภายนอกเป็นจำนวนมาก และต้องพึ่งพาเทคโนโลยี ใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน รวมถึงองค์กรได้ถูกคาดหวังจากกลุ่มลูกค้า (ประชาชน) และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการดำเนินงานบริการอย่างสอดคล้องเหมาะสมตรงตามความต้องการของประชาชนใน ชาติที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับตัวรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงรอบด้าน โดยเฉพาะการรับมือกับความต้องการที่แตกต่างหลากหลายของ ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรตามกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรัฐบาลได้นำมา กำหนดเป็นนโยบายในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แผนปฏิรูประบบราชการ เป็นต้น

ทั้งนี้ Cook and Hunsaker (2001, p. 530) กล่าวว่า รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุม ไปทั่วนั้นไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และอาจนำมา ซึ่งทั้งปัญหา ความท้าทาย และ โอกาส ดังนั้น บุคลากรในองค์กรควรตระหนักและเรียนรู้ถึงนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวเพื่อจัดการ กับมันโดยมุ่งเน้นที่การสร้างสรรค่านิยมแห่งความสำเร็จแก่องค์กร ซึ่งตามปกติคนและองค์กร

มักมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แม้ว่ามันจะนำมา ซึ่งผลประโยชน์มหาศาลขององค์กรก็ตาม ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556 ก, หน้า 6) กล่าวว่า “การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ และการต่อต้าน/ ขัดขืนต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ก็เป็นผลตามธรรมชาติที่เกิดขึ้น” สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การภาครัฐ: กรณีศึกษากรมป่าไม้และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของพรนภา แซ่เตีย (2555, หน้า 181-194) พบว่า ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การแล้ว ผลการปฏิบัติงานลดลง และเกิดการทุจริตคอร์รัปชัน เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างประชาชน ชุมชน กลุ่มนายทุน และผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่นมากขึ้น นอกจากนี้ Brown (2002, p. 22) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างน้อย 1 อย่าง หรือมากกว่า เช่น / เกิดความไม่พึงพอใจของบุคลากร หรือผลการดำเนินงานขององค์กรที่ลดลงต่ำกว่ามาตรฐาน ฯลฯ

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2547, หน้า 125) มีทัศนะว่า แรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่ 1 แรงต้านที่มาจากตัวบุคคล เป็นแรงต้านที่เกิดจากความเชื่อ และพฤติกรรมเฉพาะของบุคลากรแต่ละคน โดยมักมีสาเหตุมาจาก ความกลัวจะเกิดผลกระทบต่อความมั่นคงในงาน ผลกระทบต่อประโยชน์ส่วนตัว ความเคยชินต่องานและไม่อยากเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งส่วนตัว การรับรู้ที่แตกต่างกัน ความไม่ไว้วางใจ กลัวว่าการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความแตกแยกในองค์กร และประเภทที่ 2 ได้แก่ แรงต้านที่มาจากองค์กร เป็นแรงต้านที่เกิดขึ้นเนื่องจากโครงสร้าง ระบบงาน และลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ต้านทานไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น มีสาเหตุมาจากโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน มีลำดับชั้น เป็นแบบราชการ ระบบองค์กร บรรทัดฐานของกลุ่ม วัฒนธรรมองค์กร ความกลัวจะถูกบั่นทอนอำนาจ การสูญเสียความชำนาญ หรือการจัดทรัพยากรลดลง โดยที่ Cook and Hunsaker (2001, pp. 530-531) มีแนวคิดว่าการที่เราจะล่วงรู้ถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏเด่นชัดนั้นเป็นเรื่องง่าย (Explicit resistance) เช่น การนัดหยุดงาน การลดผลงานลงหรือการบ่น แต่ทว่ากลับเป็นเรื่องยากที่จะค้นพบและรับมือกับการต่อต้านที่แฝงอยู่ภายใน (Implicit resistance) เช่น บุคลากรมีแรงจูงใจลดลง ความภักดีต่อองค์กรลดลง การปฏิบัติงานผิดพลาด การขาดงาน และการเตะถ่วงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหนึ่งในองค์การภาครัฐที่มีความสำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศ และเป็นองค์การที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่าองค์กรอื่น ๆ มีภาระหน้าที่ในการดูแลทุกข์สุขของประชาชน และบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2554, หน้า 107) ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาจวบจนปัจจุบัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงหลากหลายประการ ซึ่งมีสาเหตุมาจาก

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ 1) ปัญหาการขาดความพร้อมในการรับโอนภารกิจจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 2) ปัญหาด้านงบประมาณและรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องพึ่งพาเงินอุดหนุนและภาษีที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลในสัดส่วนที่สูงเกินไป (ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์, 2552, หน้า 17-19) 3) ปัญหาการขาดการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ชวลิต สละ, 2556, หน้า 24) 4) ปัญหาการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น 5) ปัญหาการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน และ 6) ปัญหาด้านกระบวนการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552, หน้า 104-134) 7) ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากร เพื่อความคุ้มค่าสูงสุดขององค์กร 8) ปัญหาการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่แตกต่างและหลากหลาย (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2557) ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของสนธิ บางยี่ขัน (2547) ที่กล่าวว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานจากการที่รัฐบาลใช้อำนาจควบคุมองค์กรสูงเกินไป จนขาดอิสระในการดำเนินงาน รวมถึงการเกิดปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง และปัญหาความไม่โปร่งใสในการบริหารการเงินการคลัง นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องเผชิญกับปัญหาที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงอันเป็นวาระสำคัญของประเทศในปัจจุบัน นั่นคือ การเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องสร้างมาตรการต่าง ๆ ในการปรับตัวหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น การพัฒนาการประสานความร่วมมือ การปรับบทบาทภารกิจกับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ, การพัฒนาทักษะ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน หรือการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2555, หน้า 4)

จากกระแสของการเปลี่ยนแปลงข้างต้น ได้ก่อให้เกิดปัญหาหลากหลายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมา ยกตัวอย่างเช่น การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้านการถ่ายโอนและการจัดการภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างรุนแรงจากข้าราชการและนักการเมือง เนื่องจากหลักการกระจายอำนาจปฏิรูประบบราชการมักนำแนวคิดกระบวนการทัศน์ใหม่ในประเด็นของการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ นำมาใช้ในการบริหารงานองค์กร เป็นต้น ซึ่งมีติดันหลากหลายของการเปลี่ยนแปลง อันเป็นต้นเหตุของประเด็นปัญหานานัปการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องเร่งหาแนวทางในการแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความล้มเหลว และสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กรในอนาคต สอดคล้องกับทัศนะของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556 ก, หน้า 5) ที่มองว่าแต่ละมิติของการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมามีปัญหาต่าง ๆ ตามมาภายหลัง

การเปลี่ยนแปลงด้วยเสมอเพราะทุกวิธีการดำเนินงานนั้นไปกระทบต่อระบบราชการที่ดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น จึงต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ นานัปการ เนื่องจากวิธีการแก้ไขปัญหาที่เป็นผลกระทบภายหลังการเปลี่ยนแปลงในองค์การดังกล่าวนั้น “ต้องใช้เวลา” ที่จะดำเนินการให้เสร็จสิ้นบรรลุผลตามเป้าหมาย จึงอาจทำให้โครงการของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ต้องล้มเลิกกลางคัน เนื่องจากสาเหตุุนานัปการ อาทิเช่น ใช้เวลาในการดำเนินงานนานเกินไป งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความศรัทธาเชื่อมั่น เบื่อหน่าย ไม่เห็นประโยชน์ และผลลัพธ์จากการดำเนินงานในพื้นที่และก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่ผู้วิจัยสนใจจะทำการศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่า นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตามเนื้อหาข้างต้นแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ต้องเผชิญในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวโดยสรุปดังนี้ ประการแรกในฐานะการเป็นกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศกัมพูชา และมีเส้นทางทางการค้าการลงทุนที่เชื่อมโยงถึงประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV อันเป็นประเทศในกลุ่มเป้าหมายแรกที่มีการส่งเสริมให้มีการส่งออกและลงทุนเนื่องจากมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง และมีนโยบายเปิดกว้างรับการลงทุนจากต่างประเทศ (ผลักดันการลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV, 2559, หน้า 17) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จึงมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อรองรับการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนหลายด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยให้พัฒนาระบบคมนาคม การไฟฟ้า การพัฒนาแหล่งน้ำ และระบบน้ำประปา 2) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ 3) ด้านการสาธารณสุข ในการเตรียมพร้อมด้านบุคลากรและอุปกรณ์ต่าง ๆ และ 4) ด้านการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกันกับท้องถิ่นของประเทศเพื่อนบ้าน เน้นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (ศูนย์การเรียนรู้อาเซียน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า 2)

นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่เป้าหมายของการวิจัยครั้งนี้ ยังเป็นพื้นที่ที่มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดตราดและจังหวัดสระแก้ว ซึ่งมีฐานอยู่ในกลุ่มจังหวัดที่ได้รับการพัฒนาโครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนหรือ Special economic zone (SEZ) ที่ถือเป็นนโยบายหลักของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศใน 5 พื้นที่ชายแดน ได้แก่ 1) อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 2) อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว 3) อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด 4) จังหวัดมุกดาหาร และ 5) อำเภอสะเตาะ จังหวัดสงขลา และจันทบุรี ยังมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดระยอง ที่เป็นหนึ่งในกลุ่มจังหวัดที่อยู่ในโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก

หรือ Eastern economic corridor ซึ่งประกอบด้วย จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดระยอง อันเป็น โครงการเศรษฐกิจที่มีมูลค่าการลงทุนในจำนวนมหาศาล เพื่อนำประเทศไทยไปสู่ ไทยแลนด์ 4.0 โดยมีการขับเคลื่อนเชื่อมโยงไปยังการพัฒนาท่าเรือ สนามบิน การเดินทางทางบก และทางราง รวมถึงยกระดับการดึงดูดการลงทุนอุตสาหกรรมใหม่ ๆ (กรม. ไฟเขียว ร่าง พ.ร.บ. เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก, 2559) รัฐบาลจึงต้องเร่งดำเนินการพัฒนาประเทศหลายด้าน โดยส่งนโยบายลงสู่ท้องถิ่น เช่น นโยบายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค รวมถึงนโยบายการบูรณาการการปฏิบัติงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับโครงการดังกล่าวในการขยายตัวด้านการค้าการลงทุน และเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจภูมิภาค (รายงานพิเศษ 3 เขตเศรษฐกิจพิเศษมูลค่าค้าชายแดน 6 แสนล้าน, 2559, หน้า 18) ด้วยเหตุนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดจันทบุรี จึงจำเป็นต้องทำการขับเคลื่อนพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมาก เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงอันมหาศาลดังกล่าว ซึ่งนับเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ขององค์กรที่ว่าได้

ในขณะที่เดียวกันจังหวัดจันทบุรียังอยู่ในกลุ่มจังหวัดที่ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตร ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกรเข้ามาเชื่อมโยงกับท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการเกษตรให้ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบออนไลน์ในการนำเสนอสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตที่มีมาตรฐานให้แก่เกษตรกร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงกับระบบเทคโนโลยีดังกล่าว (พลิก โจน อตก. นุก M-Commerce, 2559, หน้า 2) นอกจากนี้ทางกระทรวงไอซีทีได้มีนโยบายยกระดับ ศูนย์ดิจิทัลชุมชน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อเป้าหมายในการร่วมมือกันส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และผู้ประกอบการ โอท็อป (ยกระดับศูนย์ดิจิทัลชุมชน เพื่อให้คนไทยเข้าถึงทุกคน, 2559, หน้า 4)

โดยการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ หลากหลายที่กล่าวมาข้างต้นขององค์กรนั้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยเฉพาะผลกระทบต่อวิธีการทำงานของบุคลากร เนื่องจากในการมุ่งจะผลักดันให้คนในองค์กรปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงจากวิธีการทำงานที่คุ้นเคยในปัจจุบัน ไปสู่วิธีใหม่ ๆ ก็มักประสบกับปัญหาอุปสรรค หรือแรงต่อต้านในระหว่างการดำเนินการกิจการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความล่าช้าไม่บรรลุผลสำเร็จตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550 ก, หน้า 1) ซึ่งอาจกลายเป็นประเด็นปัญหา น้อยใหญ่ตามมา โดยที่บางปัญหามีแนวโน้มชัดเจนที่อาจส่งผลกระทบต่ออันธพาลรุนแรงเป็นวงกว้างและ ก่อความเสียหายขึ้นแก่องค์กร ด้วยสภาพปัญหาที่เกิดจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จึงจำเป็นต้องนำทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรเข้ามาเป็นตัวช่วยในการเตรียมพร้อมรับมือและป้องกันแก้ไข ปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาจากการที่บุคลากรต่อต้านการ เปลี่ยนแปลง ปัญหาจากความขัดแย้งในทีมงาน หรือปัญหาจากการขาดการบริหารจัดการองค์กร ที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายจากความล้มเหลวของการดำเนินการ เปลี่ยนแปลง และเพื่อควมมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์กร ดังที่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556 ก, หน้า 9-10) มีทัศนะโดยสรุปว่า การที่ องค์กรจะดำเนินต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ไม่อาจปฏิเสธการ ปรับเปลี่ยนขององค์กรได้ และถ้าการปรับเปลี่ยนนั้นไร้ซึ่งระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ก็อาจก่อให้เกิดผลเสียและผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากร ซึ่งในทางทฤษฎีกล่าวว่า การบริหาร การเปลี่ยนแปลงหมายถึงการจัดการกับการต่อต้าน (Resistance) หรือ เป็นการรักษาสมาคมของ องค์กรเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556 ก, หน้า 6) ได้สรุปผลของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงในระบบราชการว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลง ลดการต่อต้านขัดขืน การแปลกแยก การกอดัน รวมทั้งการสนับสนุนให้เกิด การปรับตัวและสร้างการยอมรับและความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็จะขึ้นอยู่กับ การสร้างบรรยากาศความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นให้เกิดการ ยอมรับร่วมกันในกลยุทธ์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การมีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้นและมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล รวมทั้งดำเนินการตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับเวลาและ สถานการณ์ สอดคล้องกับผลการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต่อองค์กรของเฉลียง อันทรบุตร (2550) ที่พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และ ส่งผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กรและงานวิจัยของณรงค์ จันทรา (2549, หน้า 82-94) พบว่า ประสิทธิภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวก กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เช่นเดียวกับการศึกษาของอำนาจพร ศิริมณี (2556, บทคัดย่อ) ที่ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูงกับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 3 นอกจากนี้ผลงานวิจัยของเสน่ห์ จุ้ยโต (2558, หน้า 58-59) ที่ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กร

สมรรถนะสูง” ยังพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาในการบริหารองค์การสมัยใหม่ภายใต้สภาวะแวดล้อมยุคใหม่ ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การแทบทุกส่วน จึงมีการศึกษาพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง โดยปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นว่า หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของบุคลากรในด้านที่ส่งเสริมและสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร กล่าวคือ มีการยอมรับ ปรับตัว ปรับความเข้าใจ ร่วมแรงร่วมใจ สนับสนุน ชักชวนพรรคพวก รวมถึงการเป็นแกนหลักในการร่วมกันพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าในที่สุด ในขณะที่หากมีการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ดี อาจส่งผลให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 ข, หน้า 3) ได้จัดตั้งกองบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในช่วงปี พ.ศ. 2548 ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และพัฒนาเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เสนอแนะนโยบาย มาตรการ และกำกับติดตาม ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นศูนย์กลางเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการต่าง ๆ ได้จัดทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยงานอาสานำร่อง 3 หน่วยงาน คือ กระทรวงพลังงาน, สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส คนพิการ และผู้สูงอายุ และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยผลจากการดำเนินงานของหน่วยงานนำร่องทั้ง 3 หน่วยงาน ทำให้ได้รูปแบบและเทคนิควิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการอื่น ๆ นอกจากนี้ ในช่วงเวลาใกล้เคียงกันหน่วยงานราชการของทหารไทย ได้มีการนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปใช้ภายในหน่วยต่าง ๆ ขององค์การ ทว่าเมื่อมีการดำเนินการไปได้ระยะหนึ่ง พบปัญหาบางประการที่เกินกำลังและความสามารถจะแก้ไขได้ เช่น ปัญหาด้านงบประมาณ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้นไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 46)

ในปี พ.ศ. 2550 ต่อมา กรมการศึกษากายใน กระทรวงพาณิชย์ ได้จัดทำพิมพ์เขียวของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งเป็นแผนแม่บทที่สำคัญในการพัฒนางานขององค์การ และเป็นวิธีการในการปรับวิธีคิดและวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์การ ซึ่งพิมพ์เขียวนี้ได้รับคำชมเชยจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในขณะนั้นว่าเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ดี

มีคุณภาพและสมบูรณ์มาก และได้แนะนำให้หน่วยงานอื่น ๆ นำมาศึกษาวิธีการ แนวคิด ตลอดจนกระบวนการจัดทำ ซึ่งในปีต่อมามีการได้นำมาปฏิบัติ และผลปรากฏว่าผ่านเกณฑ์การประเมินด้วยคะแนนเต็ม รวมถึงเมื่อนำมาปฏิบัติในสภาพจริงสามารถสร้างสินทรัพย์ให้กับองค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552, หน้า 1-2)

ทว่า ในส่วนขององค์กรราชการอื่น ๆ ส่วนใหญ่ กลับไม่ได้มีการนำแนวทางดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมที่กว้างขวางแต่อย่างใด โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรราชการที่ต้องดำเนินงานอันมีผลเกี่ยวข้องกับคนส่วนใหญ่ของประเทศ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอันหลากหลายจากภายนอกและภายในองค์กรดังกล่าว อีกทั้งยังมีประสบการณ์หรือทักษะด้านการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในระดับที่น้อยมาก และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งรวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นพื้นที่ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านใด ๆ ดังนั้นปัญหาผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายจึงยังไม่ถูกนำมาวางแผนป้องกันหรือบริหารจัดการกับปัญหาอย่างเหมาะสมแต่อย่างใด ยังคงสถานะเป็นปัญหาเรื้อรัง และมีแนวโน้มพอกพูนเป็นดินพอกหางหมูเรื่อยมา จนน่าวิตกว่า ปัญหาดังกล่าวอาจสร้างผลกระทบต่อพัฒนาการความเจริญของประเทศชาติบ้านเมืองในอนาคต ทั้งนี้ในสภาพความเป็นจริงของปัญหาดังกล่าวจะเห็นว่า หากเราทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะส่งผลให้องค์กรสามารถนำผลจากการวิจัยไปใช้แก้ไขปัญหที่เกิดจากผลกระทบในการเปลี่ยนแปลง และดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างตรงประเด็น ก่อให้เกิดประโยชน์ ปราศจากอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานและบรรลุผลสำเร็จในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเองในท้ายที่สุด นอกจากนี้หากได้ทราบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างสมบูรณ์ ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ และขยายผลในการนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่น ๆ โดยปรับปรุงต่อยอดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรนั้น ๆ นอกจากนี้ หากการศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีการพัฒนารูปแบบที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปเป็นต้นแบบที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการใช้งานได้จริงในบริบทของประเทศไทย อาจส่งผลให้ศาสตร์ในสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ได้รับการพัฒนาเติบโตก้าวหน้าทางวิชาการ สร้างชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของประเทศชาติบ้านเมืองต่อไปในอนาคต

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการใช้หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี ซึ่งผู้บริหารองค์กรการจำเป็นต้องนำศาสตร์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการองค์การในสถานการณ์ข้างต้น เพื่อสร้างความพร้อมในระดับสูงให้แก่องค์กรในการรับมือกับวิกฤติความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาให้ประเทศเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนในที่สุด

คำถามการวิจัย

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีคำถามการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับใด
2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีลักษณะอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
4. ปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพียงใด
5. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีความแปรเปลี่ยนหรือไม่

วัตถุประสงค์การวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
5. เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

สมมติฐานการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ไม่มีความแปรเปลี่ยน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยได้ค้นคว้าทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาสังเคราะห์ สกัดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล และองค์ประกอบ ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งนี้ในกระบวนการศึกษา จำเป็นต้องพิจารณาเลือกแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความราบรื่นในการดำเนินการศึกษาดังกล่าว โดยมีแนวคิดทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของ Kotter (1995, pp. 33-145) โดยเหตุผลในการเลือกใช้เนื่องจากเป็นแนวคิดที่มีขั้นตอนที่เป็นระบบขั้นตอนอันชัดเจนและอธิบาย การดำเนินงานไว้ค่อนข้างละเอียด นอกจากนี้นักวิชาการทั้งภายในและต่างประเทศได้ให้การยอมรับ และนิยมนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางในศึกษา และการพัฒนาสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ การเปลี่ยนแปลง โดยมีเนื้อหาโดยสรุป ได้แก่ ขั้นที่ 1 สร้างความตระหนักในการเปลี่ยนแปลงแก่

บุคลากรในองค์กร ขั้นที่ 2 การสร้างทีมงานแนวร่วมในการดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลง
 ขั้นที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ ขั้นที่ 5 การมอบอำนาจแก่
 ผู้ปฏิบัติในการดำเนินงาน ขั้นที่ 6 การสร้างแรงจูงใจในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการสร้าง
 เป้าหมายระยะสั้น และมอบรางวัลแก่ความสำเร็จระหว่างเส้นทางของการเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 7
 การเพิ่มพลังการเปลี่ยนแปลง เพื่อรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ขั้นที่ 8 การรักษาสภาพ
 การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างถาวรในองค์กร และทฤษฎีของ Kurt Lewin ซึ่งประกอบด้วย 3 ระยะ
 ได้แก่ 1) ระยะหลอมละลายจากสภาพเดิม (Unfreezing) 2) ระยะเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่
 (Changing) และ 3) ระยะการหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing)
 (Lewin, 1951)

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำตามหลักการของ เบอ์น
 (Burns, 1978, p. 20) ที่มีทัศนะว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้นจะหวนนำความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ
 และผู้ตามมารวมกัน ส่งผลให้บทบาทของผู้นำกลายเป็นมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน โดยเขากล่าวว่า ภาวะ
 ผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ความแตกต่างกันของอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อมุ่งสู่
 เป้าหมายอันเดียวกัน ซึ่งเขามีความเห็นที่ภาวะผู้นำมี 3 อย่างหลัก ๆ ด้วยกันคือ 1) ภาวะผู้นำแบบ
 แลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อเป้าหมาย
 ในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยฝ่ายผู้นำจะให้รางวัล
 แก่ผู้ตามในการสนองตอบความพยายามจนงานสำเร็จ ทั้งนี้นับเป็นการประเมินความต้องการใน
 ลำดับแรก ๆ ของ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory) 2) ภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นการที่ผู้นำมีความตระหนักในความต้องการ
 ของผู้ตาม รวมถึงการค้นหาแรงจูงใจ ซึ่งทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามเกิดเป็นแรงสัมพันธ์ ในการช่วยกัน
 ยกระดับความต้องการของกันและกันจนเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งสองฝ่าย นั่นคือ เปลี่ยนแปลง
 ผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม
 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral leadership) เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกระดับความประพฤติ
 พฤติกรรมของคน ตลอดจนยกระดับความปรารถนาของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการ
 เปลี่ยนแปลง จะทำให้เขากลายเป็น ผู้นำเชิงจริยธรรม (Burns, 1978)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังเลือกใช้ทฤษฎีของ Bass (1985) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำในรูปแบบของ
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ทักษะด้านต่าง ๆ ในการทำงาน ดังนี้ 1) การใช้อิทธิพลเชิง
 อุดมการณ์หรืออุดมคติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้เกินเป้าหมายที่กำหนด
 2) การสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิก โดยทำให้สมาชิกยอมรับแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อของ
 ผู้นำ และปฏิบัติงานตามแนวคิดนั้น ๆ 3) การกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกใช้

แนวคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และสนับสนุนการแสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผลโดยอิสระ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยที่ผู้นำแสดงความเอาใจใส่ ห่วงใยสมาชิกทั้งด้านส่วนตัว และการทำงาน รวมทั้งใส่ใจความต้องการของสมาชิกเป็นรายบุคคล โดยมีเหตุผลตามที่ Mosley, Pietri and Megginson (1996, p. 412) กล่าวไว้ว่า ในกระแสของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัทที่รุนแรงแทบทุกด้าน จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการให้องค์กร อยู่รอดในสถานการณ์ความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดังนั้น จึงต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อปรับปรุงปรับเปลี่ยนองค์กรให้มั่นคงและสามารถก้าวทัน สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ผู้วิจัยเลือกใช้ทฤษฎีการสื่อสารในองค์กรตาม หลักการของ Berlo (1960, p. 72) ซึ่งเป็นผู้คิดค้นแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสาร ที่กล่าวว่า การสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน เรียกว่า S-M-C-R ที่มีรายละเอียดดังนี้

1) ผู้ส่งสาร (S-Sender) คือ ต้นตอแหล่งกำเนิดของกระบวนการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้ และ ทักษะที่ดีเกี่ยวกับสาร และมีความน่าเชื่อถือ ทำการนำส่งสาร 2) เนื้อหาข่าวสาร (M-Message) คือ เนื้อหาข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผ่านผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร ถ้าข่าวสารที่ดีต้องสามารถแปลเป็น รหัส เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการรับและตีความ 3) สื่อหรือช่องทางรับสาร (C-Channel) คือ สื่อตัวกลาง อุปกรณ์ วิธีการที่สร้างขึ้น เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อต่างๆ ที่ให้ข่าวสารถูกส่งผ่านไปผู้รับสาร ซึ่งการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารและประสิทธิภาพของการสื่อสารมักอยู่คู่กันเสมอ 4) ผู้รับสาร (R-Receiver) คือ ผู้ที่รับข่าวสารจากแหล่งข่าวสารเป็นเป้าหมายในการส่งข่าวสาร

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรตามหลักการของ Daft (2005, pp. 434-437) ที่เสนอแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้น การปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อ การเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) โดยผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน รวมถึงถ่ายทอด สื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อให้พนักงานเข้าใจรับรู้และสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จขององค์กรตาม เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ 3) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้น ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร และร่วมแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน 4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการดำเนินงานภายในองค์กร มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบ อย่างเป็นขั้นตอนมีพิธีการ เน้นการรักษาสภาพเดิมขององค์กร ภายใต้งแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กรของ Harrison (1972,

pp. 119-128) ที่แบ่งวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support-oriented culture) 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented culture) 3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role-oriented culture) 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power-oriented culture)

จากแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการศึกษา สามารถสรุปเป็นตัวแปรแฝงใน ตัวแปรแฝงนอก และตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรสังเกตได้ หรือองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร


2. ตัวแปรแฝงนอกด้านภาวะผู้นำ มีตัวแปรสังเกตได้ หรือองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3. ตัวแปรแฝงในด้านการสื่อสารในองค์กร มีตัวแปรสังเกตได้ หรือองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับสาร

4. ตัวแปรแฝงในวัฒนธรรมองค์กร มีตัวแปรสังเกตได้ หรือองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล

เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่กล่าวมาสรุปเป็น โมเดลสมการ โครงสร้างจะใช้สัญลักษณ์ ใน โมเดลแทนความหมาย ดังนี้

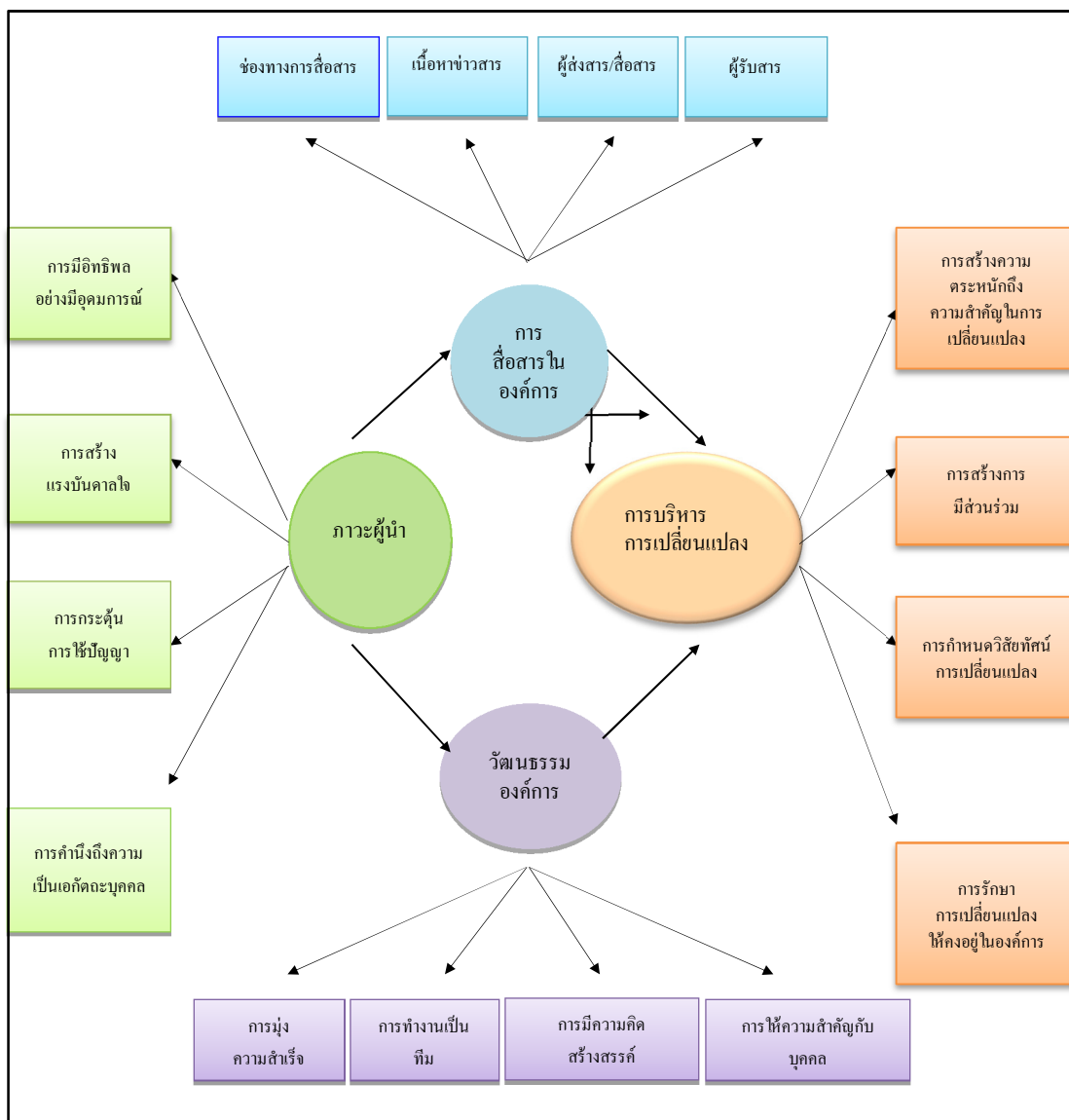
 แทน ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variable)

 แทน ตัวแปรที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง คือ ตัวแปรแฝง (Latent variable)

 แทน อิทธิพลทางตรง (ด้านปลายลูกศรเป็นเหตุ ด้านหัวลูกศรเป็นผล)

(ชัยวิชิต เชียรชนะ, 2558, หน้า 120)

ซึ่งผู้วิจัยได้แสดงเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ต่อ ไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดจันทบุรี

จากภาพที่ 1 สามารถอธิบายกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงนอกมี 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ ตัวแปรแฝงในมี 3 ตัว คือ การสื่อสารในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
2. ตัวแปรแฝงนอก “ภาวะผู้นำ” มีอิทธิพลทางตรงต่อ ตัวแปรแฝงในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรแฝงในการสื่อสารในองค์กร และผ่านตัวแปรแฝงในวัฒนธรรมองค์กร

3. ตัวแปรแฝงใน การสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง

4. ตัวแปรแฝงใน วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรแฝงในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง

5. ตัวแปรแฝงนอก “ภาวะผู้นำ” ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรดังนี้ การสร้าง แรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์

6. ตัวแปรแฝงใน มี 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 2) ตัวแปร วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรดังนี้ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงาน เป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ตัวแปรการสื่อสาร ในองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปรดังนี้ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาประชากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จำนวนทั้งสิ้น 81 แห่ง เป็นผู้บริหารทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 754 คน โดยจำแนกออกเป็นเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ ประชากรในหน่วยงานเทศบาล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัด และ ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ของเทศบาล และในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วน ตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแบบสมการ โครงสร้างเป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่าง ตัวแปรที่เป็นสาเหตุกับตัวแปรที่เป็นผล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ตัวแปรแฝงภายนอกมี 1 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. ตัวแปรแฝงภายใน มี 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างการมีส่วนร่วม และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 2) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล 3) การสื่อสารในองค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร

ขอบเขตด้านเวลา

ใช้เวลาระหว่างเดือนเมษายน พ.ศ. 2559 ถึงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2560

นิยามเชิงปฏิบัติการ

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี หมายถึง หน่วยการปกครองที่ได้รับเลือกตั้งโดยอิสระจากประชาชนในท้องถิ่น มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในเขตพื้นที่จังหวัดจันทบุรี มีจำนวนรวม 81 แห่ง ประชากรในการวิจัย มีจำนวนรวม 754 คน จำแนกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) เทศบาล จำนวน 47 แห่ง ประชากรรวม 451 คน กลุ่มตัวอย่างรวม 245 คน และ 2) องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 34 แห่ง ประชากรรวม 303 คน กลุ่มตัวอย่างรวม 167 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยไม่ได้รวมองค์การบริหารส่วนจังหวัดเข้ามาในกลุ่มประชากรการวิจัยนี้ เนื่องจาก องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์การที่มีบริบทโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างไปจากทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

2. หัวหน้าส่วนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ หัวหน้าส่วนของเทศบาล และหัวหน้าส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยแต่ละองค์การประกอบด้วย

2.1 หัวหน้าส่วนของเทศบาล ประกอบด้วย 1) หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล 2) ผู้อำนวยการกองคลัง 3) ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 4) ผู้อำนวยการกองการศึกษา 5) ผู้อำนวยการกองช่าง 6) ผู้อำนวยการกองช่างสุขาภิบาล 7) ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน 8) ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม

2.2 หัวหน้าส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย 1) หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 2) หัวหน้าส่วนการคลัง 3) หัวหน้าส่วนสาธารณสุข 4) หัวหน้าส่วนการศึกษา 5) หัวหน้าส่วนการโยธา

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการ และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ซับซ้อนขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่พึงประสงค์ และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงลงให้น้อยที่สุด โดยสามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

3.1 การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง และแจ้งถึงสถานะในปัจจุบันขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมการให้คุณค่าแก่องค์การที่ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังด้านการเปลี่ยนแปลงที่องค์การมีต่อบุคลากร

3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถสื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย และสื่อสารไปในทิศทางเดียวกันรวมถึงการส่งเสริมให้กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพ เช่น พัฒนาบุคลากร หรือพัฒนาผู้สื่อสาร นอกจากนี้ยังต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

3.3 การสร้างการมีส่วนร่วม หมายถึง การส่งเสริมให้องค์การมีการสร้างทีมงานเฉพาะกิจที่มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลง และให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระให้การตัดสินใจและแสดงความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางในการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมความผูกพันและช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในองค์การ

3.4 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ หมายถึง การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยใช้หลักการ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติงาน (Do) การตรวจสอบย้อนกลับ (Check) และแก้ไขย้อนกลับ (Act) หมุนเป็นวงจร รวมถึงการจัดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และใช้เทคนิคในการสร้างเป้าหมายระยะสั้นให้คนบรรลุถึงได้ไม่ยาก และให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจเมื่องานสำเร็จลง นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

4. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการนำโดยใช้อิทธิพลจูงใจหรือบังคับบัญชาให้ผู้ตามยินยอมเชื่อถือไว้วางใจ และปฏิบัติตามจนทีมงานหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการที่ผู้นำมีความตระหนักรับรู้ถึงความต้องการของผู้ตาม มีความสามารถในการค้นหาแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ตามให้บังเกิดความสำนึกถึงความต้องการนั้น ๆ

รวมถึงการสามารถพัฒนาผู้ตามให้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ โดยสามารถวัดได้จาก องค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

4.1 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารองค์การมีพฤติกรรมในการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามยอมรับการปฏิบัติงานตามที่กำหนด และกระตุ้นส่งเสริมการร่วมมือกันทำงาน เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาด้วยการอธิบายถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และ แสดงความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายอันท้าทายที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งเป็นที่คาดหวังของ องค์การ

4.2 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีบทบาทในการดูแลเอาใจใส่ ให้คำแนะนำปรึกษา และให้ความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ช่วยค้นหาปัญหาและ สนองความต้องการของผู้ตามอย่างเป็นกันเอง พัฒนาศักยภาพผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ อย่างเต็มที่

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามมีความตระหนักถึง ปัญหา กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นเหตุ เป็นผลในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่มีการแทรกแซง และให้ความสำคัญกับการปรับตัวและ ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ตาม

4.4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ ให้ผู้ตามเข้าใจและยอมรับ พร้อมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีพฤติกรรมที่มีความเสียสละ มุ่งมั่น อดทน สามารถควบคุมตนเอง เฉลียวฉลาด มีทักษะความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม ทำให้ผู้ตามมีความเคารพยกย่องศรัทธาเชื่อมั่น ถือเป็นแบบอย่างที่ดี

5. การสื่อสารองค์การ หมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งสารใช้ในการสื่อความหมาย ผ่าน กระบวนการถ่ายทอด หรือถ่ายโอนส่งต่อข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับ เพื่อส่งความหมายจากฝ่ายหนึ่งไป ยังอีกฝ่ายหนึ่งและผู้รับสารมีการตีความ ทำความเข้าใจในเนื้อหาข้อมูลของสารที่ได้รับ โดยสามารถ วัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

5.1 ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง สื่อหรือเครื่องมือที่ดีในการส่งสารจากผู้ส่งสารถึง ผู้รับสาร โดยช่องทางการสื่อสารควรมีมากเพียงพอ เพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพได้รับ ธรรมดาประโยชน์ที่ครอบคลุมเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อาทิ ช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้า ที่ถือว่าเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากสามารถโต้ตอบกันได้ทันที ทำให้การ สื่อสารนั้นชัดเจน ปราศจากข้อสงสัยใด ๆ

5.2 เนื้อหาข้อมูลข่าวสาร หมายถึง สัญลักษณ์หรือรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการสื่อสาร และก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองทั้งด้านบวกและลบ แก่ผู้รับสาร ซึ่งเนื้อหาข่าวสารที่ส่งผลที่ติดต่อกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ ข่าวสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย และเข้าใจตรงกับเป้าหมายของผู้ส่งสาร เป็นความจริง เปิดเผย ซึ่งแสดงถึงความจริงใจของผู้ส่งสาร ทำให้ผู้รับสารบังเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ได้รับ

5.3 ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้ที่กำหนดหรือมีข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะส่งไปสู่ผู้รับ และทำหน้าที่รับ-ส่งข่าวสารสู่ผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารที่ดีควรมีทักษะความรู้เข้าใจกระบวนการสื่อสาร และปัญหาที่อาจเกิดจากการสื่อสาร และมีทัศนคติที่ดีในการสื่อสาร โดยเห็นคุณค่ารวมถึงควรเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้รับสาร

5.4 ผู้รับสาร หมายถึง ผู้รับรู้ รับทราบข่าวสารจากผู้ส่งสาร เป็นเสมือนผู้ตอบสนองของกระบวนการสื่อสาร ผู้รับสารที่ดีควรมีความรู้ ประสบการณ์มีความเข้าใจเนื้อหาและกระบวนการสื่อสาร มีทัศนคติที่ดีเห็นความสำคัญของการสื่อสาร รวมถึงมีปฏิกิริยาตอบสนองย้อนกลับไปสู่แหล่งหรือผู้ส่งสารเพื่อประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสาร

6. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นระบบในองค์กร และใช้เป็นแนวทางที่ถูกต้องในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรตามที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยสามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรมีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

6.1 การมุ่งเน้นความสำเร็จ หมายถึง การที่องค์กรมี การวางแผนและเป้าหมายวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับเป้าหมาย พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความมุ่งมั่นแข่งขันกันทำงาน โดยการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศสูงใจในการทำงาน เช่น พัฒนาทักษะความรู้บุคลากร รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณ สวัสดิการ เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีและบรรลุความสำเร็จ

6.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างบุคลากรในองค์กรที่ถูกยึดเหนี่ยวผูกพันกันไว้ด้วยค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมในแนวทางเดียวกัน ให้มีความสามัคคี ผูกพัน และร่วมมือกันทำงาน โดยองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและเข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กร โดยปราศจากการแทรกแซงทางความคิด

6.3 การมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มในการบูรณาการองค์ความรู้ที่อยู่รอบตัวมาใช้แก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยตนเอง

โดยใช้แนวทางการประเมินสิ่งแวดล้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างกลมกลืน

6.4 การให้ความสำคัญกับบุคคล หมายถึง การให้อำนาจในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กรและการแก้ไขปัญหา โดยให้คุณค่าและความสำคัญของบุคลากร เช่น การนำข้อเสนอแนะของบุคลากรมากำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และมอบรางวัลใจในกรณีที่ทำงานดี รวมถึงสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเป็นมิตรเกื้อกูลช่วยเหลือกัน ร่วมกันตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ

7. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี หมายถึง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี (สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2556, หน้า 68)

8. ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี หมายถึง ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 2 กลุ่ม คือ เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีรูปแบบเดียวกัน และขนาดค่าพารามิเตอร์ไม่แตกต่างกัน ซึ่งหากผลการตรวจสอบดังกล่าวไม่ปฏิเสธสมมติฐานในการตรวจสอบความไม่แปรเปลี่ยน แสดงว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความไม่แปรเปลี่ยนระหว่างประชากรของทั้งสองกลุ่ม

9. ระดับความเป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการศึกษาครั้งนี้ สามารถจำแนกการใช้ประโยชน์จากการวิจัย ออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานขององค์กรและหน่วยงานอื่น ๆ ทำให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะการดำเนินงานด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรมากขึ้น
2. สถาบันการศึกษาสามารถนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ค้นพบจากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้สำหรับนักวิชาการ นักวิจัย นักศึกษา หรือผู้สนใจต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎี หลักการ แนวคิด และผลงานวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยได้ค้นคว้ารวบรวมข้อมูลมาจากหลากหลายแหล่งด้วยกัน อาทิ เอกสารวิชาการ หนังสือตำรา แผนงานภาครัฐ คู่มือการฝึกอบรม คู่มือการประชุมสัมมนา กฎระเบียบ และแหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างโมเดลเพื่อการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำคัญที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้ารวมทั้งสิ้น 13 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การ
5. แนวคิดภาวะผู้นำและองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
6. แนวคิดการสื่อสารในองค์การและองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การ
7. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร
8. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในองค์การ
9. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร
10. ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร
11. แนวคิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ
12. ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
13. ข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดจันทบุรี
14. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 14.1 งานวิจัยต่างประเทศ
 - 14.2 งานวิจัยภายในประเทศ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

นิยามการบริหารจัดการ

การบริหาร (Administration)

Simon (1976, p. 3) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกิจกรรมของบุคคล จำนวน 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ส่วน Henri Fayol มีคำจำกัดความของการบริหาร คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Command) การประสานงาน (Co-ordination) และการควบคุม (Controlling) (Carol, 2002, pp. 57-59) และ Max Weber ที่ป็นนักคิดนักวิเคราะห์บทบาทของผู้นำในองค์กรมีทัศนะว่า การบริหารแบบระบบราชการนั้นมีความสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารที่ดำเนินการอย่างเป็นทางการภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับ และวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นกลาง ทุกชนชั้น ไม่ได้เข้าข้างผู้ใดผู้หนึ่ง (Carol, 2002, p. 233)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549, หน้า 29-31) ให้ทัศนะว่า การบริหารมีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “Admistatrae” แปลว่า ช่วยเหลือ (Assist) หรืออำนวยความสะดวก (Direct) ซึ่งการบริหารมีความหมายคล้ายคลึงใกล้เคียงกับคำว่า “Minister” ที่หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ ซึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 18-19) อธิบายความหมายของคำว่า การบริหาร คือ คำที่ใช้ในการบริหารระดับสูง ซึ่งเป็นระดับของการกำหนดนโยบาย และแผนของผู้บริหารระดับสูง นิยมใช้ในแวดวงของหน่วยงานราชการที่เรียกว่า การบริหารรัฐกิจ (Public administration) ดังนั้น ผู้บริหาร หรือ Administrator จึงหมายถึง ผู้บริหารขององค์การภาครัฐ หรือองค์การที่ไม่หวังผลกำไร ส่วนคำว่า “การบริหาร” หมายถึง กลุ่มของกิจกรรม อันประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ การนำ (Leading/ directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์การที่ประกอบด้วย 6 M’s (Man, Money, Material, Management, Method and Market) เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จและนำประโยชน์เข้าสู่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การจัดการ (Management)

French and Saward (1983) กล่าวว่า การจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะสร้าง และรักษาไว้ ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามร่วมของกลุ่มบุคคล เพื่อให้เชื่อมั่นได้ว่า จะสามารถดำเนินกิจกรรมเหล่านั้นไปให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การที่กำหนดไว้

ส่วน วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549, หน้า 29-31) ให้ความหมายของคำว่า การจัดการ (Management) ว่าคือการเน้นกระบวนการของการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายหรือแผนที่ได้วาง

ไว้ มักใช้ในแวดวงของการจัดการธุรกิจ โดยคำว่า “ผู้จัดการ (Manager)” หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดการนิยมใช้ในภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ที่มีวัตถุประสงค์องค์กร เพื่อการแสวงหาผลกำไรเป็นวัตถุประสงค์หลัก ส่วนการได้ประโยชน์แก่สาธารณะนั้นเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ ซึ่งแตกต่างจากวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรในภาครัฐที่มุ่งเน้นการให้บริการสาธารณะ ซึ่งต่อมาได้มีแนวคิดในการปรับปรุงปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการของการบริหารภาครัฐ ให้มีการนำเทคนิคการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาร่วมกับการบริหารภาครัฐ เรียกว่า การบริหารจัดการ (Management administration) อาทิ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานราชการ และการให้รางวัล เพื่อเพิ่มแรงจูงใจ รวมถึงการที่ภาครัฐเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามารับสัมปทานในภาครัฐ ฯลฯ

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2543, หน้า 3) มีทัศนะว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) นั้นมีนัยความหมายที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อย กล่าวคือ การบริหารจะมุ่งเน้นที่กระบวนการกำหนดนโยบาย เพื่อส่งลงไปสู่ระดับปฏิบัติ ส่วน การจัดการคือ กระบวนการปฏิบัติตามนโยบาย โดยการกำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นักวิชาการบางคนมีความเห็นว่า การบริหารเป็นคำที่ใช้ในภาครัฐและการจัดการเป็นคำที่ใช้ในภาคเอกชน ทว่าทั้ง 2 คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้

กล่าวโดยสรุป การบริหาร หรือการจัดการต่างมีความหมายที่คล้ายคลึงกันในแง่ของการเป็นกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อให้กิจกรรมดังกล่าวบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร ทว่า มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยตามทัศนะของนักวิชาการบางคนที่ว่า การบริหารมักใช้ในกิจกรรมของภาครัฐ ส่วนการจัดการมักใช้ในกิจกรรมของภาคเอกชน ซึ่งต่อมาได้มีกลยุทธ์ในการบริหารงานภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ จึงรวมคำว่า การบริหารและการจัดการมาเป็นการบริหารจัดการ (Management administration) ในที่สุด

แนวคิดการบริหารองค์กร

Gulick and Urwick (1973) สรุปว่า หลักการบริหารมี 4 ประการ ดังนี้

1. หลักการจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์กร ประกอบด้วย

1.1 หลักขอบข่ายควบคุม (Span of control) เนื่องจาก หลักคิดที่ว่าหัวหน้ามีความสามารถในการควบคุมลูกน้องได้ในจำนวนที่จำกัด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ลักษณะงาน และองค์กร

1.2 หลักเอกภาพการควบคุม (Unity of command) คือ การที่องค์การมีความสามารถในการจัดโครงสร้างอำนาจในองค์การ ที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารควบคุมและประสานงานแต่เพียงผู้เดียว

1.3 หลักการจัดหมวดหมู่กรมกองภายในองค์การที่คำนึงถึงความกลมกลืน (Principle of homogeneity) คือ การจัดคนและงานที่ใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อการร่วมงานที่เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุด

2. หลักการเกี่ยวกับหน้าที่ของฝ่ายบริหาร

หัวหน้าฝ่ายบริหารมีบทบาทหน้าที่ทางการบริหาร 7 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การแต่งตั้งบรรจู้ การสั่งการ การประสานงาน การรายงาน และการงบประมาณ (POSDCORB)

3. หลักการประสานงานต่อหน่วยงานย่อย ประกอบด้วย หลักการ 4 หลักการ ดังนี้

3.1 หลักการจัดองค์การตามวัตถุประสงค์

3.2 หลักการจัดองค์การตามกระบวนการ

3.3 หลักการจัดองค์การตามลูกค้ำ และสิ่งของ

3.4 หลักการจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง

4. หลักการประสานงานโดยการผูกมัดทางใจ ให้ตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

ส่วน Schermerhon (2002, pp. 473-484) มีทัศนะในการจัดแบ่งหน้าที่ทางการบริหารองค์การออกเป็น 5 ประการ ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) คือ การพิจารณาถึงวัตถุประสงค์กลยุทธ์ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ โดยผู้บริหารองค์การทำการตัดสินใจในกระบวนการวางแผน 2) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การจัดสรรทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับทรัพยากรด้านอื่น ๆ ขององค์การ เพื่อจุดประสงค์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือ การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงาน 4) การนำ (Leading) คือ การใช้อำนาจอิทธิพลและเทคนิคส่วนบุคคลในการสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรให้มาปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ 5) การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานองค์การ และประเมินย้อนกลับสู่การแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้

กล่าวโดยสรุป การบริหารองค์การ มีบทสรุปในภาพรวมที่ใกล้เคียงกัน คือ การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การ การคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงาน การนำหรือสั่งการ การควบคุม ประเมินผล และการงบประมาณ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นิยามการเปลี่ยนแปลง (Change management)

Cook and Hunsaker (2001, p. 528) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการในการขับเคลื่อนจากสภาวะการณ์ปัจจุบันมุ่งสู่สภาวะการณ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งบุคคล กลุ่ม และองค์การต้องรับผิดชอบในการจัดการปรับเปลี่ยนตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกและภายในที่เกิดขึ้น ส่วน Fullan (2004, p. 154) มีทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ เครื่องมือ พฤติกรรมการปฏิบัติงาน และความเชื่อความเข้าใจของคนในองค์การ ซึ่งเส้นทางการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลต่อปัจจัยที่เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Robbins and Judge (2007, p. 266) ที่กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่คน โครงสร้างองค์การ และเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขององค์การ และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2555, หน้า 103) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงคือการมุ่งไปสู่สภาวะใหม่ที่ต้องการ โดยสภาวะเดิมเป็นสภาพที่ไม่เหมาะสมหรือเหมาะสมน้อยกว่าสภาวะในอนาคต สอดคล้องกับสุภภรณ์ สุขศรี (2556, หน้า 37) ที่สรุปว่า การเปลี่ยนแปลงหมายถึง ความพยายามในการปรับเปลี่ยนจากสภาพเดิมไปสู่สภาพที่องค์กรต้องการ โดยมีเป้าหมายเพื่อการดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาจากการสร้างสรรค์ของมนุษย์ที่ต้องการเอาชนะธรรมชาติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้บำรุงความสุข หรือเพื่อให้อยู่ดีกินดีมากขึ้นกว่าเดิม หรือเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการลงทุนค้นคว้าวิจัยที่ทำให้เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา

ส่วน ชาญชัย อาจินสมาจาร (2554) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์การทำงานทั้งหมดขององค์กรปกติ ผลลัพธ์มักเกิดขึ้นรอบ ๆ โครงสร้าง เทคโนโลยีและคน ในขณะที่เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 256) ให้ทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิภาพในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เพิ่มขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ของงานและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกและการสื่อสารภายในองค์การได้รับแรงผลักดันมาจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การขยายขอบเขตของงานไปสู่สากล การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองต่อการพัฒนาของสิ่งแวดล้อมและทำให้องค์การมีความมั่นคงอยู่รอดและประสบความสำเร็จในระยะยาว

สรุป ความหมายของการเปลี่ยนแปลงคือ การมุ่งสู่สภาวะใหม่ที่พ้นไปจากสภาพเดิม มีความเหมาะสมกับสภาวะในอนาคตและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เกี่ยวข้องกัน

การเปลี่ยนแปลง โดยผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงมักเกิดแก่โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยี และคน ทั้งในและนอกองค์กร

สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

Luecke (2003, pp. 1-2) มีทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ สรุปคือ เกิดจากการควบรวมกิจการหรือการขายกิจการที่มักทำเพื่อการเติบโตขององค์กร, เกิดจากการแตกสาขาของกิจการที่เป็นกลยุทธ์ในการใช้สินทรัพย์อย่างคุ้มค่า หรือการมุ่งเน้นทิศทางที่เฉพาะเจาะจงขององค์กร, เกิดจากการสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ, เกิดจากการมีผู้นำใหม่ หรือเกิดจากการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร สอดคล้องกับ ธนา ศิริวัลลภ และชัยพงษ์ พงษ์พานิช (2553, หน้า 15) ที่ให้ความเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยภายในองค์กรที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย กลยุทธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน อัตรากำลัง ซัดความสามารถของพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลมาจากปัจจัยภายนอกประกอบด้วย สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายรัฐบาล กฎหมาย เทคโนโลยี ลักษณะประชากร ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่ง และผู้เข้าร่วมรายใหม่ นอกจากนี้ พิชาภพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 130) ยังสรุปว่าสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรมักมาจากปัจจัยภายนอก ได้แก่ แรงผลักดัน 5 ประการ (Five forces model) ของ Porter (1990) ซึ่งประกอบด้วย 1) แรงจากคู่แข่งปัจจุบัน 2) แรงจากคู่แข่งในอนาคต 3) แรงจากลูกค้า 4) แรงจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และ 5) แรงจากผลิตภัณฑ์ทดแทน สอดคล้องกับ ทัศนะของ Bainbridge (1996) ที่กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ได้อยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยกระแสการแข่งขันขององค์กรนั้นเป็นปฐมบทในการเริ่มต้นของกลยุทธ์ใหม่ ๆ รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งประเด็นวิกฤติขององค์กร เช่น การถูกควบรวมกิจการ และการขายสิทธิ์ครอบครองกิจการ, การแข่งขันในเวทีโลก, สารสนเทศข่าวสารใหม่ ๆ เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทางประชากรแรงงาน และการปรับเปลี่ยนทัศนคติค่านิยม ล้วนเป็นตัวเร่ง (ปัจจัย) การเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น

ซึ่ง สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, หน้า 200) กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยหยุดนิ่ง ทั้งสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานและสิ่งแวดล้อมทั่วไป ดังนั้น องค์กรจึงต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กร ในขณะเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 27-28) มีทัศนะว่า องค์กรมีการดำเนินการอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นพลวัตต่อเนื่องตลอดเวลา องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้อง เพื่อความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งสาเหตุหลักที่ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง คือ 1) องค์กรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ส่งผลให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

ส่วนการทำงานที่อาจซ้ำซ้อนกัน 2) องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ ทำให้ต้องมีส่วนงานใหม่หรือกระบวนการทำงานใหม่ บุคลากรต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) องค์กรมีการเปลี่ยนผู้นำ ซึ่งผู้นำใหม่มักทำงานในแบบที่ตนคุ้นเคย จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานในองค์กรตาม 4) องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการบริหารจัดการ และการทำงานอย่างต่อเนื่อง และยังคงคล้ายคลึงกับทัศนะของ สนั่น เถาซารี (2552, หน้า 146-148) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่เป็นสาเหตุหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ คู่แข่งขัน เทคโนโลยี การเมือง สังคม เป็นต้น และ 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์องค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร และบุคลากร

สรุปประมวลสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 ประการหลัก ๆ คือ สาเหตุจากภายในองค์กร และสาเหตุจากภายนอกองค์กร โดยสาเหตุภายในองค์กรมาจากองค์ประกอบในองค์กรเอง เช่น กระบวนการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ จิตความสามารถของบุคลากร เทคโนโลยี บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ส่วนสาเหตุจากภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นโยบายรัฐ กฎหมาย เทคโนโลยี สารสนเทศ ลักษณะของประชากร ลูกค้า คู่ค้า คู่แข่งรายเก่าและคู่แข่งรายใหม่

พลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สุวรรณณี แสงมหาชัย (2558) ให้ทัศนะว่า พลังหรือแรงที่ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีอยู่อย่างหลากหลาย ประการแรก คือ ธรรมชาติของแรงงานที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายทางวัฒนธรรม องค์กรจึงจำเป็นต้องทบทวนปรับเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อดึงดูดบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร โดยการลงทุนใช้เทคนิคการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ให้แก่บุคลากร ประการที่ 2 คือ เทคโนโลยี ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เห็นได้ชัดเจน คือ ทำให้องค์กรมีลักษณะแบนราบ ผู้บริหารมีช่วงควบคุมองค์กรที่กว้าง สามารถดูแลได้สะดวกมากขึ้น องค์กรสามารถตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้ดีขึ้น พัฒนาผลิตภาพได้สูงขึ้น พนักงานก็จำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับงานที่องค์กรกำหนดรูปแบบใหม่ ๆ ประการที่ 3 คือ การเกิดเศรษฐกิจสะเทือน (Economic shock) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กรที่สร้างผลกระทบอย่างฉับพลัน เช่น ราคาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ย ที่เมื่อเกิดขึ้นที่หนึ่งก็จะส่งผลสะเทือนไปสู่ที่อื่น ๆ ด้วย ประการที่ 4 คือ การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรต้องปรับตัวในการสร้างกลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อเอาชนะคู่แข่ง โดยการปรับตนเองให้มีความยืดหยุ่นสูงขึ้น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอันรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ประการที่ 5 คือ แนวโน้มของสังคม ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยมทางสังคมต่าง ๆ เช่น การสมรส

และหย่าร้างอย่างเป็นทางการ การแต่งงานซ้ำหรือไม่แต่งงานของคนในสังคมปัจจุบัน ประการที่ 6 คือ การเมืองของโลก ที่ทวีความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์การต้องวางแผน เพื่อตอบสนองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ส่วน Cook and Hunsaker (2001, pp. 529-530) ให้ความเห็นต่อพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายคลึงกัน โดยกล่าวว่า พลังกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นในองค์กรได้แก่

1. เทคโนโลยี เช่น อินเทอร์เน็ต, เทคโนโลยีสารสนเทศ, การตัดต่อทางพันธุกรรม, คอมพิวเตอร์และหุ่นยนต์, เทคนิคการจัดการเชิงคุณภาพ เป็นต้น
2. เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ เช่น การถดถอยหรือการขยายตัวทางเศรษฐกิจ, การขึ้น-ลงของอัตราดอกเบี้ย, อัตราการจ้างงานของแรงงานระหว่างประเทศ, กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติการขององค์การยุติธรรม
3. การแข่งขันบนเวทีโลก เช่น การควบรวมกิจการและการยึดกิจการ
4. การเมืองโลก เช่น การเข้าแทรกแซงสิทธิมนุษยชน, สงครามพลเมือง และศาสนา หรือความขัดแย้งทางจริยธรรมในภูมิภาคต่าง ๆ
5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร
6. ความท้าทายภายในองค์กร เช่น ปัญหาด้านพฤติกรรมกรรมการขาดงาน ลางาน ลาออก โอนย้ายงาน, ประท้วง ปัญหากระบวนการ เป็นต้น

สำหรับ Harvard Business Essential (2003, p. 2) ระบุว่า ตัวบ่งชี้ที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ประกอบด้วย การควบรวมกิจการ การขายหรือถูกยึดครองกิจการ หรือการปลดหนี้ การเพิ่มสายการผลิตสินค้าหรือบริการ หรือการมีผู้นำคนใหม่ขององค์กร เนื่องจากผู้นำคนใหม่มักมีความต้องการในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของกระบวนการธุรกิจเดิม หรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์กร

สรุป พลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงภายใน และการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร อาทิ การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงจากความท้าทายภายในองค์กร เช่น ปัญหาจากความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงานในองค์กร ก่อให้เกิดการต่อรอง ต่อต้าน เช่น การขาดการลา การมาทำงานสาย การปรับปรุงการใช้เทคโนโลยีภายในองค์กร เป็นต้น

รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักวิชาการมีอยู่หลากหลายแบบด้วยกัน ดังต่อไปนี้

Fritzenschaft (2011, pp. 25-27) อธิบายถึง Three-steps model of change ของ Lewin (1951) ว่าในสภาวะปกติที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนั้น แรงขับเคลื่อน จะเท่ากับแรงต่อต้าน ซึ่งเป็นสภาวะสมดุลในระยะเวลาที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดย Lewin แบ่งขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ระยะการละลายพฤติกรรม (Unfreezing-phase) เป็นขั้นตอนในการเตรียมพร้อมของบุคลากรสู่การเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 ระยะการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing-phase) ซึ่งเมื่อขั้นตอนที่ 1 บรรลุเป้าหมาย องค์การจะเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 ระยะคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing-phase) เป็นระยะสุดท้ายของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ในองค์การ ซึ่งสอดคล้องคล้ายคลึงกับทัศนะของ ไชน์ (Schein, 1973, p. 381) ที่กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) เป็นการสร้างความพร้อมให้แก่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องให้ขจัดความเชื่อในวัฒนธรรมการทำงานแบบดั้งเดิมขององค์การ พร้อมที่จะเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ระยะที่ 2 การเปลี่ยนแปลง (Changing or moving) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกภายหลังการละลายพฤติกรรมในระยะที่ 1 เป็นขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงปรารถนา ระยะที่ 3 การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) คือ การผสมผสานลักษณะของพฤติกรรมทั้งเก่าและใหม่เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน กลายเป็นพฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์

รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Kotter (1996, pp. 35-158) มี 8 ขั้นตอนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างจิตสำนึกตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารเป็นผู้มีส่วนในการกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้รับรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การ และผู้บริหารยังต้องสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทราบโดยทั่วกัน

ขั้นตอนที่ 2 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถทำได้สำเร็จเพียงคน ๆ เดียวได้ จึงจำเป็นต้องสร้างทีมนำร่องในการเปลี่ยนแปลงที่น่าเชื่อถือ มีทักษะ มีเครือข่าย ชื่อเสียง ศักยภาพ มีอำนาจ และมีความเสียสละเพียงพอต่อการที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลง หรืออาจจัดจ้างทีมที่ปรึกษาเฉพาะกิจเข้าร่วม ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การขึ้น ส่งผลให้เกิดการสนับสนุนทิศทางในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ๆ ช่วยให้เกิดแรงจูงใจแรงบันดาลใจ และแรงกระตุ้นให้ทำงานด้วยความเต็มใจ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง โดยวิสัยทัศน์ที่ดีควรประกอบด้วย

- 3.1 บอกถึงอนาคตที่ดี
- 3.2 เจาะจงให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงหน้าที่ของตน
- 3.3 สามารถปฏิบัติได้จริง
- 3.4 กำหนดขอบเขตที่ชัดเจน สามารถควบคุมได้
- 3.5 สามารถยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงได้
- 3.6 ง่ายต่อการสื่อสารและทำความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ หมายถึง การบอกกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโดยชัดเจน เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ และเห็นภาพได้ตรงกัน รวมถึงเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีและลดแรงต่อต้านในการทำงานภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 5 การมอบอำนาจให้แก่ทีมงาน โดยการกำจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง อาทิ ปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้างทีมงานหรือโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้ทีมงานมีความสามารถในการเรียนรู้ สามารถตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 6 การสร้างชัยชนะระยะสั้น โดยการวางแผนกระตุ้นให้ทีมงานสร้างผลงานให้บรรลุตามเป้าหมายระยะสั้น ๆ ที่วางไว้ และมีการมอบรางวัล ประกาศความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกำลังใจในระหว่างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้น

ขั้นตอนที่ 7 การชำรงไว้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้น ซึ่งเมื่อประสบความสำเร็จในแต่ละขั้นตอนแล้ว ไม่ควรหยุดพักให้เสียจังหวะเสียโอกาสตรงกันข้ามควรดำเนินการในขั้นตอนต่อไปทันที จนกว่าโครงการจะประสบความสำเร็จเสร็จสิ้น

ขั้นตอนที่ 8 การรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างถาวร และมีประสิทธิภาพ และยึดเป็นมาตรฐานวัฒนธรรมใหม่ในการดำเนินงาน ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ Lussier (2010, pp. 387-390) ได้นำแนวคิดตามทัศนะของนักวิชาการหลายคนมารวมกัน และจัดกลุ่มใหม่ โดยการอธิบายต่อออกจากกระบวนการ ให้เห็นภาพชัดเจนขึ้นว่า กระบวนการของนักวิชาการแต่ละคนนั้น ๆ อยู่ในขั้นตอนใดบ้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing) ตรงกับขั้นตอนของการสร้างความตระหนักของผู้ นำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจากนั้นผู้นำก็โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้แก่

บุคลากรโดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เห็นภาพอนาคตที่ดี เมื่อการเปลี่ยนแปลงสำเร็จลง และ การจัดการอุปสรรคต่าง ๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อลดแรงต่อต้าน สร้างความร่วมมือ ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการเปลี่ยนแปลงสภาพใหม่ (Changing) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติเพื่อแสวงหา แนวทางใหม่ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนที่ 2 ถึงขั้นตอนที่ 7 ของรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง ของนักวิชาการ จอห์น พี. คอตเตอร์ (John P. Kotter)

3. ขั้นตอนการรักษาสภาพเดิม (Refreezing) ขั้นตอนนี้จะรวมถึงการปลูกฝังการ เปลี่ยนแปลงใหม่ในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

ส่วนรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Chen (1976, pp. 90-120) อธิบาย ว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องอาศัยทีมที่ปรึกษา ซึ่งเป็นบุคคลภายนอก หรือเป็นคนกลาง ที่อยู่ภายในองค์กร มีทักษะความรู้ความสามารถ และไม่มีผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรแบ่งออกเป็น 7 ขั้น ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร
2. การเข้าร่วมทีมของตัวแทนหรือผู้เกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง โดยที่องค์กรเป็น ผู้เชิญทีมงานที่ปรึกษาที่มาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาทำการศึกษาวิเคราะห์การ เปลี่ยนแปลง
3. การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหาในการดำเนินงาน โดยทีมที่ปรึกษาจะทำการ รวบรวมข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยละเอียด และ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ และสะท้อนข้อมูลย้อนกลับไปยังผู้เกี่ยวข้อง
4. การพัฒนาแผนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นการหาแนวทาง ประเมินทางเลือกและ ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ของกระบวนการทำงาน
5. การปฏิบัติการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม การปรับปรุงเทคโนโลยี หรือ การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น
6. การธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่มั่นคงในองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือของ ผู้เกี่ยวข้องทุกคน
7. การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอเพื่อ เป็นการตระหนักถึงปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง และนำมาแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

สรุป รูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการมีขั้นตอนที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน เป็นส่วนใหญ่ และมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ดังแสดงตามตารางที่ 1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 1 สรุปรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่าง ๆ

Lewin (1951)	Schein (1973)	Chen (1976)	Kotter (1996)	Lussier (2010)
1. ระยะการละลายพฤติกรรม (Unfreezing-phase)	1. การละลายพฤติกรรม (Unfreezing)	1. การกำหนดปัญหา	1. การสร้างจิตสำนึก	1. ชั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing)
2. ระยะการเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่ (Changing-phase)	2. การเปลี่ยนแปลง (Changing)	2. การเข้าร่วมทีม	2. สร้างทีมนำร่องในการเปลี่ยนแปลง	2. การเปลี่ยนแปลงสภาพใหม่ (Changing)
3. ระยะคงสภาพพฤติกรรมใหม่ (Refreezing-phase)	3. การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing)	3. การรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงาน	3. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง	3. ขั้นตอนการรักษาสภาพเดิม (Refreezing)
		4. การพัฒนาแผนการเปลี่ยนแปลง	4. การสื่อสารวิสัยทัศน์	
		5. การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง	5. การมอบอำนาจแก่ทีมงาน	
		6. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น	
		7. การประเมินผลการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง	7. การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	
			8. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างถาวร	

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

Gattiker (1990, p. 96) มีทัศนะว่า ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะมีปฏิกริยาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวในรูปของวัฏจักรวงจร ดังนี้ ระยะแรกที่มีการเปลี่ยนแปลงยังอยู่ในกลุ่มเล็ก ๆ การต่อต้านจะปรากฏไม่ชัดเจน ระยะที่ 2 เมื่อการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นจะสามารถสังเกตเห็นทั้งผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนขึ้น และมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ระยะที่ 3 ความขัดแย้งเริ่มลดลง แรงต่อต้านก็ลดลงด้วย ระยะที่ 4 เกิดการปะทะกันระหว่างผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้าน ระยะที่ 5 ผู้สนับสนุนเป็นผู้ชนะ ผู้ต่อต้านมีน้อยลง

ซึ่ง Robbins (1994, p. 270) กล่าวว่า การต่อต้านดังกล่าวมักมีสาเหตุหลัก ๆ อยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นคลุมเครือขาดความชัดเจน 2) การเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสูญเสียผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ 3) ผู้ปฏิบัติงานเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ขาดความเหมาะสมกับเป้าหมายและประโยชน์ขององค์กร สอดคล้องกับ Holtz (2004, p. 166) ที่มีทัศนะว่า สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้ 1) กลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน เนื่องจากบุคลากรมักคุ้นเคยกับสิ่งแวดล้อมเดิม ๆ เช่น งานเดิม ที่ทำงานเดิม หรือเพื่อนร่วมงานเดิม จึงเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะคุกคาม 2) ความกลัวในอนาคตที่ตนเองยังไม่

สามารถล่วงรู้ 3) การมีความเชื่อที่แตกต่างกัน 4) การขาดความเชื่อถือศรัทธาต่อผู้บริหาร รวมทั้ง Proctor and Doukakis (2003, pp. 268-277) ที่มีความเห็นว่า สาเหตุที่บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เนื่องจาก 1) วิตกกังวลว่าจะต้องสูญเสียประโยชน์ของตนเอง ต้องเปลี่ยนตัวเองไปจากความเคยชิน และสิ่งแวดล้อมเดิม ๆ ที่ปลอดภัย 2) ความกังวลกับสิ่งใหม่ที่เข้ามาพร้อมการเปลี่ยนแปลง และต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้เพิ่มเติม 3) มีความลังเลสงสัยว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ 4) การขาดความศรัทธาเชื่อถือในตัวผู้บริหาร

สำหรับ Moorhard and Griffin (1995, p. 164) มีทัศนะว่า การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงแบ่งเป็น 2 สาเหตุใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) การต่อต้านที่เกิดจากองค์กร 2) การต่อต้านที่เกิดจากตัวบุคคล สอดคล้องกับทัศนะของ Steers (1977, p. 169) กล่าวถึงสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 2 สาเหตุใหญ่ ๆ คือ สาเหตุส่วนบุคคล (Personal source) และสาเหตุขององค์กร (Organizational source) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สาเหตุที่ 1 สาเหตุส่วนบุคคลของผู้เกี่ยวข้อง เกิดขึ้นจาก

- 1.1 มีการเข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง
- 1.2 ไม่ทราบความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 วิตกกังวลในสิ่งที่ยังมาไม่ถึง
- 1.4 เกรงว่าจะสูญเสียสถานภาพมั่นคงที่ตนคุ้นเคยไป
- 1.5 ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แรก
- 1.6 อุปนิสัยส่วนตัวที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใด ๆ
- 1.7 ในสภาพเดิมมีความปลอดภัย ได้รับผลประโยชน์อยู่แล้ว
- 1.8 กลุ่มมีค่านิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (คิดตามกลุ่ม)
- 1.9 เกิดความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลในองค์กร

สาเหตุที่ 2 สาเหตุขององค์กร ประกอบด้วย

- 2.1 ระบบผลตอบแทน
- 2.2 การขัดแย้งระหว่างองค์กร
- 2.3 องค์กรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จนกว่าจะถอนทุนคืนได้
- 2.4 วิตกกังวลว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สูญเสียอำนาจระหว่างกลุ่มในองค์กร
- 2.5 ไม่อยากทำอะไรเพิ่มขึ้น เนื่องจากบรรยากาศขณะนั้นคืออยู่แล้ว
- 2.6 รูปแบบแนวทางในการเปลี่ยนแปลงไม่ดี ไม่เหมาะสม
- 2.7 ผลงานในอดีตล้มเหลว จึงขาดความน่าเชื่อถือ
- 2.8 โครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

ส่วน Daft (1992, pp. 254-255) มีทัศนะว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จมีหลายปัจจัย ดังนี้

1. ความต้องการที่เพิ่มขึ้นขององค์กรและบุคลากร เช่น ไม่พอใจกับสภาพผลงานเดิม และต้องการเพิ่มผลการดำเนินงาน
 2. แนวทางการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการที่เพิ่มขึ้นขององค์กรและบุคลากร
 3. ผู้บริหารและบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยกัน
 4. ดำเนินการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่น เปลี่ยนแปลงแนวคิดวิธีการใหม่ อุปกรณ์เครื่องมือใหม่ แบบแผนพฤติกรรมการทำงานใหม่
 5. องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุ และ เวลา
- สรุป การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีสาเหตุหลัก ๆ มาจาก 2 สาเหตุหลัก ๆ คือ
- สาเหตุที่ 1 สาเหตุส่วนบุคคล ได้แก่ 1) การกลัวการสูญเสียประโยชน์ส่วนตน
- 2) ความวิตกกังวลในอนาคตที่ตนเองยังไม่สามารถล่วงรู้ 3) การมีความเชื่อที่แตกต่างกัน
- 4) การขาดความเชื่อถือศรัทธาต่อผู้บริหาร 5) เข้าใจผิดในวัตถุประสงค์ กระบวนการ และผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลง 6) ไม่ทราบความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 7) ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่แรก 8) อุปนิสัยส่วนตัวที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใด ๆ 9) กลุ่มมีค่านิยมต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (คิดตามกลุ่ม) 10) เกิดความขัดแย้งกันระหว่างบุคคลในองค์กร
- สาเหตุที่ 2 สาเหตุขององค์กร ได้แก่ 1) ระบบผลตอบแทน 2) การขัดแย้งระหว่างองค์กร
- 3) องค์กรไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จนกว่าจะถอนทุนคืนได้ 4) วิตกกังวลว่าการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สูญเสียอำนาจระหว่างกลุ่มในองค์กร 5) ไม่อยากทำอะไรเพิ่มขึ้นเนื่องจากบรรยากาศขณะนั้นคืออยู่แล้ว 6) รูปแบบแนวทางในการเปลี่ยนแปลงไม่ดี ไม่เหมาะสม 7) ผลงานในอดีตล้มเหลว จึงไม่มีความเชื่อถืออีกต่อไป 8) โครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ซึ่งเมื่อทราบถึงวงจร สาเหตุของกระบวนการในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้เกี่ยวข้องและปัจจัยที่ส่งเสริมให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จแล้ว ก็ถือเป็นโอกาสที่ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจะนำไปวางแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Blokdijs (2008, p. 61) มีทัศนะว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลวิธีในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในบุคคล, ทีมงาน, องค์กร และสังคม จากการดำรงอยู่ดั้งเดิมไปสู่สภาพที่ปรารถนาในอนาคต โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของ

กระบวนการในธุรกิจใหม่ หรือการกำหนดเทคโนโลยีใหม่ ๆ สอดคล้องกับ Metre (2009, p. 4) ที่กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ วิธีจัดการกลไกที่เป็นระบบในการประยุกต์ความรู้ เครื่องมือ และทรัพยากรเพื่อดึงประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพหรือบทบาทที่คาดหวังของผลงานที่เป็นผลกระทบเชิงบวกขององค์กร ส่วน Burnes (2009, p. 322) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ ปรากฏการณ์อันซับซ้อน ไร้ความชัดเจนและยั่งยืน และ Gattermeyer and Al-Ani (2001, p. 14) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การปรับเปลี่ยนองค์การจากสถานะปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต โดยองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเตรียมการให้คนในองค์กร มีความพร้อม ความเต็มใจ ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และสอดคล้องกับ ทักษะของ ซึ่งสอดคล้องกับทักษะของ Ryerson University (2011, p. 3) ที่ให้นิยามของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แบบแผนการเปลี่ยนผ่านของ บุคคล ทีมงาน และองค์กรจากสภาพปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ คล้ายคลึงกับบทความของ ปันนรศ มาลากุล ณ อุทยา (2548 ข, หน้า 3) ที่ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า คือ การจัดการกับกลไกและองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในขององค์กร เพื่อผลการดำเนินงานที่ดี ลดผลกระทบด้านลบของการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์กรดำเนินงานต่อไปได้อย่างราบรื่น

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ ฉัตรชัย ศิริสมบุญรัตน์ และพลอย สืบวิเศษ (2558, หน้า 97-110) ที่ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลง โครงสร้าง กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรของ กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรมมี 2 ปัจจัยหลัก ๆ คือ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการเมืองในการปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงบ่อย ทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ที่อยู่ในสังกัดได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในแต่ละสมัย
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมของกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการติดต่อสื่อสารถึงกันอย่างรวดเร็ว และมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมที่หลากหลาย เช่น การลอกเลียนแบบพฤติกรรมทางสังคมทั้งด้านบวกและลบ กรมการศาสนาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการ และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ซับซ้อนขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่พึงประสงค์ และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงลงให้น้อยที่สุด และทำให้องค์การสามารถดำเนินงานได้โดยราบรื่นปราศจากอุปสรรคปัญหา

ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญยิ่งเนื่องจาก เป็นกระบวนการขั้นตอนการวางแผน, การประเมิน และการปฏิบัติการปรับเปลี่ยนระบบ ซึ่งมีเป้าหมายในการธำรงรักษาและสนับสนุนกระบวนการการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์การ และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในที่สุด นอกจากนี้กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังช่วยรับมือกับคำถามหรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินโครงการ ซึ่งจะสามารถติดตามและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี (Blokdijs, 2008, p. 20)

ส่วน ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2548 ก, หน้า 3-4) มีทัศนะเรื่องความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่หลายประการด้วยกันคือ องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล จะสามารถปรับตัวรับมือกับปัญหาและการท้าทายคุกคามจากสิ่งแวดล้อม ช่วยให้องค์การมองเห็นโอกาสและภัยคุกคามต่าง ๆ เพื่อใช้โอกาสดังกล่าวให้เป็นประโยชน์ และในขณะเดียวกันก็สามารถจัดการกับอุปสรรคขององค์การได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดียังช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น ต่อเนื่อง ไม่ติดขัด ไม่สับสน หรือวุ่นวาย อีกทั้งยังช่วยให้องค์การสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้โดยเต็มที่คุ้มค่า นอกจากนี้ ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา ยังกล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐเพิ่มเติมอีกว่า หากภาครัฐมีการบริหารจัดการที่ดี จะส่งผลให้ภาครัฐสามารถปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดปัญหาจากฝ่ายต่าง ๆ ได้ และสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์การ และยังสามารถจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ กำลังคน อุปกรณ์เครื่องมือ นโยบาย และข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเทคโนโลยี มาสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐ รวมทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลงยังช่วยให้กระบวนการบริหารจัดการองค์การไม่สับสน มีความเรียบร้อย ต่อเนื่องราบรื่น

สรุป การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์การและบุคลากรหลายประการ อาทิ สร้างประโยชน์ด้านต่าง ๆ ให้แก่ องค์การ เช่น ทำให้องค์การมีความอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง องค์การมีความเจริญก้าวหน้า สามารถจัดหาทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์การ

ช่วยจัดระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เรียบร้อย และช่วยสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ในสาระสำคัญของเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีที่ทบทวนวรรณกรรมมาตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญจำเป็นของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างประสิทธิภาพประสิทธิผลให้แก่ องค์กร ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยเครื่องมือในการวิจัยคือ วิธีการพัฒนาโมเดลสมการ โครงสร้าง ซึ่งต้องทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เทคนิคในการรวบรวมแนวคิดเชิงทฤษฎีจากผลงานทางวิชาการต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ

Lewin (1951) นักสังคมจิตวิทยาชาวเยอรมันผู้คิดค้นทฤษฎีโมเดลที่เรียกว่า Lewin's change management model ซึ่งเป็น โมเดลแรกเริ่มของโมเดลการเปลี่ยนแปลงและมีอิทธิพลประโยชน์มากมาย โดยที่ Change model ของ Lewin มีที่มาจากหลักการที่ว่า ในภาวะปกติทั่วไปที่ปราศจากการเปลี่ยนแปลงนั้น แรงขับเคลื่อนในองค์กรจะเท่ากับแรงต่อต้านในองค์กร ซึ่งเรียกว่า ภาวะสมดุล หรือตามสภาพดั้งเดิมที่ดำรงอยู่ และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร ถ้าพบว่าแรงขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าแรงต่อต้าน สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ออกมาได้ล่วงหน้าว่าการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม หากพบว่าแรงต่อต้านมากกว่าแรงขับเคลื่อน ก็จะทำนายได้เช่นกันว่า การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จะประสบกับความล้มเหลว รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ ระยะแรก ระยะหลอมละลายจากสภาพเดิม (Unfreezing) เป็นระยะที่ผู้นำควรสื่อสารให้แก่คนในองค์กรเพื่อเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่น แจ้งว่าการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลผลิต หรือผลิตภาพที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร และโน้มน้าวให้คนเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และร่วมมือกับองค์กรในปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรด้วยความเต็มใจ รวมถึงการหาวิธีการออกแบบให้ได้มาซึ่งการลดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความรู้สึกรับรองต่อการเปลี่ยนแปลง ระยะที่ 2 ระยะเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Changing) เป็นระยะของการดำเนินการสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งใหม่ ระยะนี้เป็นช่วงที่ยากพอสมควรเนื่องจากคนในองค์กรมีความวิตกกังวล

ว่าอาจถูกพรากจากความสะดวกสบาย ความคุ้นเคย เพื่อไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ทำงานที่แตกต่าง ไปจากเดิม กับผู้คนใหม่ ๆ และเทคโนโลยีอันซับซ้อน ที่อาจนำซึ่งการต่อต้านในที่สุด ดังนั้น ผู้นำควรมีการวางแผนให้คำแนะนำ เป็นที่ปรึกษา และโน้มน้าวใจ ซึ่งแนะแนวทางการดำเนินการอย่างใกล้ชิด จนกระทั่งการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ มีการจัดข้อมูลรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกเสียใหม่ ช่วยให้มีโอกาสเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นและสร้างสรรค์เครื่องมือในการช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ เช่น การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถพนักงาน เป็นต้น

ระยะที่ 3 ระยะการหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing) เป็นขั้นตอนของการหล่อหลอมสภาพใหม่ และรักษาสภาพสร้างความยั่งยืนให้แก่การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ โดยที่ผู้นำเป็นผู้วางแผนสร้างเทคนิคการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ เช่น จัดสรรทรัพยากรคนงบประมาณ เทคโนโลยี และ เวลา รวมถึงค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจที่เหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่ และเฝ้าระวังไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือบุคลากรในองค์กรหันไปมีพฤติกรรมแบบดั้งเดิมอีก โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ (Cook & Hunsaker, 2001, pp. 540-541; Lewin, 1951)

ซึ่ง Lippitt, Watson, and Wesley (1958, pp. 58-59) ได้นำแนวคิดทฤษฎี 3 ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Three-step change theory) ของ Lewin ข้างต้น มาต่อยอดขยายหลักการเพิ่มเติมเป็นทฤษฎี 7 ขั้นตอน ซึ่งมุ่งเน้นไปที่บทบาทและความรับผิดชอบของผู้มีส่วนสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการมุ่งไปที่การพัฒนาการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) การวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้น
- 2) การประเมินแรงจูงใจและช่องว่างของการเปลี่ยนแปลง
- 3) การประเมินทรัพยากรและแรงจูงใจของผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
- 4) การพัฒนาความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมการดำเนินงาน
- 5) การสร้างความชัดเจนของบทบาทผู้สนับสนุน
- 6) การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารย้อนกลับ และการปฏิบัติกร่วมกันของกลุ่มทีมงาน
- 7) การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

สอดคล้องกับ Lussier (2010, p. 21) ที่มีทัศนะต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การว่ามี 3 ขั้นตอนหลัก ๆ และได้อธิบายเพิ่มเติมในแต่ละขั้นตอนด้วยเนื้อหา ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นละลายสภาพเดิม (Unfreezing phase) โดยเริ่มจากตัวผู้นำที่ต้องโน้มน้าว กระตุ้น และสนับสนุนจูงใจให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Changing phase) เป็นขั้นตอนของการปฏิบัติเพื่อแสวงหาแนวทางที่มีประสิทธิภาพในการสร้างผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 3 ขั้นการรักษาสภาพ (Refreezing phase) เป็นขั้นตอนของการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรมและแนวความคิดขึ้นมาใหม่ และรักษาสภาพของ

การเปลี่ยนแปลงใหม่นั้นให้ดำรงอยู่ในองค์กร โดยการทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และ Fritzenschaft (2014, pp. 61-114) ได้ศึกษางานวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยแบ่งองค์ประกอบขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงออกเป็นเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การเตรียมการและสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การสร้างวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ 2) การวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม 3) การสร้างความตระหนักถึงปัญหาหากไม่ยอมเปลี่ยนแปลง 4) การสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การกำหนดสมรรถนะและความรับผิดชอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างความเกี่ยวข้องผูกพันของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง 3) การจัดเตรียมทรัพยากรที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนที่ 3 การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง มีปัจจัยสำคัญ คือ 1) การสื่อสารเกี่ยวกับผลของการเปลี่ยนแปลง 2) การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง 3) การส่งเสริมและสร้างพันธมิตรในการจัดการการเปลี่ยนแปลง

ในอีกทัศนะหนึ่ง Kotter (1996, pp. 33-145) อดีตอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านผู้นำและการเปลี่ยนแปลงของ Harvard business school ผู้ประพันธ์หนังสือเรื่อง Leading change และ The heart of change ได้กล่าวถึงสาเหตุต่าง ๆ ที่คนไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและค้นหากลยุทธ์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน โดยให้ทัศนะว่า คนที่เป็นผู้นำมีภาระหน้าที่ในการนำและกระตุ้นสร้างแรงจูงใจแก่คนในองค์กรให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การเป็นขั้นตอนรวมทั้งสิ้น 8 ขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความรู้สึกถึงความจำเป็นและเร่งด่วนของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Establishing a sense of urgency) เนื่องจากคนปกติทั่วไปมักพึงพอใจสุขใจในสถานะเดิมของตนเองที่อบอุ่นปลอดภัย ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึงความไม่แน่นอนของอนาคตที่ทำให้คนอีดีดไม่สบายใจ และขาดความเชื่อมั่น จึงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นหากต้องการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จะต้องทำให้คนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการ ได้แก่ 1) แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ด้วยวัสดุอุปกรณ์ที่เขาสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้จริง ๆ 2) แสดงหลักฐานจากลูกค้าที่บ่งบอกถึงความจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง 3) แสวงหาวิถีทางในการลดระดับความพึงพอใจในสิ่งที่เป็นอยู่ด้วยวิธีการง่าย ๆ 4) ไม่ประมาทกับความสำเร็จในอดีตและปัจจุบันขององค์กร ซึ่ง Kotter กล่าวว่า องค์กรควรให้เวลามากเพียงพอในการดำเนินการขั้นตอนนี้ ก่อนจะก้าวไปยังขั้นตอนต่อไป (Kotter & Cohen, 2002, pp. 41-42)

2. สร้างทีมงานที่ดี (Pick a good team) ขั้นตอนนี้คล้ายคลึงกับการรักษาผู้ป่วยด้วยยารักษาโรคที่ต้องพยายามต่อสู้กับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง โดยการเข้าร่วมทีมงาน การจัดขบวนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง ทั้งนี้ควรมีการกำหนดตัวผู้นำที่มีพลังอำนาจสามารถนำพาทีมงานที่พร้อมรับมือสำหรับการปฏิบัติงานกับผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงได้ดี โดยใช้วิธีการ ดังนี้ 1) แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นและทุ่มเท 2) แสวงหาคนที่เหมาะสมมาร่วมทีม 3) สร้างแบบอย่างความน่าเชื่อถือและนำทำงานร่วมกัน 4) กำหนดวิธีการประชุมเพื่อลดภาวะเครียด และเพื่อเพิ่มความไว้วางใจ 5) ทุ่มเทพลังในการสร้างความสำเร็จที่เปลี่ยนแปลง (หากยังไม่สามารถทำข้อ 2 นี้ได้) (Kotter & Cohen, 2002, pp. 70-71)

3. สร้างวิสัยทัศน์ (Creating a vision) เป็นไปไม่ได้เลยหากจะทำงานใด ๆ ให้สำเร็จโดยปราศจากการวางแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน จึงจำเป็นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อดำเนินงานไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์ โดยใช้วิธีการ 1) จินตนาการสร้างภาพอนาคตที่เป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เมื่อพูดถึงแล้วสามารถบรรยายให้เห็นภาพได้ทันที 3) เป็นวิสัยทัศน์ที่สามารถทำได้จริง 4) กำหนดระยะเวลาที่ต้องใช้ในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง (Kotter & Cohen, 2002, p. 98)

4. การสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) หากไม่มีการสื่อสารให้คนในองค์กรไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกำลังจะเกิดขึ้น และองค์กรต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดหมายใดมาก่อน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเข้ามาถึงจริง ๆ จะมีแนวโน้มของการต่อต้านเกิดขึ้นได้มาก ฉะนั้นต้องมีการสื่อสารให้คนรู้ตัวแต่เนิ่น ๆ โดยใช้วิธีการ คือ 1) ใช้คำพูดเรียบง่าย แต่โดนใจ 2) ทบทวนฝึกฝนก่อนจะสื่อสารกับสมาชิก อย่างเข้าใจถึงความรู้สึกผู้อื่น 3) ควรกล่าวถึงความวิตกกังวล โกรธ และไม่ไว้วางใจ เพื่อกระตุ้นให้คนรู้สึกว่าคุณจะอยู่แบบเดิมไม่ได้แล้ว 4) กำจัดช่องทางการสื่อสารที่ไร้ประโยชน์ เพื่อเปิดทางให้ข้อมูลที่สำคัญ 5) ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Kotter & Cohen, 2002, pp. 121-122)

5. การมอบอำนาจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Empowering others to act on vision) ผู้บริหารควรสนับสนุน หรือจูงใจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์กรด้วยการการมอบอำนาจในการดำเนินงานให้เครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ และร่วมมือกันในการขจัดอุปสรรค และแก้ปัญหาของงานการเปลี่ยนแปลง โดยใช้วิธีการ ได้แก่ 1) การจัดหาบุคคลที่มีประสบการณ์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้มาสนับสนุนให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่น โดยเล่าถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาว่า เราผ่านมันมาได้ ฉะนั้นคุณก็น่าจะผ่านได้แน่นอน 2) การเห็นถึงคุณค่าและให้รางวัลแก่สมาชิก เมื่อประสบความสำเร็จในงานที่ทำ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถตนเอง 3) การตอบรับที่จะช่วย

สมาชิกให้เห็นภาพการดำเนินงาน และสามารถตัดสินใจ 4) จัดหาหน้าที่ใหม่ให้แก่เจ้านาย เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง (Kotter & Cohen, 2002, pp. 145-146)

6. การสร้างเป้าหมายระยะสั้น (Planning for and creating short term win) และให้รางวัลแก่ความสำเร็จนั้น ๆ ขั้นตอนนี้คล้ายเป็นส่วนต่อขยายจากขั้นตอนที่ 5 เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากความคุ้นเคยเดิม ๆ ควรมอบรางวัลเป็นสิ่งจูงใจ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงานต่อจนสำเร็จ โดยใช้วิธีการ 1) วางแผนสำหรับชัยชนะที่ได้มาอย่างรวดเร็ว 2) สร้างชัยชนะให้คนเห็นได้ชัดเจน เพื่อจูงใจ 3) สร้างชัยชนะที่สามารถลดความรู้สึกต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) สร้างชัยชนะที่ทำให้ผู้มีอำนาจหันมาสนับสนุน 5) สร้างชัยชนะเล็ก ๆ ที่ได้มาอย่างง่าย (Kotter & Cohen, 2002, p. 169)

7. การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Consolidating improvement producing more change) จะเห็นว่าในขั้นตอนนี้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะลดน้อยลงไปมากแล้ว แต่ก็ยังจำเป็นในการเฝ้าระวัง โดยการปรับปรุงพัฒนาระบบสนับสนุนต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพองค์การมากขึ้น โดยใช้วิธีการ 1) มอบหมายงานให้ลูกน้องและสนับสนุนเขาอย่างเต็มที่ 2) มองหาเทคนิควิธีการสร้างความกระตือรือร้นให้ทีมตลอดเวลา เช่น การมอบหมายงานให้ทีมงานมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ยากขึ้นเรื่อย ๆ 3) สร้างสถานการณ์ใหม่ให้เกิดกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำแสดงตนเป็นแบบอย่างที่ดี (Kotter & Cohen, 2002, p. 191)

8. การทำให้การเปลี่ยนแปลงคงสภาพอยู่ในองค์การ (Institutionalizing new approaches) เมื่อการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จลงแล้ว ต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงดำรงคงอยู่ในองค์การ โดยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดไป โดยใช้วิธีการ 1) เสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องไม่หยุด 2) แสดงให้พนักงานใหม่เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรเอาใจใส่อย่างจริงจัง 3) เลื่อนขั้นคนที่ทำงานสอดคล้องกับมาตรฐานใหม่ให้อยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจ 4) บอกเล่าถึงประสบการณ์ทำงานเกี่ยวกับระบบใหม่ ๆ แล้วประสบความสำเร็จ 5) สร้างมาตรฐานของพฤติกรรมใหม่ที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์การ (Kotter & Cohen, 2002, p. 214)

สอดคล้องกับ Conger, Spreitzer and Lawler (1999, pp. 127-158) ที่มีทัศนะว่าองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นเร่งด่วน 2) การสร้างความร่วมมือ 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ให้เข้าใจทั่วองค์กร 5) การมอบอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ 6) การวางแผนในการสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การรักษาระดับให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป 8) การรักษาให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในระบบ ซึ่งคล้ายคลึงกับทัศนะของ Cumming and Worley (2005, pp. 155-156) ที่กล่าวว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มี

ประสิทธิผลควรประกอบด้วย ชุดของกิจกรรมสำคัญ 5 ชุด ดังนี้ 1) การจูงใจให้มีการเปลี่ยนแปลง (Motivating change) คือ การพยายามทำให้เกิดความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย แนวทาง 2 แนวทาง ได้แก่ 1) ทำให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความรู้สึกกดดันว่ากำลังจะมีการเปลี่ยนแปลง และแสดงให้เห็นถึงเหตุปัจจุบัน และสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคตที่แตกต่างชัดเจนกัน จึงเป็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความสามารถในการสื่อสาร เพื่อให้เห็นถึงความคาดหวัง ประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง หรือภาพแนวโน้มของความล้มเหลวขององค์การ หากไม่ยอมเปลี่ยนแปลง 2) การเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการ เน้นย้ำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกวิตกกังวล หรือการสูญเสีย การสื่อสารเกี่ยวกับความพยายามและวิธีดำเนินงาน รวมถึง การสนับสนุนการเข้ามามีส่วนร่วมของกระบวนการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้บุคลากรมีความเข้าใจในพันธกิจ ภารกิจหรือรันทรงมั่นและยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยวิสัยทัศน์ที่ดี ควรแสดงภาพในอนาคตขององค์การให้สมาชิกได้เห็นภาพตนเองว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต เพื่อมีแรงจูงใจ มีเป้าหมายที่แน่นอน และควรมีการกำหนดพันธกิจ ผลลัพธ์ที่จะได้ และเงื่อนไขในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาความสัมพันธ์กับกลุ่มการเมืองที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสะดวกจากกลุ่มอิทธิพลในการสรรหาทรัพยากรและเครือข่ายที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการโน้มน้าวให้กลุ่มผู้มีอำนาจเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นเป็นผลดีสำหรับเขา ซึ่งจำเป็นต้องทำการประเมินอำนาจของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง และกำหนดผู้สนับสนุนสำคัญที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ 4) การจัดการการส่งผ่านจากสถานะปัจจุบันขององค์การ ไปสู่สถานะที่ปรารถนาในอนาคต โดยการกำหนดแผนงานกิจกรรมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดแต่งตั้งทีมงานรับผิดชอบกิจกรรมดังกล่าวอย่างเหมาะสม โดยการวางแผนกิจกรรมกำหนดลำดับของกิจกรรม ซึ่งเปรียบได้กับแผนที่การเดินทางขององค์การ และช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าการดำเนินงานด้วย การวางแผนความผูกพัน เพื่อรับการสนับสนุนด้านทรัพยากรจากผู้สนับสนุน และ การจัด โครงสร้างการจัดการให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน 5) การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และติดแน่น โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากรที่สำคัญ จำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาระบบสนับสนุนจากทุกฝ่าย การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ ของบุคลากร การส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

ส่วน Greiner (1972, pp. 221-222) มีทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การผลักดันของพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพลังดังกล่าวมาจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่แวดล้อมองค์การ ส่งผลให้องค์การต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2) การตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงนี้มาจากแรงกดดันของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ อาทิ การขาดงาน ลางาน การร้องเรียน ทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับ หรือ

การลดลงของผลการดำเนินงานองค์กร เป็นต้น 3) การกำหนดปัญหา จากสาเหตุต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง เพื่อการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทขององค์กร 5) การตระหนักถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์กร 6) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับความเป็นจริงในองค์กรเพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้จริง 7) การปฏิบัติตามแผน ต้องคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

เช่นเดียวกันกับทัศนะของ Steers (1977, p. 169) ที่กล่าวว่า กระบวนการหรือองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การหาช่องว่างหรือ Gap ของงานการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ทราบถึงสภาพปัจจุบันขององค์กร และสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต เพื่อหาความต้องการตามความคาดหวังขององค์กร 2) ผู้บริหารตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 4) การสำรวจวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร 5) การวางแผนเพื่อการรับมือกับเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น 6) การเลือกใช้กลยุทธ์ กลวิธีในการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม 7) การปฏิบัติการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 8) การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Beer, Eisenstat, and Spector (1990) ที่มีทัศนะว่า องค์ประกอบขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 6 องค์ประกอบคือ 1) ระดมกำลังและความมุ่งมั่นในการวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรและหาแนวทางแก้ไขอย่างจริงจัง 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการปรับองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขันเผยแพร่ข้อมูล และจัดอุปสรรคในการทำงาน 3) การระบุตัวผู้นำที่สนับสนุนมติเห็นชอบกับศักยภาพของวิสัยทัศน์ใหม่ และมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ รวมถึงการปฏิบัติงานที่เข้มแข็งเพื่อเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 4) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ผลักดันตนเองด้วยผลงาน 5) การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากรอบนอกให้กระจายตัวไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ไม่ต้องมีการผลักดันจากระดับบน 6) การสร้างความสำเร็จโดยใช้นโยบาย ระบบ และโครงสร้างที่เป็นทางการ และให้เวลากับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มากพอสำหรับการสร้างชัยชนะ 7) การติดตามและปรับปรุงกลยุทธ์ให้เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาของกระบวนการ

นอกจากนี้ Kanter, Stein, and Jick (1992) ยังมีทัศนะเรื่ององค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายคลึงกับ Kotter หลายส่วน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์องค์กรและความต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกี่ยวกับบทบาทกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการรู้ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง และผลที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ ว่าองค์กรต้องการอะไรจาก

การเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การมองข้ามอดีต เพื่อรองรับทัศนคติใหม่ ๆ เข้ามาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างความจำเป็นถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยการบอกกล่าวบุคคลากรในองค์กรว่า การเปลี่ยนแปลงสำคัญอย่างไร เหตุใดต้องเปลี่ยนแปลง 5) การส่งเสริมผู้นำที่เข้มแข็ง เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่สร้างแรงผลักดัน แรงจูงใจให้คนในองค์กรดำเนินไปสู่การเปลี่ยนแปลง 6) การเข้าได้กับการเมืองฝ่ายต่าง ๆ เนื่องจากความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมาจากการสนับสนุนและร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ 7) ความชำนาญด้านแผนปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้ทราบว่าเราทำอะไรต่อไป เมื่อไร และทำอย่างไร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ 8) การพัฒนาโครงสร้างองค์กร โดยการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติ การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล และพัฒนาสัญลักษณ์องค์กรใหม่ เช่น การเปลี่ยนชื่อองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพอื่น ๆ 9) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันต่อภารกิจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่สื่อสารให้คนในองค์กรมีความผูกพันต่อภารกิจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอาชนะแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 10) การเสริมพลังและรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและตลอดไป ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยทำให้วัฒนธรรมใหม่ธำรงอยู่อย่างเหมาะสมในองค์กร ซึ่งผู้จัดการและผู้นำควรทำให้พันธสัญญาและพฤติกรรมใหม่ของบุคคลากรฝังอยู่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง

Luecke (2003) ได้สร้าง โมเดลการเปลี่ยนแปลง Luecke's seven steps model โดยแบ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การขับเคลื่อนพลังและพันธสัญญาเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อการจัดการสถานการณ์ในการแข่งขันขององค์กร 3) การกำหนดผู้นำ 4) การปรับนโยบาย ระบบ และโครงสร้าง เพื่อสร้างความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง 5) การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม 6) การปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเอง โดยไม่ต้องผลักดัน 7) การติดตามประเมินผลกลยุทธ์

สำหรับ Hiatt (2006, p. 196) ผู้เขียนหนังสือชื่อ ADKAR: A model for change in business, government and our community ที่กล่าวถึง Model ADKAR อันได้รับการพัฒนาขึ้นโดยองค์กรที่มีชื่อเสียงโด่งดังองค์กรหนึ่งคือ Prosci จากการศึกษาค้นคว้าเรื่องการเปลี่ยนแปลงมาอย่างต่อเนื่องยาวนาน ใช้หลักการแนวคิดในการเตรียมความพร้อมองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นไปที่ “คน” ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งนี้ Hiatt ได้แบ่งองค์ประกอบในการสร้างความสำเร็จให้แก่การบริหารเปลี่ยนแปลงออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง (A คือ Awareness) ทำให้คนมีความตระหนักรับรู้ว่า เหตุใดองค์กรจึงอยู่ในสภาพเดิมไม่ได้ ต้องเปลี่ยนแปลง จะเกิดปัญหาอะไรหากไม่ทำการ

เปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงมีประโยชน์อย่างไร 2) ความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง (D คือ Desire) เมื่อคนตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง ย่อมทำให้เขาเริ่มมีความต้องการที่จะเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) การมีความรู้ (K คือ Knowledge) ผู้นำควรวางแผนในการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 4) การมีความสามารถทำได้ (A คือ Ability) เมื่อมีความรู้ด้านทฤษฎีแล้ว ต้องสามารถนำความรู้มาปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำควรเป็นที่ปรึกษาดูแล 5) การเสริมกำลัง (R คือ Reinforcement) ทำให้การเปลี่ยนแปลงมีพลังอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคนิคการสื่อสาร กระตุ้นย้ำเตือน การมอบรางวัล การชื่นชม ฯลฯ ให้คนเกิดความคุ้นเคยและร่วมกันดูแลให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์กร

ส่วน Mento, Jones, and Dimdorfer (2002) สร้างทฤษฎี 12 ขั้นจากประสบการณ์จริงในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากหลักการพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รวม 12 ขั้นตอน ดังนี้ 1) พัฒนาเทคนิคความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ร่วมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงผ่านเครือข่ายขององค์กร 2) สร้างความชัดเจนในการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดนักกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง, ผู้ปฏิบัติการและผู้รับผลแห่งการเปลี่ยนแปลง จากนั้นวิเคราะห์ องค์กรและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง 3) ประเมินบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลง เช่น ความวิตกกังวลของคนในองค์กรหรือประวัติความสำเร็จและล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลงในอดีต 4) พัฒนาแผนการการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงพลังของพลวัตในองค์กรและความซับซ้อนของผู้เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ 5) หากการสนับสนุน เนื่องจากการสนับสนุนที่ดีจะสามารถจัดหาทรัพยากรหรือสิ่งอำนวยความสะดวกมาสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ 6) พยายามเรียนรู้และทำความเข้าใจผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์ย่อย ๆ ที่แตกต่างกันไปในการรับมือกับการต่อต้านในระดับต่าง ๆ 7) สร้างสรรค์วัฒนธรรมที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 8) กำหนดตัวผู้นำ และทีมงานการเปลี่ยนแปลงที่ยอมรับและเต็มใจ มีศักยภาพ และสามารถส่งต่อเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง 9) มอบรางวัลแห่งความสำเร็จเล็ก ๆ ระหว่างทางดำเนินงาน เพื่อเป็นแรงจูงใจและเป็นกำลังใจ 10) การดำเนินกลยุทธ์การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง 11) การประเมินผลการพัฒนาของการเปลี่ยนแปลง 12) การบูรณาการบทเรียนจากการเรียนรู้ในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา

สอดคล้องกับทัศนะส่วนใหญ่ของ Metre (2009, p. 38) ที่ระบุว่าองค์ประกอบของกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ตามสภาพที่เป็นจริงในการเปลี่ยนแปลง 2) การค้นหาการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการแข่งขัน และการบรรลุเป้าหมายองค์กร 3) การสร้างสัมพันธภาพ เพื่อส่งเสริม

ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร 4) การจัดการระบบสื่อสารองค์กร ทั้งการส่ง การรับ และส่งข้อมูลย้อนกลับ 5) การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจ การเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างแรงจูงใจ และกำลังใจในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานของบุคลากร 7) การกำหนดตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) การประเมินสถานการณ์ ในปัจจุบันและอนาคต เพื่อพัฒนาการดำเนินงานตามความต้องการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย สำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ D'Ortenzio (2012, pp. 255-256) ที่ทำการวิจัยเรื่อง Understanding change and change management processes: A case study ที่เป็นการศึกษา ความเข้าใจของบุคลากรขององค์กรการท่องเที่ยวในภาครัฐของประเทศออสเตรเลียถึงปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร โดยผลการศึกษาได้ประยุกต์มาจากแนวคิดทฤษฎีของ Kotter (1996) พบว่า องค์ประกอบของ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรการท่องเที่ยวในภาครัฐของออสเตรเลีย นั้น ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ 1) การเริ่มต้นอย่างมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 2) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 3) การจัดการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลง 4) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่ในองค์กร

ทัศนะของ Brandt and Sommer (2013) ที่ศึกษาเรื่อง The 4-by-10 ruler of change: A practical framework for managing change ที่ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีวิเคราะห์และสังเคราะห์ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน พบว่า องค์ประกอบของ การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) การศึกษาและ เตรียมการเบื้องต้น หมายถึง การให้ข้อมูลชี้ชัดถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ในการเริ่มต้น กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารที่มีพื้นฐานข้อมูลจากข้อเท็จจริงลงไปในระดับบุคคลของ องค์กร และสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง เพื่อความร่วมมือของคนในองค์กร 2) การออกแบบ งานเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การลงมือปฏิบัติและรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างมาตรฐานและ ความชัดเจนของงาน จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสมแก่งาน มีการสื่อสารระหว่างบุคลากร ตลอดเวลาเพื่อป้องกันอุปสรรคที่ไม่เปิดเผย และเป็นการสร้างพันธะผูกพันระหว่างทีมงาน การเปลี่ยนแปลง 4) การบูรณาการการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่ในงานประจำและเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร โดยใช้การสื่อสารถึงผลลัพธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและปรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปรับ แผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เป็นระบบ มีมาตรฐานและคุณภาพเพื่อให้การเปลี่ยนแปลง ดำรงอยู่ในองค์กรตลอดไป

กล่าวโดยสรุป นักวิชาการต่างประเทศมีทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไปตามทฤษฎีหลักการ และประสบการณ์ของแต่ละท่าน ซึ่งสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ทัศนะใหญ่ ๆ คือ ทัศนะแรกประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ระยะ ดังเช่น นักวิชาการ Kurt Lewin หรือแนวคิดที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ 1) ระยะหลอมละลาย 2) ระยะเปลี่ยนแปลงไปสู่ สภาพใหม่ 3) ระยะการหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ อีกทัศนะหนึ่งใช้ หลักการของ John P. Kotter ประกอบด้วยองค์ประกอบโดยรวม 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างทีมงานที่ดี 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) การมอบอำนาจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 6) การสร้างเป้าหมายระยะสั้น 7) การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การทำให้การเปลี่ยนแปลงดำรงคงอยู่ในองค์กร อย่างถาวร

องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของนักวิชาการไทย

ปັນรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2548 ข, หน้า 26-41) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบกระบวนการ ขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง (Planning for change) เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทีมผู้บริหารต้องเป็นกลุ่มแรกที่จะริเริ่มสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และการร่วมวางแผนการดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศ สร้างความเชื่อมั่น และสร้างความร่วมมือจากสมาชิก ซึ่งขั้นตอนนี้เปรียบเทียบกับขั้นตอนการละลายพฤติกรรม (Unfreezing) ของ Kurt Lewin

ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing change) ประกอบด้วย ขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารสร้างความเข้าใจ การจัดแบ่งหน่วยงาน การจัดโครงสร้างกำลังคน การจัดวิธีการดำเนินงาน การพัฒนาบุคคล การทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแบบแผนวัฒนธรรมขององค์กร การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้สอดคล้องเป็นระบบ เพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และราบรื่น

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล และรักษาผลการเปลี่ยนแปลง (Evaluating and change) อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อติดตามความก้าวหน้า และทราบปัญหาต่าง ๆ แต่เนิ่น ๆ เพื่อการแก้ไข ได้ทันท่วงที รวมถึงยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลงด้วย ทั้งนี้ในขั้นตอนนี้ ยังรวมถึงการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ การลงโทษผู้ต่อต้าน

สำหรับ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ และฌักยาพร เสมอใจ (2548, หน้า 302-330) มีทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงว่า องค์ประกอบหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงอาจผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อองค์ประกอบอื่น ๆ โดยกำหนดองค์ประกอบสำคัญไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงที่แผนกลยุทธ์และวิสัยทัศน์องค์กร
2. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้เกิดการสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทขององค์กร เพื่อความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร การติดต่อประสานงาน การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เป็นต้น
4. การเปลี่ยนแปลงบุคลากร โดยการพัฒนาศักยภาพ ทักษะความรู้ การปรับค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรม ด้วยการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การประเมินผลงาน และการให้รางวัลเพื่อเสริมแรง
5. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

ส่วน ศุภชัย ยาวะประภาส (2551, หน้า 68-98) มีทัศนะสรุปว่า องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันปัญหาความเสี่ยงต่อความล้มเหลวระหว่างการดำเนินงาน โดยการกำหนดเป้าหมาย ความต้องการ รูปแบบ ระยะเวลา การคาดการณ์ผลกระทบและการต่อต้านที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

1. การสื่อสารภายในหน่วยงาน ใ้บุคลากรรู้จัก เข้าใจ ความสำคัญจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
2. การมอบหมายความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่
 - 2.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งควรเป็นผู้มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้ผู้อื่นตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทางบวก
 - 2.2 ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำการดำเนินงาน
 - 2.3 ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลง
 - 2.4 ผู้ปฏิบัติตามแผน ได้แก่ บุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับภารกิจการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

3. การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร โดยผู้บริหารทุกระดับต้องเข้ามามีส่วนร่วมในพันธกิจการเปลี่ยนแปลง แสดงบทบาทการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่และสร้างแรงจูงใจ เป็นกำลังใจให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5. การเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนของการลงมือปฏิบัติเพื่อจัดอุปสรรคการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมแรงการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยการตรวจสอบการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

องค์ประกอบที่ 4 การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง โดยการใส่สิ่งเร้าเข้าในแผนการดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานรักษาระดับความสนใจของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 5 การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

สอดคล้องกับ ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์ (2552, หน้า 89-93) ที่อธิบายว่า กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักและหลายขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การวางแผนสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้แก่ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งการให้ข้อมูลสร้างความเข้าใจ และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง แผนการกำจัดอุปสรรคในการดำเนินงานต่าง ๆ แผนรักษาคณก่งไว้ในองค์การ การสร้างนวัตกรรม การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน การวางแผนลดแรงต่อต้าน

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เช่น การปรับปรุงงานตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค การวิจัยแบบต่าง ๆ ขององค์การ

3. การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำได้หลายวิธี ได้แก่ การคำนวณความเสี่ยง เพื่อป้องกันความล้มเหลว ล้มเลิก การสนับสนุนงานของบุคลากร การใช้โอกาสใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น เทคโนโลยีใหม่ พันธมิตรใหม่ แสวงหาความสามารถที่แฝงอยู่ในองค์การ เพื่อนำออกมาใช้ได้ตลอดเวลา การควบคุมกำกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสร้างเครือข่าย การประเมิน แก้ไขปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุนันทา โกธา (2553, หน้า 276-280) เรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ที่พบว่า ขั้นตอนและกระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย องค์ประกอบรวม 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง (Preparing for change) ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงานโดยสรุปได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์กร 2) การสร้างทีมงาน 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ 4) การประเมินความสามารถในการเปลี่ยนแปลง 5) การสื่อสาร 6) การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change) เป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งประกอบด้วย 1) การออกแบบแผน 2) การวางแผน 3) การนำแผนสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินผล

ขั้นที่ 3 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Reinforcing change) เป็นการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ประกอบด้วย 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) การทบทวนหลังการปฏิบัติงาน 3) การยกย่อง ชื่นชม ความสำเร็จ 4) การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ 5) การเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมบูรณ์ นนท์สกุล (2548, หน้า 245) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร การจัดแผนการนิเทศติดตามผล วินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนและ เลือกกลยุทธ์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการ สร้างบรรยากาศการทำงาน วิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่เหมาะสม ประเมินติดตามผลการดำเนินงาน 3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์ การเป็นศูนย์กลางในการนำ 4) หน้าที่ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารให้คนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำงาน สร้างขวัญกำลังใจ จูงใจให้คนเต็มใจทำงาน และประเมินติดตามผลการดำเนินงาน 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การสร้างความผูกพันในองค์กร การสื่อสาร การปรับเปลี่ยนค่านิยม การสร้างการยอมรับของสังคม การฝึกอบรม การใช้อาสาสมัคร การวิจัย 7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่า ในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงจะไม่ก่อให้เกิดความสูญเสีย โดยใช้เทคนิคการเจรจาต่อรอง การให้รางวัลเป็นรายบุคคล 8) ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การปรับปรุงพัฒนาระบบสารสนเทศ บุคลากรมีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดวิถีประชาธิปไตย การบริหารองค์กรแบบทันสมัย มีคุณธรรม มีทักษะการประสานงาน มีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง ใช้แนวคิดในการนำสิ่งแวดลอมมาเสริมพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาให้คงอยู่

สำหรับ ชิดชนก ศุภวโรดม (2550, หน้า 317-318) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการบูรณาการการจัดการ เรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ วิทยาลัย ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำทำการนำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินการดังนี้ 1) การแจ้ง เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดแผนกลยุทธ์ 3) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 4) การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง 5) การทำงานเป็นทีม 6) การกระจายอำนาจ 7) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน 8) การสร้างเป้าหมายระยะสั้นและ ให้รางวัลแก่ความสำเร็จ 9) การเพิ่มเติมและพัฒนาการเปลี่ยนแปลง 10) การรักษาสภาพ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 11) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่ 6 การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์

ส่วน พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา (2553, หน้า 33-47) ได้พัฒนารูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงอาชีวศึกษาในประเทศไทย พบว่า ตัวรูปแบบที่สำคัญมี 4 รูปแบบด้วยกัน คือ รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย รูปแบบทางภาษา รูปแบบทางคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงเหตุและผล ซึ่งรูปแบบที่กล่าวมาทั้งหมดอยู่ในโครงสร้างเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และปัจจัยป้อนกลับ โดยปัจจัยนำเข้าประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กร 2) การจัดปรับปรุง โครงสร้างองค์กร 3) การทำความเข้าใจแก่ บุคลากรเกี่ยวกับเป้าหมายองค์กร 4) การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ 5) การประเมินวัฒนธรรมองค์กร 6) การประเมินความสามารถ 7) การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย 8) การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ตามทัศนะของ ศรีจิริน สิมมาลี, สมชาย เทพแสง, ราชนันท์ บุญธิมา, และกาญจนา สิงห์สา (2558, หน้า 108-116) ที่ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา โดยมุ่งสู่การบรรลุผล สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จากการศึกษาพบว่า การบริหารการ เปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 องค์ประกอบด้วยกัน โดยสรุปคือ 1) การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีประสิทธิภาพในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานองค์กร มีอิทธิพลในการนำผู้ใต้บังคับบัญชา ไปสู่เป้าหมายที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งผู้นำต้องมีการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถ มีเจตคติ ทักษะที่ดีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างสถานการณ์เพื่อปูพื้นจิตใจบุคลากรให้เห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง และเต็มใจยินยอมพร้อมใจในการเข้าร่วมงาน สู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ และยินยอมในการฟันฝ่าอุปสรรค โดยใช้การสนับสนุนด้วยเทคนิคต่าง ๆ รวมถึงการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างต่อเนื่อง 3) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรใน

องค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนงาน การดำเนินงานตามแผนงาน ซึ่งถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเอาชนะอุปสรรคและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากบุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกันต่อพันธกิจดังกล่าวและร่วมกันดำเนินงาน ไปสู่ความสำเร็จ ในที่สุด โดยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการได้แก่

1) การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน มีตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานดังกล่าวต้องผ่านการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้มีความสอดคล้องกับบริบทองค์กร เพื่อให้ได้แนวทางที่ตรงกับลักษณะขององค์กรอย่างแท้จริง 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นหลัก โดยยึดความจำเป็นในระดับบุคคลในการเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับวิถีใหม่ ๆ ของการเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เพื่อรักษาระดับผลการดำเนินงาน และส่งเสริมขวัญและกำลังใจของบุคลากรเพื่อให้สามารถผ่านขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงไปได้โดยราบรื่น 6) การประเมินผล หมายถึง การติดตามความก้าวหน้าเพื่อทราบลักษณะปัญหาและหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา และเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามลำดับขั้นตอนที่วางไว้ และช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความต่อเนื่องคงอยู่ในองค์กรอย่างยั่งยืน 7) การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีความเต็มใจยอมรับในการดำเนินงานตามกระบวนการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุผลสำเร็จ 8) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมุ่งทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่คงที่แล้วมีความคงตัวอยู่ตลอดไป ไม่ให้บุคลากรหวนกลับไป

มีพฤติกรรมแบบเดิมอีก เช่น การจัดบุคลากรไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องตามบริบทของพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว การสื่อสารย้อนกลับถึงลำดับการพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรที่ดี การเสริมแรงเมื่อพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การปรับปรุงวิธีการ กระบวนการทำงาน การบริการและผลผลิตในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการดังกล่าวให้บรรลุเป้าหมายองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะที่ ศศิธร วงษาลาก (2557, หน้า 106-107) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการจัดการการเปลี่ยนแปลง ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.743 ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในงานที่ศึกษาประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างจิตสำนึกถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เช่น การชี้ให้เห็นว่าองค์การอาจไปไม่รอดหากไม่เปลี่ยนแปลงและอาจส่งผลกระทบต่อบุคลากรอย่างรุนแรงได้ ซึ่งผู้บริหารควรเข้าใจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และใช้เทคนิคการสื่อสารมาช่วยสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อสร้างความร่วมมือในการดำเนินงาน 2) การสร้างแนวร่วมทีมงานในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำหรือผู้บริหารให้ความสำคัญ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร 3) การสร้างวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ การที่ผู้บริหารองค์การมีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ และกว้างไกล ไปสู่นาคต 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบเดิมไปสู่รูปแบบในทิศทางที่ดีขึ้น 5) การกระจายอำนาจ/ มอบอำนาจ ผู้บริหารควรมอบอำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานเปลี่ยนแปลง เพื่อลดอุปสรรค ทำให้การทำงานง่ายขึ้น สะดวกขึ้น เป็นกำลังใจแก่บุคลากร 6) การสร้างเป้าหมายระยะสั้นและให้รางวัลแก่ความสำเร็จเล็ก ๆ เป็นเทคนิคการกระตุ้นจิตใจคนในองค์การมีความกระตือรือร้น ร่วมมือในการดำเนินงาน 7) การเพิ่มพัฒนาการการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมการรับสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการปรับระบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 8) การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุดในการเปลี่ยนแปลง เมื่อประสบความสำเร็จแล้วควรรักษาระดับไว้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ให้การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ส่วนองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ โกวิทท์ กังสนันท์ (2550, หน้า 1-29) มีทั้งหมดจำนวน 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การปรับทัศนคติเพื่อริเริ่มการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างแนวร่วมการเปลี่ยนแปลง 4) การสร้างวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการสื่อสาร 5) การพัฒนาขีดความสามารถการเปลี่ยนแปลง 6) การฝึกกำลังและขยายผลการเปลี่ยนแปลง และ 7) การปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับกรมส่งเสริมการเกษตร (2557, หน้า 30-37) ที่อธิบายว่า กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในงานส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และหลายองค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การริเริ่มและสร้างการยอมรับเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การปรับทัศนคติเพื่อริเริ่มการบริหารการเปลี่ยนแปลง ละลายแรงต่อต้าน เพื่อส่งเสริมให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมไปในแนวทางที่ต้องการให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลง เช่น การโน้มน้าวจิตใจ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การกดดันจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการสร้างแรงจูงใจในบุคลากร 2) การสร้างการยอมรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและทีมผู้บริหารต้องหาวิธีการในการสร้างการยอมรับของคนในองค์กร เพื่อขจัดอุปสรรค และลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการสร้างความศรัทธา และดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป และใช้เทคนิคของการเจรจาต่อรอง การสื่อสาร การมีส่วนร่วม เข้ามาช่วย รวมถึงการหาต้นแบบของการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมาเป็นตัวอย่างให้เห็น

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแนวร่วม ทัศนคติ และกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) การสร้างแนวร่วมการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย ทีมงานที่ประกอบด้วย ผู้มีตำแหน่งอำนาจอย่างเพียงพอ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่น่าเชื่อถือ ผู้ที่มีภาวะผู้นำ 2) การสร้างทัศนคติ และกลยุทธ์เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้ทิศทางการเปลี่ยนแปลงชัดเจน มุ่งไปในทางเดียวกันสู่เป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 3 การพัฒนาขีดความสามารถ เนื่องจากระหว่างการทำงานของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงอาจพบปัญหาหลากหลาย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้พร้อมรับมือกับระดับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น

องค์ประกอบที่ 4 การขยายผลการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารให้คนรับรู้ และเข้าใจกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นเหตุเป็นผล การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยใช้อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน หรือผู้นำ

องค์ประกอบที่ 5 การปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยการประกาศเป็นนโยบาย และจัดตั้งระบบ รวมถึงโครงสร้างต่างๆเป็นทางการ

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2555 ก, หน้า 331-332) อธิบายถึงแนวทางในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงระยะยาวขององค์การภาครัฐไทย โดยการกำหนด รูปแบบการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลสำเร็จในองค์การภาครัฐไทยใน 1 ปี ซึ่งเป็นตัวแบบการแก้ปัญหาเฉพาะส่วนราชการที่มีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งตัวแบบประกอบด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงสูงสุดที่ผู้นำระดับสูง เนื่องจากผู้นำระดับสูงมีอำนาจในการสร้างการเปลี่ยนแปลง อาทิ การสื่อสาร วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ การมอบอำนาจ จากนั้นจึงพัฒนาบุคลากรระดับรองลงมา 2) การวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้คนเข้าใจถึงความสำคัญจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง และเกิดความตระหนักตื่นตัวแก่บุคลากร 3) การตรวจวินิจฉัย และวิเคราะห์ทางเลือกที่ดีที่สุดในการดำเนินงาน 4) การประชุมกำหนดผลกระทบ คาดการณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นมากที่สุดในอนาคต เพื่อนำมาวางแผนการเปลี่ยนแปลง และรักษาระดับของการเปลี่ยนแปลงที่ดีไว้ในองค์กรต่อไป 5) การประเมินความจำเป็นซ้ำ เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติการถึงความจำเป็นว่าจะควรปฏิบัติต่อหรือไม่ เพื่อความมั่นใจและความคุ้มค่าในการดำเนินงาน 6) สัมมนาเข้ม 1 สัปดาห์ หรือมากกว่า เนื่องจากสมรรถนะบางอย่างต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องต่อไป 7) กำหนดระบบคณะทำงานร่วมเฉพาะกิจ เพื่อสร้างความผูกพันในพันธกิจ 8) การกำหนดระบบประเมินผล โดยการนำประสบการณ์การปฏิบัติในอดีตมากำหนดระบบประเมินผลในรอบต่อไป

รวมถึง สุภาภรณ์ สุขศรี (2556, หน้า 311-314) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม ซึ่งพบว่า องค์ประกอบขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) การกำหนดปัญหา โดยที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันนำเสนอปัญหา วางแผน กำหนดประเด็นปัญหา จัดตั้งองค์การในการแก้ปัญหา การสั่งการนำการดำเนินงานตามแผน และขึ้นการควบคุมตามขั้นตอนของการบริหารจัดการ
- 2) การสร้างความเข้าใจของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันเชิญทีมผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ เพื่อ สร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงและความสำคัญจำเป็นที่ต้องเปลี่ยน
- 3) การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา ทีมงานทุกฝ่ายร่วมกันทำความเข้าใจถึงสภาพและสาเหตุปัญหาจากข้อมูลที่รวบรวมมาทุกด้าน
- 4) การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างและประเมินทางเลือกที่ดีที่สุด รวมถึงการ สสำรวจทรัพยากรที่มี จัดหาทรัพยากร และนำมากำหนดตารางแผนปฏิบัติงาน
- 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และด้านเครื่องมือ เทคโนโลยี โดยใช้กลยุทธ์เทคนิคในการเปลี่ยนแปลงแบบต่าง ๆ เช่น การบังคับ การสื่อสาร การให้คำปรึกษา การมีส่วนร่วม และการเจรจาต่อรอง
- 6) การทำให้มั่นคง โดยการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับให้ความร่วมมืออย่างจริงจังและต่อเนื่อง และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์

การดำเนินงานให้รู้ทั่วกันอย่างสม่ำเสมอ 7) การดำเนินการประเมินผล โดยทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้าและอุปสรรคข้อจำกัด รวมถึงผลที่เกิดขึ้นอย่างฉับไวทันที่

ซึ่งงานวิจัยของ ภาวะวิ สุขโรจน์ (2555, หน้า 199-204) พบว่า รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ มี 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยวิธีการคือ การละลายพฤติกรรม ด้วยการพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ การจัดสิ่งเสริมแรงออกไป เพื่อให้คนตระหนักว่าถึงเวลาต้องเปลี่ยนแปลงแล้ว รวมถึงการจัดอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างทีมผู้นำ เพื่อดำเนินการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด เช่น การสื่อสาร โน้มน้าวใจสมาชิก การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การวางแผนผลกระทบจากแรงต่อต้าน การสนับสนุนทรัพยากร และการพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดทิศทางการบริหาร สสำรวจวินิจฉัยปัญหาองค์การ วางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงข้อจำกัดในการทำงาน 4) การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง เพื่อรับข้อมูลในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจโดยผู้บริหรมอบอำนาจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างการมีส่วนร่วม สร้างสัมพันธภาพกับทีมงาน เพื่อประสิทธิภาพในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น เป็นการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจ 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ด้วยการส่งเสริมพฤติกรรมเมื่อสมาชิกได้ดำเนินการในกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมแล้ว เพื่อสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการทำงานเพิ่มขึ้น 9) การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบเพื่อให้ทราบว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีปัญหาอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไข และกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว 10) การปรับปรุงพัฒนาร่วมกัน เช่น การคิดค้นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การทดลองทางเลือกในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับทัศนะของ สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555, หน้า 88-92) ที่กล่าวถึงขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงในองค์การภายใต้สถานการณ์อาเซียนว่า ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงานให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการกำหนดว่า หากบุคลากรไม่ร่วมสร้างการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลเสียต่อองค์การ นั่นคือ องค์การอาจไปไม่รอดได้

ขั้นที่ 2 การสร้างทีมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพลังอำนาจ และสามารถสร้างแรงจูงใจ โน้มน้าวให้คนในองค์การทำตาม โดยการกำหนดแกนนำหรือ

กลุ่มผู้นำทีมงานที่มีพลัง และอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นผู้ที่มีความเชื่อและเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นต้นแบบการเปลี่ยนแปลง สามารถนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ให้สมาชิกเห็นว่า เมื่อเราเปลี่ยนแปลงแล้ว เราจะอยู่ตรงจุดไหน เราจะได้ประโยชน์อย่างไร เพื่อกำหนดทิศทางในการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และกระตุ้นให้เกิดพลัง มีความหวังความใฝ่ฝันต้องการไปให้ถึงจุดนั้น

ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และสร้างแบรนด์ โดยการสื่อสารเรื่องการเปลี่ยนแปลงไปทั่วทุกส่วนขององค์กร โดยใช้เครื่องมือที่หลากหลาย ทั้งนี้ผู้บริหารควรแสดงบทบาทเป็นนักสื่อสารเป็นตัวอย่างแก่คนในองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีของสมาชิกทีม

ขั้นที่ 5 มอบอำนาจแก่พนักงาน โดยผู้นำต้องมอบอำนาจให้แก่พนักงานในการตัดสินใจ รวมถึงการจัดกฎระเบียบในองค์กรที่มากเกินไป และเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะเสี่ยง และกล้าคิดนอกกรอบ

ขั้นที่ 6 การวางแผนความสำเร็จระยะสั้น ๆ และประเมินผลปรับปรุงเป็นระยะ ๆ รวมถึงการให้รางวัลในแต่ละเป้าหมายนั้น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 7 ดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการนำความสำเร็จระยะสั้นมาเป็นเหตุและผลในการสร้างความน่าเชื่อถือและจูงใจคนให้อยากเปลี่ยนแปลง รวมถึงการคัดเลือกทีมงานใหม่ ๆ หรือเลื่อนตำแหน่งคนในองค์กรที่มีผลงานสอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง และสร้างโครงการใหม่ ๆ ที่สามารถดึงดูดความสนใจออกมาอย่างต่อเนื่อง และพนักงานในการเปลี่ยนแปลงให้เข้มแข็งมากขึ้น

ขั้นที่ 8 รักษาให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์กร หลังการเปลี่ยนแปลงสำเร็จลงต้องประกาศความสำเร็จขององค์กร โดยการเปรียบเทียบรูปแบบเก่าและใหม่ เน้นให้เห็นถึงประโยชน์การเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างความสำเร็จแก่องค์กร รวมถึงการเข้าสู่กระบวนการสืบทอดอำนาจของผู้บริหารคนใหม่ที่มีภาวะผู้นำ

สำหรับ บรรจบ ภูโตดา (2556, หน้า 250-251) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การจุดพลังใจสู่ชัยชนะ ประกอบด้วย 1) การสื่อสารให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างความกระตือรือร้น 3) การเสริมพลังอำนาจ 4) จัดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น 5) จัดการอบรมอย่างต่อเนื่อง 6) ให้รางวัลผู้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

ขั้นที่ 2 การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การจัดโครงสร้างองค์กร 2) การจัดองค์ประกอบทีมงานครู 3) การจัดบริบท 4) การวินิจฉัยปัญหา

ขั้นที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) อธิบายภาพอนาคต การปฏิบัติงานของครู 2) สร้างตามความต้องการของผู้มีส่วนร่วมและนักเรียน 3) มีความเป็นไปได้ 4) มีจุดมุ่งเน้นความสำเร็จที่ชัดเจน 5) มีความท้าทาย 6) มีการสื่อสารที่เข้าใจได้ง่าย

ขั้นที่ 4 การวางแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง 2) การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง 3) การเลือกการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น 4) การเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม 5) การจัดทำแผนปฏิบัติ 6) ลดการต่อต้านจากบุคลากร 7) การตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 5 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การสื่อสารภายในหน่วยงาน 2) การมอบหมายความรับผิดชอบ 3) การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร 4) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ขั้นที่ 6 การสร้างความสำเร็จระยะสั้น ประกอบด้วย 1) การให้รางวัล 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับระบบการให้รางวัล

ขั้นที่ 7 การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพตลอดไป

ขั้นที่ 8 ประกอบด้วย การสืบสานยกย่องบุคคลหรือกิจกรรมตัวอย่างที่ดีงาม การสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานร่วมกัน การกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีให้เป็นวิธีการปฏิบัติงานประจำของบุคลากร

ในขณะที่ พัทรินทร์ ศิริสุข (2553, หน้า 217-218) ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารของโรงเรียนมีการดำเนินงานตามองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน 7 ด้านจากด้านที่มากที่สุดไปจนถึงการดำเนินงานด้านที่น้อยที่สุด ดังนี้ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การคำนึงถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ 3) บทบาทหน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 4) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ในการศึกษาด้านองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ พัทรินทร์ ศิริสุข ข้างต้นมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของ จิระพงศ์ เรืองกุล (2556, หน้า 194-202) ที่อธิบายว่า องค์ประกอบขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อบ่งบอกถึงความคาดหวังองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคตขององค์กรที่อยากจะไปถึง ทำให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรมีเป้าหมายใดที่ต้องการบรรลุ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบันเพื่อบ่งชี้แนวทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่คาดหวังไว้ 2) การจัดการกับ

แรงด้านการเปลี่ยนแปลงที่เป็นอุปสรรคและเป็นสาเหตุสำคัญของการล้มเหลว 3) การทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรสายต่าง ๆ เช่น นักทรัพยากรมนุษย์ และผู้จัดการสายอื่น ๆ

4) การเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน 5) การติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

6) การสื่อสาร โดยตรงกับบุคลากรเกี่ยวกับโครงสร้างหรือระบบการทำงานใหม่ 7) การเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สัมมา รัชนิชัย (2554, หน้า 59-67) ที่ระบุองค์ประกอบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทีมงาน 3) การวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4) การดำเนินการการเปลี่ยนแปลง 5) การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง 6) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง

กล่าวโดยสรุป นักวิชาการไทยส่วนใหญ่มีทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่คล้ายคลึงกับทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศและมีความแตกต่างกันไปตามทฤษฎีหลักการ และประสบการณ์การศึกษาของแต่ละคน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ทัศนะ เช่นเดียวกับของนักวิชาการต่างประเทศ คือ นักวิชาการในกลุ่มแรกมีทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ระยะ ของนักวิชาการ Kurt Lewin หรือมีแนวคิดทัศนะที่ใกล้เคียงกัน นั่นคือ 1) ระยะหลอมละลาย 2) ระยะเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ 3) ระยะการหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ ส่วนนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งมีทัศนะตามหลักการของ John P. Kotter ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบรวม 8 ขั้นตอนโดยประมาณ หรือมีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกัน ดังนี้ 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างทีมงานที่ดี 3) การสร้างวิสัยทัศน์ 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) การมอบอำนาจให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 6) การสร้างเป้าหมายระยะสั้น 7) การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การทำให้การเปลี่ยนแปลงดำรงคงอยู่ในองค์กรอย่างถาวร

จากข้อมูลการทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการหลายแหล่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และสาระหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบขั้นตอนในลำดับถัดไปดังนี้

การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการในแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนดังกล่าว เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำไปสู่ตัวแบบสมการ โครงสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการสังเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการบริหาร

การเปลี่ยนแปลง 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 3) นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลัก เพื่อการวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการจากหลากหลายแหล่งมาสังเคราะห์สกัดเป็นองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และนำมาคัดสรรองค์ประกอบ โดยใช้เกณฑ์ ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป ตามกระบวนการ ดังตารางที่ 2 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																นักวิชาการไทย												รวม																		
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenchaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปีเตอร์ส มาลากุล ณ อยุธยา (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & ทัศนพร (2548)	ศุภชัย ขาวประกาย (2551)	ชูชาติ อธิจิตรานุสรณ์ (2009)	ศุภินทา โทธา (2553)	สมบูรณ์นนท์สกุล (2553)	จิตชนก สุภาวิชอม (2550)	พรสวรรค์ ทัพย์คงภา (2553)	ศิริจิน สินมาลี & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)	โตวิทซ์ กังสนันท์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)		มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555)	ศุภกานต์ สุาศรี (2556)	ถาวรวิ สุขโรจน์ (2555)	สินธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ณ โธธา (2556)	พัชรินทร์ ศิริสุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองกุล (2556)	สัมมา รณินธ์ (2557)										
6. การประเมินทรัพยากร ของผู้สนับสนุน	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78				
7. การวางแผนกลยุทธ์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	30.56		
8. การกำหนดบทบาทของ ผู้สนับสนุน	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78		
9. การกำหนดวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง	0	0	0	1	1	1	1		1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	52.78		
10. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมองค์กร	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	27.78	
11. การสร้างความ ตระหนักถึงความสำคัญ จำเป็นของการเปลี่ยนแปลง	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	63.89
12. การจัดการสื่อสาร เกี่ยวกับกระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	72.22	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																นักวิชาการไทย											ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ										
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt, Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenhaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปีเตอร์ส มาลากุล ณ อยุธยา (2548)	ณัฐพันธ์ เพชรนนท์ & อดิยาพร (2548)	ศุภชัย ขาวประกาย (2551)	ชูชาติ อริจิตราภรณ์ (2009)	ศุภนนทา โทธา (2553)	สมบุญนนท์สกุล (2553)	ชิตชนก สุภาวธม (2550)	พรหมสวัสดิ์ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจิน สินมาลี & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)	โตวิทย์ กังสมบูรณ์ (2550)		กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555)	ศุภกรณ์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขใจณ์ (2555)	สินธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ณ โสดา (2556)	พีชรินทร์ ศิริ สุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองภูณ (2556)	สัมมา รณนิตย์ (2557)	
13. กำหนดสมรรถนะ ความรับผิดชอบของ กระบวนการการ เปลี่ยนแปลง	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
14. การติดตามประเมิน ความก้าวหน้าของ กระบวนการการ เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
15. การสร้างพันธสัญญา ในการจัดการการ เปลี่ยนแปลง	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
16. การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และทำงานเป็นทีม	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	61.11
17. การสื่อสารวิสัยทัศน์	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	22.22

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																นักวิชาการไทย										ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ													
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenchaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปัทมาภรณ์ อรรถกุล ณ อยุธยา (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & อดิยาพร (2548)	ศุภชัย ขาวประภาส (2551)	ชูชาติ อริจิตราบุรุษ (2009)	ศุภนันทา โทธา (2553)	สมบุญรัตน์สกุล (2553)	ชิตชนก สุภาวธอม (2550)	พรสวรรค์ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจิน ลิมมาธิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)		โตวิทย์ กังสมบูรณ์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555)	ศุภกานต์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขโรจน์ (2555)	สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ณ โธธา (2556)	พีชรินทร์ ศิริ สุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองณ (2556)	สัมมา รณนิตย์ (2557)			
18. การมอบอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.67
19. การสร้างเป้าหมายชัดเจนระยะสั้นและให้รางวัลแก่ความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงจูงใจ	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	38.89
20. การเสริมพลังรักษาระดับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	66.67	
21. การเตรียมความพร้อมของบุคลากร	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
22. การพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.89

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																	นักวิชาการไทย																	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ			
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenchaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปีเตอร์ส มาลากุล ณ อยุธยา (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & อดิยาพร (2548)	ศุภชัย ยาวประภาส (2551)	ชูชาติ อริจิตราบุรณ (2009)	ศุภันทา โทธา (2553)	สมบุญรัตน์ทัญกุล (2553)	ชิตชนก สุภาวธอม (2550)	พรสวรรค์ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจิน ลิมมาธิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)	โศภิต กังสนันท์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555)	ศุภกรณ์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขใจน (2555)	สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ณ โธธา (2556)	พีชรินทร์ ศิริ สุข (2553)		จิระพงษ์ เรืองภน (2556)	สัมมา รณนิตย์ (2557)	
23. การจัดการการเปลี่ยน ผ่านจากสถานะปัจจุบัน ไปสู่สถานะที่ต้องการ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.55
24. การสร้างบรรยากาศที่ เหมาะสมกับบริบทองค์กร	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.33
25. การสำรวจ วิเคราะห์ ปัญหา	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	16.67
26. การเลือกใช้กลยุทธ์ อย่างเหมาะสม	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.55
27. การประเมินผลและ ติดตามผลการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	47.22
28. การกำหนดตัวผู้ที่มี ประสิทธิภาพ	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	27.78
29. ส่งเสริม การเปลี่ยนแปลงที่ผลักดัน ด้วยผลงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																	นักวิชาการไทย																	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ			
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenhaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปีเตอร์ส มาลากู ณ อยุธยา (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & ติพยาพร (2548)	ศุภชัย ขาวประกาย (2551)	ชูชาติ อริจิตรานุสรณ์ (2009)	ศุภินทา โทธา (2553)	สมบุญนนท์สกุล (2553)	จิตชนก สุภาวธอม (2550)	พรหมสวัสดิ์ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจรินทร์ สิมมาลี & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)	โกวิทย์ กังสมบูรณ์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555)	ศุภกรณ์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขใจณ์ (2555)	สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ณ โธธา (2556)	พีชรินทร์ ศิริ สุข (2553)		จิระพงษ์ เรืองบุญ (2556)	สัมมา รณนิตย์ (2557)	
30. เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นเอง ไม่ต้องมีการ ผลักดันจากระดับบน	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.55
31. ให้อาคารกับกระบวนการ เปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
32. การมองข้ามอดีต เพื่อ รองรับทัศนคติใหม่ๆ เพื่อ การเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
33. มีทักษะความชำนาญ ด้านการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
34. การพัฒนาปรับปรุง โครงสร้างองค์การ	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27.78
35. การสร้างพันธสัญญา ในการทำงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	8.33	
36. การมุ่งที่ผลลัพธ์การ ดำเนินงานมากกว่ากิจกรรม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																นักวิชาการไทย											ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ											
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenchaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปัทมาภรณ์ อรรถกุล ณ อยุธยา (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & ติดยาพร (2548)	ศุภชัย ยาวประภาส (2551)	ชูชาติ อริจิตราบุษกร (2009)	ศุภันทา โทธา (2553)	สมบุญรัตน์สกุล (2553)	ชัชชนก สุภาวิธม (2550)	พรนศวิศ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจิน ลิมมาธิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)	โตวิทย์ กังสมบูรณ์ (2550)		กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระมหาไชยา (2555)	ศุภกรณ์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขใจณ์ (2555)	สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ญ โธดา (2556)	พีชรินทร์ ศิริ สุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองบุญ (2556)	สัมมา รณนิตย์ (2557)		
37. ความต้องการที่จะ เปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78	
38. การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของ บุคลากร	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25
39. การนำทักษะความรู้มา ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78	
40. การพัฒนาความคิด สร้างสรรค์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78	
41. การวางแผนการ ดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	8.3	
42. การดำเนินการลดแรง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	16.67	
43. สร้างวัฒนธรรม ที่เหมาะสมกับการ เปลี่ยนแปลง	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22.22	

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ														นักวิชาการไทย														ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ										
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenchaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปัทมาภรณ์ อรุณราช (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & อดิยาพร (2548)	ศุภชัย ยาวประภาส (2551)	ชูชาติ อริจิตราบุตร (2009)	ศุภนันทา โทธา (2553)	สมบุญรัตน์สกุล (2553)	จิตชนก สุภาวธอม (2550)	พรหมสวัสดิ์ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจิน ลิมมาธิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมาลาภ (2557)	โกวิท กังขรัตน์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)		มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2555)	ศุภกรณ์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขโรจน์ (2555)	สิทธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ญ โธธา (2556)	พีชรินทร์ ศิริ สุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองบุญ (2556)	สัมมา รณินธ์ (2557)		
44. การบูรณาการบทเรียน จากการเรียนรู้ในการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ ผ่านมา	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78	
45. การจัดการเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อมของการ เปลี่ยนแปลง	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
46. การสร้างมาตรฐาน ความชัดเจนของการ ดำเนินงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
47. การจัดสรรทรัพยากร ให้เหมาะสมกับงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.33
48. การออกแบบงานเป็น ส่วนย่อย เพื่อความสะดวก ในการดำเนินงาน และ แก้ปัญหา	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
49. การวางแผน การเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.33

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ														นักวิชาการไทย														ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ									
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt, Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenhaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenst & Spector (1990)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Metre (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปัทมาภรณ์ อรรถกุล (2548)	ณัฐพันธ์ เทจรัตน์ & ติพยาพร (2548)	ศุภชัย ยาวประภาส (2551)	ชูชาติ อริจิตราบุรุษณ์ (2009)	ศุภันทา โทธา (2553)	สมบุญรัตน์ทัญกุล (2553)	ชิตชนก สุภาวธอม (2550)	พรหมสวัสดิ์ ทัพย์คงคา (2553)	ศิริจิน ลิมมาธิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงษาภัก (2557)	โตวิทย์ กิ่งสนั่น (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)		มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2555)	ศุภกรณ์ สุาศรี (2556)	การะวี สุขโรจน์ (2555)	สินธิชัย ฝรั่งทอง (2555)	บรรจบ ญ โสตา (2556)	พีชรินทร์ ศิริสุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองภณ (2556)	สัมมา รณนิษฐ์ (2557)	
50. การนำแผนสู่การปฏิบัติ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.33
51. การพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.33
52. การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.78
53. การใช้เทคนิคการจูงใจ เช่น การเจรจาต่อรอง หรือ การให้รางวัล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	11.11	
54. การคาดการณ์ผลกระทบหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	5.5	

จากตารางที่ 2 ผลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดจันทบุรี พบว่า องค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 54 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาคัดสรรองค์ประกอบที่มีความดีในระดับสูง โดยยึดเกณฑ์ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลรวม 36 แหล่ง ประกอบด้วยนักวิชาการต่างประเทศ 16 คน และนักวิชาการไทย 20 คน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) โดยองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณา จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์ การจัดการการสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การเสริมพลังเพื่อรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง และการรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ทว่าจากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยมีทัศนะว่า บางองค์ประกอบที่ผ่านเกณฑ์มานั้นมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน ควรนำมารวมอยู่ในองค์ประกอบเดียวกัน ได้แก่

1. การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และการจัดการการสื่อสารเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจัดรวมเป็นองค์ประกอบเดียว คือ การตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเมื่อมีการตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะส่งผลให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงตามมา

2. การเสริมพลังรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้วิจัยจัดรวมเป็นองค์ประกอบเดียว คือ การรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ดังนั้น การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีนี้ จึงประกอบด้วยองค์ประกอบทั้งสิ้น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

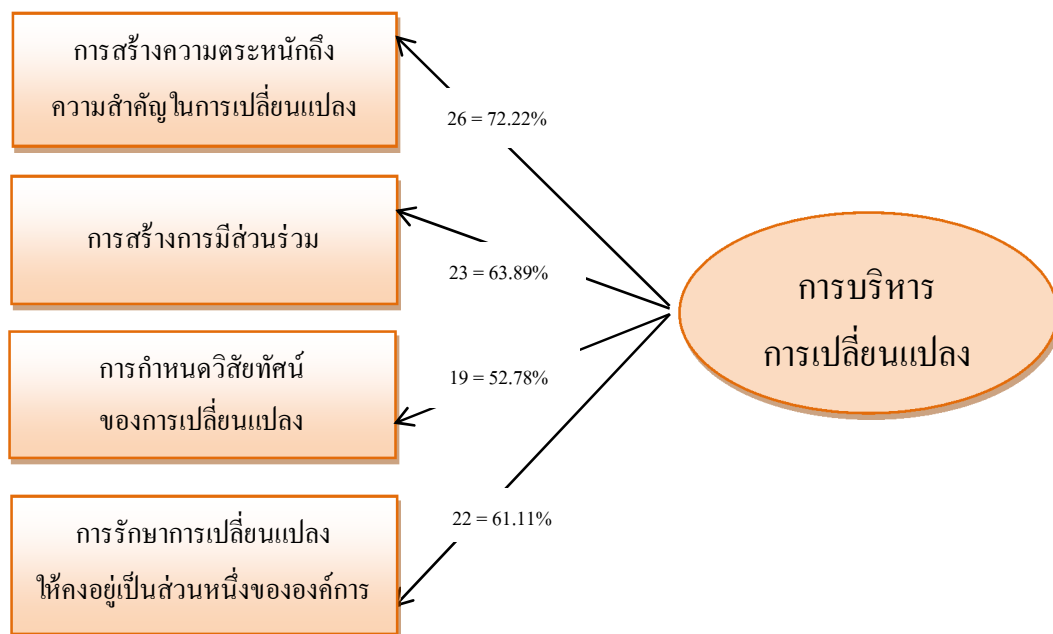
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 4 การรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ซึ่งผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว สามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังแสดงตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ตัวแบบการวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ภายหลังจากการคัดสรรองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยทำการค้นหาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบดังกล่าว โดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่ง เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ															นักวิชาการไทย															ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิด ของนักวิชาการ											
	Kurt Lewin (1951)	Lippitt, Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenhaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenstat & Spector (1996)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Meire (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	ปีนร ส มาลากุล ณ อยุธยา (2548)	บัญญัติพันธ์ เขจรนันท์ & ทัศนพร (2548)	ศุภชัย ยาวประภาย (2551)	ชูชาติ อริจิตราวิเศษณ์ (2009)	สุนันทา โธธา (2553)	สมบุญรัตน์สกุล (2553)	จิตชนก สุภาวโรดม (2550)	พรหมสวัสดิ์ ทิพยังกา (2553)	ศรีจริน สิมมาดิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมณฑล (2557)	ไฉวิชย์ ถึงสนันท์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมภิรัช (2555)	สุกธารณ์ สุขศรี (2556)		การะวี สุขโชจน์ (2555)	ดิทธิชัย ศรีทอง (2555)	บรรจบ นุ ไศดา (2556)	พีชรินทร์ ศิริสุข (2553)	จิระพงษ์ เรืองกุลน (2556)	ตี้นมา ราชนิษฐ์ (2557)					
องค์ประกอบที่ 2 สร้าง การมีส่วนร่วม																																										
1. ส่งเสริมการทำงาน เป็นทีม	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	63.89		
2. มีกรมอบอำนาจ	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	52.78
3. สร้างสัมพันธภาพ	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	55.56
องค์ประกอบที่ 3 การ กำหนดวิสัยทัศน์																																										
1. การวางแผนกลยุทธ์	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	75
2. กำหนดตัวผู้นำ	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	44.44
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	75

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																				นักวิชาการไทย																
	องค์ประกอบที่ 4 การ รักษาการเปลี่ยนแปลง ให้คงอยู่ภายในองค์กร	Kurt Lewin (1951)	Lippitt , Watson & Wesley (1958)	Lussier (2010)	Fritzenhaft (2014)	Kotter (1995)	Conger, Speizer & Lawler (1999)	Cumming & Worley (2005)	Steers (1977)	Beer, Eisenstat & Spector (1996)	Kanter, Stein & Jick (1992)	Luecke's Seven Steps (2003)	Hiatt (2006)	Mento, Jones & Dirndorfer, (2002)	Meire (2009)	D'Ortenzio (2012)	Brandt & Sommer (2013)	นันท ส มาลากุล ณ อยุธยา (2548)	ฉันทฐพันธ์ เขจรนันท์ & ฉัตรพร (2548)	ศุภชัย ยาวประภาส (2551)	ฐชติ อริจิตราบุสรณ์ (2009)	สุนันทา โสธา (2553)	สมบุญชนันท์สกุล (2553)	จิตชนก สุภาวธิตน (2550)	พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา (2553)	ศรีจัน สิมมาดิ & สมชาย เทพแสง (2558)	ศศิธร วงมณฑก (2557)	ไฉวิทย์ ถึงสนันท์ (2550)	กรมส่งเสริมการเกษตร (2557)	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา (2555)	สุภาภรณ์ สุขศรี (2556)	การะวี สุขโชชน์ (2555)	ดิทธีชัย ศรีทอง (2555)	บรรจบ นุ โสดา (2556)	พีชรินทร์ ศิริสุข (2553)	จีระพงษ์ เรืองกุล (2556)	ตี้นมา รชนิษฐ์ (2557)
1. เสริมพลังการทำงาน อย่างต่อเนื่อง	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	75
2. ลดแรงต่อต้าน	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	77.78
3. สืบหาปัญหา/ ประเมินติดตามผล	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	69.44	
4. การปรับโครงสร้าง องค์กร	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	66.67	

จากตารางที่ 3 ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยคิดเป็นค่าร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากทักษะหรือผลงานการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ จากนั้นจึงคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50.0 ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์ตามกระบวนการดังกล่าวมีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 2 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 2) การวางแผนกลยุทธ์

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง 4) การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 2) การมอบอำนาจ 3) การสร้างสัมพันธภาพ

องค์ประกอบที่ 4 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 2) การปรับโครงสร้างองค์การ 3) การลดแรงต่อต้าน 4) การติดตามผลดำเนินงาน 5) การติดตามประเมินผล

3. นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เมื่อสังเคราะห์ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาวิเคราะห์ถึงลักษณะสำคัญในการนำไปสู่การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/ สาระหลัก เพื่อการวัดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4 นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลักของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

องค์ประกอบการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
1. การกำหนดวิสัยทัศน์	<p>ตัวบ่งชี้: การสื่อสารวิสัยทัศน์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างวิสัยทัศน์ชัดเจน สื่อสารให้เข้าใจง่าย 2. สื่อสารวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน 3. ส่งเสริมให้กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพ <p>ตัวบ่งชี้: การวางแผนกลยุทธ์</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. วางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 2. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค องค์กรในการวางแผนกลยุทธ์ 	<p>การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สื่อสารให้เข้าใจได้ง่าย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงส่งเสริมให้กระบวนการสื่อสารวิสัยทัศน์มีประสิทธิภาพ เช่น พัฒนาผู้สื่อสาร รวมถึงมีการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง และแจ้งถึงสถานะในปัจจุบันขององค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการส่งเสริมการให้คุณค่าแก่องค์กรที่</p>
2. การสร้าง ความตระหนักถึง ความสำคัญในการ เปลี่ยนแปลง	<p>ตัวบ่งชี้: เตรียมการเปลี่ยนแปลง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง 2. พัฒนาศักยภาพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง <p>ตัวบ่งชี้: สร้างแรงจูงใจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. แจ้งถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร ที่จำเป็นต้องทำการเปลี่ยนแปลง <p>ตัวบ่งชี้: สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ชื่นชม ให้คุณค่าแก่ตัวอย่างองค์กร ที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ 2. แจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังด้านการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมีต่อบุคลากร 	<p>ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังด้านการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรมีต่อบุคลากร</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
3. การสร้างการมีส่วนร่วม	<p>ตัวบ่งชี้: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างทีมงานเฉพาะกิจที่มีทักษะความรู้ในการดำเนินงาน 2. ทีมงานให้ความรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงแก่ผู้เกี่ยวข้อง <p>ตัวบ่งชี้: การมอบอำนาจ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้อิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากร 2. สนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวทางการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ ร่วมกัน <p>ตัวบ่งชี้: สร้างสัมพันธภาพ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมการช่วยเหลือเกื้อกูล 2. สร้างความผูกพันภายในองค์กร 	<p>การส่งเสริมให้องค์กรมีการสร้างทีมงานเฉพาะกิจที่มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการเปลี่ยนแปลง และให้ความรู้แก่ผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงสนับสนุนให้บุคลากรมีอิสระให้การตัดสินใจและแสดงความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางในการแก้ปัญหาในรูปแบบใหม่ ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมความผูกพัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันภายในองค์กร</p>
4. การรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	<p>ตัวบ่งชี้: การเสริมพลังในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ใช้หลักการ PDCA ในการดำเนินการเสริมพลัง (Plan-do-check-act) <p>ตัวบ่งชี้: การปรับโครงสร้างองค์กร</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงาน 	<p>การเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยใช้หลักการ PDCA ซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และย้อนกลับไปแก้ไข รวมถึงการจัดการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน้าที่ของบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน และใช้เทคนิคในการสร้างเป้าหมายระยะสั้นให้คนบรรลุถึงได้ไม่ยากและให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจเมื่องานสำเร็จลง นอกจากนี้ต้องมีการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</p>

ตารางที่ 4 (ต่อ)

องค์ประกอบการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
4. การรักษาการ เปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ใน องค์กร (ต่อ)	ตัวบ่งชี้: การลดแรงต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง 1. ใช้เทคนิคการสร้างเป้าหมายระยะ สั้นที่ท้าทายความสามารถ 2. ให้รางวัลใจ ตัวบ่งชี้: การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง 1. ทำการสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลง เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้: การประเมินติดตามผล 2. สำรวจข้อปัญหาในการดำเนินงาน เปลี่ยนแปลงและนำมาประเมิน หาแนวทางแก้ไข	

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ในลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรเชิงเหตุและผล เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) โดยการคัดสรรตัวแปรที่สำคัญและนำมาจัดระบบความสัมพันธ์ของปัจจัย ในรูปแบบของกรอบแนวคิดสู่ภาพเส้นทางความสัมพันธ์ (Path diagram construction) ซึ่งเป็นการนำข้อมูลสารสนเทศจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวมาสร้างเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่างประเทศ

Burke and Litwin (1992, pp. 532-545) ให้ทัศนะว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อ

การเปลี่ยนแปลงมี 5 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก
2. ปัจจัยภาวะผู้นำ
3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
4. ปัจจัยพันธกิจและกลยุทธ์

5. ปัจจัยส่วนบุคคลและผลงานขององค์กร

สอดคล้องกับการศึกษาของ Buchanan et al. (2005, pp. 18 -205) พบว่า มีปัจจัย 11 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ซึ่งหากปัจจัยเหล่านี้ยิ่งทวีจำนวนมากขึ้น ระดับที่การเปลี่ยนแปลงจะคงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรยิ่งสูงขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สาระสำคัญขององค์กร เช่น การรวมศูนย์ ขนาดองค์กร หรือความเหมาะสมต่อองค์กร
 2. ความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น พันธสัญญา สมรรถนะ/ ศักยภาพ การเลื่อนตำแหน่ง หรือความคาดหวัง
 3. การจัดการ เช่น สไตล์การบริหาร วิธีการ พฤติกรรม
 4. ทรัพยากรการเงิน เช่น การสนับสนุน ผลการดำเนินงาน ผลกำไร
 5. ภาวะผู้นำ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย ระบบการปฏิบัติงาน และโครงสร้างองค์กร
 6. การเมือง เช่น ความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมีอิทธิพล
 7. ระบบ เช่น วิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างการจัดการ โครงการ
 8. บริบทองค์กร เช่น เงื่อนไขภายนอกองค์กร ความมีเสถียรภาพขององค์กร ภาวะคุกคาม หรือการมีบรรทัดฐานทางสังคมที่กว้างขวาง
 9. เวลา เช่น วงรอบที่สมบูรณ์ จังหวะ หรือ ลำดับเหตุการณ์ เป็นต้น
- ส่วน Paton and McCalman (2000, pp. 83-85) ให้ทัศนะว่า การพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงควรมีปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร
2. ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญและร่วมงานกันอย่างแท้จริง
3. การสื่อสาร
4. ความเห็นอกเห็นใจกัน
5. ทรัพยากรในการดำเนินงาน
6. โครงสร้างองค์กรที่ต้อนรับการเปลี่ยนแปลง

ซึ่งเป็นทัศนะที่สอดคล้องกับทัศนะของ Jones, Aguirre, and Calderone (2004, pp. 1-4)

ว่าหลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 10 ปัจจัย ได้แก่

1. การกำหนดระบบงานด้านบุคลากร เนื่องจาก “คน” เป็นประเด็นหลักที่มีนัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนั้น องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนผู้นำ การปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือการต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของ

บุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความไม่มั่นใจ และต่อต้าน ซึ่งในทางปฏิบัติของการจัดการการเปลี่ยนแปลงทั่วไปจำเป็นต้องเริ่มที่ภาวะผู้นำ ซึ่งจะ เป็นผู้สร้างแรงผูกพันแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและกับผู้นำคนอื่น ๆ จากนั้นกระจายไปทั่วทั้งองค์การ

2. การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารระดับสูง เนื่องจาก เมื่อผู้บริหารสนใจและลงมือร่วมปฏิบัติจะทำให้บุคลากรอื่น ๆ เห็นดีเห็นงามทำตามตัวอย่าง ซึ่งเป็นการง่ายต่อผู้นำ และทีมงานการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการ

3. การเกี่ยวข้องกันไปทุกส่วนงาน เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงจะกระทบไปทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรปรับวิสัยทัศน์องค์การ ปรับปรุงพันธกิจเฉพาะกิจ และสร้างแรงจูงใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลง

4. การทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นทางการ ภายใต้วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

5. การสร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องจากเมื่อคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานจะทำให้เกิดความคิดอยากร่วมมือในการช่วยกันระงับปัญหาที่เกิดขึ้น และหาแนวทางแก้ไขปัญหา

6. การสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์การ

7. การประเมินภาพรวมวัฒนธรรมองค์การ

8. การระบุวัฒนธรรมองค์การอย่างชัดเจน ซึ่งผู้นำควรเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมและพฤติกรรมองค์การอย่างชัดเจน และวิธีการส่งเสริมที่เหมาะสม เพื่อฉกฉวยโอกาสในการสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิก

9. การเตรียมการเพื่อรองรับความเสี่ยงที่ไม่ได้คาดหวัง

10. การสื่อสารแบบปัจเจกบุคคล ด้วยความซื่อตรงและชัดเจน ปราศจากความคลุมเครือ และเสริมแรงด้วยวิธีการที่เหมาะสม เช่น การให้ตำแหน่ง การจดจำ การให้โบนัส เป็นต้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gaylor (2001, p. 23) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของสถานีตำรวจในรัฐเท็กซัส พบว่า ปัจจัยการสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมความเชื่อของบุคลากร

Santhidran, Borromeo, and Chandran (2013) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพันธสัญญาในการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.444, p < 0.001$) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ ร้อยละ 19.7 ($\text{Adj. } R^2 = 0.197$) ในขณะที่ตัวแปรภาวะผู้นำ

ก็มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธสัญญาในการเปลี่ยนแปลง โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ ร้อยละ 42.9

นอกจากนี้ Queensland Government (2008, pp. 2-3) ได้มีทัศนะว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่

1. การวางแผน เพื่อการจัดการกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์เพื่อเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ดี

2. การสร้างระบบการจัดการที่ชัดเจน อาทิ การปรับ โครงสร้างองค์กร, บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการสร้างความผูกพัน การมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง

3. ภาวะผู้นำที่มีพันธสัญญา โดยการเป็นตัวอย่างพฤติกรรมที่ดีให้แก่บุคลากร เพื่อรักษาความต่อเนื่องของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

4. การสื่อสารให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพันธะผูกพัน รวมถึงสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ กระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็นผ่านวิธีการสื่อสารในองค์กร

5. การปรับปรุงสมาชิกของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยของ D'Ortenzio (2012, pp. 255-256) ที่ได้ศึกษาเรื่องของความเข้าใจของบุคลากรต่อบริษัทที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการการเปลี่ยนแปลง และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การที่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐจะพัฒนาจนประสบผลสำเร็จในการปฏิรูปนั้น ควรประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจในการเตรียมการเข้าสู่การพัฒนาองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จากบริบทขององค์กรเอง

3. การปรับปรุงด้านองค์ประกอบขององค์กรให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงสร้างองค์กร หรือค่านิยมองค์กร เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำและการมอบอำนาจ

5. การสร้างเครือข่ายพันธมิตรระหว่างองค์กรภาครัฐด้วยกันและระหว่างองค์กรอื่น ๆ

รวมถึงการศึกษาของ Agili (2015, pp. 1201-1217) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประเทศเคนย่า พบว่า จากการเก็บข้อมูลจาก

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยของรัฐในประเทศเคนย่านั้น สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านบทบาทของผู้นำ
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

ซึ่งแบ่งเป็นวัฒนธรรมองค์การ และวัฒนธรรมส่วนบุคคล สอดคล้องกับการศึกษาของ Manning (2012, pp. 259-267) เรื่อง Managing change in hard times ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภาครัฐในสถานการณ์ที่องค์กรต้องเผชิญกับช่วงเวลาของความยากลำบากจากการเปลี่ยนแปลง อาทิ สถานการณ์การเมือง และเศรษฐกิจของประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีจำนวน 5 ปัจจัย ได้แก่

1. การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) เป็นรูปแบบความคิดที่มุ่งไปที่สิ่งแวดล้อมและระบุถึงปัญหาอุปสรรค และ โอกาส เพื่อนำมาวินิจฉัยวิเคราะห์ปัญหา
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดีไปทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการสร้างเครือข่ายเพื่อสนับสนุนวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์การบรรลุผลสำเร็จ
3. การจัดการระบบการดำเนินงาน (Task management) เป็นการถ่ายทอดงานหลักในภาพใหญ่ขององค์กรลงมาเป็นงานย่อย ๆ เพื่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และจัดสรรแบ่งงาน รวมถึงการติดตามประเมินผล และส่งเสริมความร่วมมือของบุคลากร
4. การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship) ประกอบด้วย การรับฟังความคิดเห็น การปรึกษาหารือ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสร้างเครือข่าย และการพัฒนาทีมงาน
5. การสนับสนุนทรัพยากร (Resources) โดยการการจัดเตรียม การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เช่น เงินงบประมาณ เวลา คน เทคโนโลยี ทักษะความรู้

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยสำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Fritzenschaft (2014, pp. 61-114) ซึ่งเป็นงานวิจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงฉบับแรกและฉบับเดียวขององค์กรด้าน SMEs ในประเทศเยอรมันนี Fritzenschaft อธิบายว่า มีปัจจัยสำคัญหลากหลายปัจจัยที่สามารถลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ทว่า ไม่มีวิธีที่ดีที่สุดในการจัดการหรือการนำการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรเกี่ยวข้องกับความต้องการในอนาคตที่ประกอบด้วย ห่วงเวลาและบริบทแวดล้อมอันยากจะหยั่งรู้จึงไม่มีทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ครอบคลุมเป็นมาตรฐานเดียว ทั้งนี้ในแต่ละขั้นตอนได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการลดแรงต่อต้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงหลายปัจจัย สรุปโดยรวมได้ดังนี้

1. การสนับสนุน และสร้างพันธสัญญาในการจัดการการเปลี่ยนแปลง
2. การสื่อสารกระบวนการเปลี่ยนแปลง
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. การเงินงบประมาณและการให้รางวัล

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Van (2014, Abstract) เรื่อง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ ที่ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้คนในองค์กร มีพันธสัญญาต่องาน เพื่อสร้างการสื่อสารที่มีคุณภาพ และกระตุ้นให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง

ส่วน Kash, Spaulding, Johnson, and Gamm (2014, pp. 76-77) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์กรสุขภาพ โดยสรุปปัจจัยสำคัญ 10 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร
2. ปัจจัยกระบวนการธุรกิจ ที่ต้องทำงานอย่างชาญฉลาด กำจัดกระบวนการทำงานที่ไร้ประสิทธิภาพออกไปไม่ใช้แค่ทำงานหนัก
3. ความผูกพันต่อองค์กร โดยการเลือกเฟ้นผู้มีศักยภาพมาทำงานที่เหมาะสม
4. ปัจจัยคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า
5. ปัจจัยการวางแผนที่มีความสอดคล้องเชื่อมโยง
6. ปัจจัยทรัพยากรด้านการเงินและการตรวจสอบประเมิน
7. ปัจจัยภาวะผู้นำ
8. ปัจจัยอิทธิพลของตลาดและความต้องการภายนอก
9. ปัจจัยการเข้าถึงข้อมูล
10. ปัจจัยการสื่อสาร ที่ต้องประกาศให้ทราบทั่วกันถึงความคาดหวังในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hawking, Stein, and Foster (2004, pp. 877-880) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การคืนรน เพื่อระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีวัตถุประสงค์เพื่อการฝึกปฏิบัติเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการศึกษาปัจจัยและอุปสรรคแห่งความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ การสื่อสารในองค์กรทั้งแบบสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pasubathy (2010) เรื่อง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

คล้ายคลึงกับการศึกษาของ Shinwon, Sunguk, Mihyun, Namgyu, and Sunguk (2015, pp. 179-192) เรื่อง ปัจจัยสำคัญของความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมของโรงงานอุตสาหกรรม ที่พบว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญซึ่งจากผลการวิเคราะห์พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น เข้าใจเนื้อหา เป้าหมาย และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง
2. การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง
3. ความเต็มใจที่จะเข้าร่วมโครงการการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
4. ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางให้การสนับสนุน
5. การจัดการปฏิบัติการ
6. การสื่อสาร
7. วัฒนธรรมองค์กร

และยังมีความคล้ายคลึงกับการศึกษาของ Beatty (2015) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยแห่งความสำเร็จของโครงการการเปลี่ยนแปลงแบบมีแผน ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยด้านทักษะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงสุดเป็นอันดับแรก ($r = 0.588$)
2. ปัจจัยด้านการปฏิบัติตามแนวทางแผนกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ($r = 0.568$)
3. ปัจจัยด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 3 ($r = 0.567$)
4. ปัจจัยด้านการจัดการการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 4 ($r = 0.558$)
5. ปัจจัยด้านกรมีแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ 5 ($r = 0.512$)

นอกจากนี้ Munassar, Ghanim, and Ahmad Dahlan (2013, pp. 137-138) ได้อธิบายถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่ามี 4 ปัจจัยหลัก ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยการสร้างทัศนคติให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือผู้บริหารระดับสูง

2. ปัจจัยการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน โดยการสร้างแรงจูงใจผ่านวัฒนธรรมองค์กร

3. ปัจจัยการสร้างสมรรถนะในการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผนในการบริหารทรัพยากรที่ต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลง

4. ปัจจัยการลงมือปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงที่ต้องทำจนเป็นนิสัยเป็นงานประจำ นั่นคือการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรเสมอ

สำหรับ Makumbe (2016, pp. 585-593) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรทำนายประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน การสื่อสารและพันธสัญญาของพนักงาน ซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ จำเป็นต้องให้การสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอโดยเฉพาะ การสื่อสารในองค์กร

นอกจากนี้ Malek and Yazdanifard (2012, p. 54) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านการสื่อสารที่สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผลการศึกษาพบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการสื่อสาร เนื่องจากการสื่อสารช่วยให้องค์กรและบุคคลสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของมันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์นี้ไม่ใช่เฉพาะการให้ข้อมูลในการสื่อสารเท่านั้น ทว่ายังรวมถึงการจัดการกับความคาดหวังของพนักงานด้วย ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ควรใช้การสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับการศึกษาของ Marques (2013, pp. 324-341) ที่สรุปผลการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยได้ว่า กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่มีสิ่งใดที่จะสำคัญในการควบคุมบุคลากรระหว่างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงได้ดีเท่ากับการสื่อสาร

ทั้งนี้ McKay, Kuntz, and Näswall (2013, pp. 55-66) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสาร, การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติการ รวมถึงระดับพันธสัญญาของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความพร้อม และแรงต้านของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อความเหมาะสมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.35$), ความมีประสิทธิภาพ ($\beta = 0.34$) และประโยชน์ส่วนตน ($\beta = 0.49$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรความเหมาะสมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายความว่า เมื่อมีการสื่อสารอย่างเพียงพอจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลง โดยการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม โดยตัวแปรด้านการสื่อสารสามารถทำนาย

ความแปรปรวนของตัวแปรตาม คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ร้อยละ 90.0 ($Adj. R^2 = 0.90$)

ในขณะเดียวกัน Husain (2013, pp. 43-50) ก็ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลนำมา ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ผลการศึกษาที่ออกมาใกล้เคียงกับทัศนะข้างต้น โดยพบว่า การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังพบอีกว่าวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมีความแตกต่างกันไปตามขั้นตอนของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่ Nazari, Homayuni, and Yektayar (2013, pp. 190-194) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะในการสื่อสารและความยุติธรรมในองค์กรกับการรับรู้ของผู้จัดการ การกีฬาในองค์กรการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ทักษะในการสื่อสารของผู้เชี่ยวชาญและการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับทัศนะของ Elving (2005, pp. 129-138) ที่ศึกษาเรื่อง บทบาทของการสื่อสารในองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดเมื่อมีระดับของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่ต่ำ หรือมีความพร้อมสูงในการเปลี่ยนแปลง
2. หน้าที่หลักของการสื่อสารคือการสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
3. การสื่อสารช่วยสร้างสรรค์ชุมชน, พันธสัญญาต่อองค์กร, ความไว้วางใจ โดยจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง
4. ระดับของความไม่แน่นอนสูงนำมาซึ่งผลเชิงลบต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
5. ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงด้านการลดกำลังคน กำลังงาน ความมั่นคงในงาน นำมาซึ่งผลกระทบอันใหญ่หลวงต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง
6. การสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความรู้สึกไม่แน่นอน และขาดความมั่นคงในงาน ซึ่งตัวแปรการสื่อสารส่งผลต่อ ความรู้สึกไม่แน่นอนและขาดความมั่นคงในงาน ซึ่งความรู้สึกไม่แน่นอนและขาดความมั่นคงในงาน ก็ส่งผลต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงก็ส่งผลต่อประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

ส่วน Gilley, Gilley, and McMillan (2009, pp. 75-94) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กร: การจูงใจ, การสื่อสาร และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผลการศึกษา พบว่า

1. มีความสัมพันธ์กันระหว่างประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง, การแนะนำดูแล, การให้รางวัล, การสื่อสาร, การจูงใจ, ความผูกพัน และทีมงานในระดับสูงเชิงบวก (r มากกว่า 0.60) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน โดยมีตัวแปรตาม คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พบว่า ตัวแปรการแนะนำดูแล, การสื่อสาร, การจูงใจ, และการสร้างทีมงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 57.9 ($R^2 = 0.579$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนครั้งที่ 2 มีตัวแปรตามคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พบว่า ผลการศึกษาที่ได้ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์ถดถอยพหุครั้งแรก ดังนี้ ตัวแปรการแนะนำดูแล, การสื่อสาร, การจูงใจ, และการสร้างทีมงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 57.6 ($R^2 = 0.576$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรการสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ($\beta = 0.31, p. < 0.001$)

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Ryerson University (2011, p. 7) เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอัน สำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านการสื่อสาร ด้วยการสร้างความมั่นคง นำเชื่อถือให้แก่การสื่อสารในองค์กร เพื่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Boohene and Williams (2012, pp. 135-145) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจระดับต่ำส่งผลให้ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited เพิ่มขึ้น ($\beta = 0.45$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 18.9 (Adj. $R^2 = 0.189$)

2. ปัจจัยการขาดความไว้วางใจในการบริหารจัดการส่งผลให้ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited เพิ่มขึ้น ($\beta = 0.40$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 31.7 (Adj. $R^2 = 0.317$)

3. ปัจจัยด้านการจูงใจจากผู้นำส่งผลต่อระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited ($\beta = - 0.18$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 39.3 (Adj. $R^2 = 0.393$)

4. ปัจจัยช่องทางการสื่อสารน้อยส่งผลต่อระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited ($\beta = 0.22$) มีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ร้อยละ 36.4 (Adj. $R^2 = 0.364$)

5. ปัจจัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited ($\beta = -0.34$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 23.2 (Adj. $R^2 = 0.232$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

นอกจากนี้ Hsu (2002, pp. 54-94) ได้ศึกษา โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การ ผลการศึกษาจากสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ พบว่า

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.09 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.04) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.46 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน 0.06) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.1

ส่วนงานวิจัยของ Janicijevic (2012, pp. 48-49) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับการศึกษาของ Onyango (2014, pp. 204-213) เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การสามารถพยากรณ์ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ร้อยละ 27.9 (ค่า Adj. $R^2 = 0.279$) ซึ่งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างความมั่นใจ ไว้วางใจให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างรูปแบบที่ดิงามเหมาะสมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่จะไปพัฒนาระบบเศรษฐกิจและผลกำไรให้แก่องค์การอย่างยั่งยืน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547, หน้า 29-31) มีทัศนะต่อปัจจัยหลักที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และความพร้อมขององค์การในการรองรับการเปลี่ยนแปลง
2. การยอมรับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ในทุกระดับของผู้ดำเนินงาน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ลงสู่ระดับล่างขององค์การ
3. มีทีมผู้นำระดับสูงที่กระตือรือร้น วิสัยทัศน์กว้างไกล ซึ่งจะส่งผลดีต่อการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินงาน
4. การดำเนินงานตามแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ให้เหมาะสมกับปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ รวมถึงเหมาะสมกับบริบทองค์การ
5. ให้ความสำคัญกับภาพรวมทั้งระบบ และความคิดที่ต่อเนื่อง เพื่อความเชื่อมโยงในการดำเนินงาน อย่างราบรื่นและต่อเนื่องจนกระทั่งประสบผลสำเร็จ
6. ติดตามและทำความเข้าใจกับบริบทสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
7. มีความสามารถในการกำหนด การวางแผน และการปรับแผนดำเนินงานสอดคล้องกันกับทักษะของกระทรวงการท่องเที่ยวและการกีฬา (2552, หน้า 100)

ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. องค์การต้องมีการวางแผนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี
2. ผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้นำที่กระตือรือร้น
3. มีการจัดการพฤติกรรมของผู้บริหาร
4. เป้าหมายและประโยชน์ที่องค์การต้องการนั้นต้องมีความชัดเจน
5. ประสิทธิภาพของการสื่อสารถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง
6. การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
7. การสร้างวัฒนธรรมขององค์การเพื่อสนับสนุนสภาพแวดล้อมใหม่ขององค์การ
8. การจัดการด้านระบบการตอบแทน หรือการให้รางวัล

ซึ่งคล้ายคลึงกับทักษะของนิธินาด ลินธุเดชะ (2552, หน้า 22) ที่เห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 7 ปัจจัย คือ 1) การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างและสร้างความรู้สึกรับเป็นเจ้าของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ 3) การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ 4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการสื่อสารมีบทบาทสำคัญในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้คนในองค์การยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างค่านิยมวัฒนธรรมทัศนคติแก่บุคลากรในการยอมรับ และต้อนรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 6) การวางแผนที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ที่มาของการทำกิจกรรม วัตถุประสงค์ในการทำ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรม

ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา และขอบเขตในการดำเนินงาน 7) การสร้างและรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2555 ข, หน้า 333-334) ที่ได้สรุปปัจจัย กลไก มาตรการต่าง ๆ ที่องค์กรในภาครัฐจำเป็นต้องสร้าง เพื่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วยหลายปัจจัยด้วยกัน ได้แก่

1. การสร้างสุดยอดนักบริหาร ที่เป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นคนดี และมีความสามารถ
2. การสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างยั่งยืน เพื่อสร้างสรรค์บรรยากาศของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมใหม่
3. การบริการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพตามยุทธศาสตร์องค์กร
4. การจัดให้มีการสื่อสารทุกระดับการดำเนินงาน
5. การสร้างวัฒนธรรมใหม่ทุกระดับให้หลากหลาย มีอัตราเร่ง ตามความพร้อมของกลุ่มบุคคล และลักษณะงานที่สามารถยอมรับระดับการเปลี่ยนแปลง
6. การบริหารจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสมสอดคล้องตามความจำเป็น
7. การนำระบบการวัดและประเมินผลการดำเนินงานที่แม่นยำเชื่อถือได้มาใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง
8. การสร้างและบำรุงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
9. การรักษาระดับความพึงพอใจของประชาชน และผลกระทบด้านบวกของสังคมให้คงอยู่ในระดับคืออยู่เสมอ

ส่วน พลากร วิเศษศรี (2555, หน้า 134-157) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SMEs ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาโดยสรุปพบว่า ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ คิดเป็นร้อยละ 55.7 ($Adj R^2 = 0.557$) สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศศิธร วงษาลาก (2557, หน้า 101) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.743$) และยังคงคล้องกับผลการศึกษาของ วริษฐ์ ทองอุไร (2557, บทคัดย่อ) เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กร ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหาร การเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.692$) ต่อศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ($\beta = 0.468$)
2. ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ($\beta = 0.627$) และต่อความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.580$)
3. ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

สำหรับทัศนะด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ ธนา ศิริวัลลภ และชัยพงษ์ พงษ์พานิช (2553, หน้า 55) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

1. ความจริงใจของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากหากขาดความร่วมมือ และความมุ่งมั่นจริงใจของผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถประสบผลสำเร็จลงได้ นั่นคือ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นผู้นำ
2. การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระบบบนลงล่าง โดยการสนับสนุนทรัพยากรจากระดับบนลงสู่ระดับล่างนั่นเอง
3. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและเป็นประสิทธิผล เนื่องจากกลยุทธ์การสื่อสารจะสร้างความเข้าใจ มั่นใจและชัดเจนในการปฏิบัติงาน
4. สังเกตการณ์ความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานอันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ
5. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น บุคลากร งบประมาณ และเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการบริหารความร่วมมือ/ การมีส่วนร่วมของบุคลากรที่ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลง

ในขณะเดียวกัน ฅัญฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 232-235) อธิบายว่า การจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการศึกษา เพื่อหาแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ โดยมีเทคนิคหรือวิธีการที่สำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลง 6 วิธี ซึ่งผู้วิจัย

มีความคิดเห็นว่านั้นคือปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง เนื่องจากเมื่อใช้วิธีการข้างต้นจะไปลดแรงต้านทานภายในองค์กรลง ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ โดยวิธีการดังกล่าวมีรายละเอียด ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงต้องเปิดช่องทางการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรร่วมกัน
2. การส่งเสริมการมีส่วนร่วม โดยการเปิดโอกาสให้บุคคลทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมมือกันในการดำเนินงาน
3. การอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุน เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถ การให้คำปรึกษา แนะนำ
4. การเจรจาต่อรองกับกลุ่มผู้เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันแรงต้านทาน ปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือของคนในองค์กร
5. การแทรกแซงและสร้างแนวร่วม โดยการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนในองค์กรเห็นตามและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
6. การบังคับ ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย คือ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามต้องการของผู้บริหาร แต่ข้อเสียคือ ก่อให้เกิดความไม่พอใจและการต่อต้านมากขึ้น

ทั้งนี้ แตกต่างกับงานวิจัยของ จีรวรรณ สุรเสียง (2556, หน้า 283-287) ที่ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สองของโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ พบว่า ปัจจัยองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 4 ปัจจัยองค์ประกอบหลัก ๆ และหลายองค์ประกอบย่อย โดยสรุปดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอันดับ 1 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยสรุปเป็นด้านหลัก ๆ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง 2) ด้านการบริหารเท่าทันประตูอาเซียน 3) ด้านการกำกับติดตาม 4) ด้านเครือข่ายทางการศึกษา 5) ด้านระเบียบกฎหมายที่เอื้อต่อการบริหารงาน 6) ด้านองค์ประกอบภายนอก เช่น นโยบายรัฐ เครือข่ายภายนอก 7) ด้านผู้บริหารที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน

องค์ประกอบที่ 2 แรงบันดาลใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าเป็นด้านผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินงาน ด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เอื้ออาทรผู้ร่วมงาน กระจายอำนาจการบริหาร ฯลฯ

องค์ประกอบที่ 3 ภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำในบทบาทต่าง ๆ

องค์ประกอบที่ 4 วิสัยทัศน์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) ผู้บริหารมีทักษะการคิดวิเคราะห์ปัญหาสำคัญ
- 2) ผู้บริหารมีสัญชาตญาณในการสร้างวิสัยทัศน์
- 3) ผู้บริหารมีเป้าหมายการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์
- 4) ผู้บริหารสามารถวางกลยุทธ์ได้ดี

สำหรับ จารุวัฒน์ สัตยานุรักษ์ (2556, หน้า 168-175) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การสถาบันการพลศึกษา พบว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 7 กลยุทธ์ คือ

1. กลยุทธ์การพัฒนาระบบ โครงสร้าง และการบริหารงานองค์การ
 2. กลยุทธ์การสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลง
 3. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
 4. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนทัศนคติ วัฒนธรรมและค่านิยม
 5. กลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การ
 6. กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 7. กลยุทธ์การเสริมสร้างความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลยุทธ์ ดังกล่าวนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง จึงนำเข้ามาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยสรุปเป็นปัจจัยสำคัญดังนี้ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยด้านการสื่อสาร 3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและค่านิยมองค์การ 4) ปัจจัยด้านการปรับโครงสร้างองค์การ สอดคล้องกับการวิจัยของ สุริย์พร เชาวน์สนิทพรธม (2546, หน้า 84) เรื่อง การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กรณีศึกษา: ประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า องค์การมีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การที่นำมาใช้ในการ เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานระดับชนกิจสัมพันธ์ 1 (Teller) ให้มีความรู้ ทัศนคติที่ดี และยอมรับ โครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ประกอบด้วย
- 1) การสื่อสารแบบบนลงล่าง
 - 2) การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน
 - 3) การสื่อสารแบบแนวนอน
 - 4) การสื่อสารแบบข้ามสายงาน

สอดคล้องกับการศึกษาของ ลัดดา คำวิจิตร (2555, หน้า 88-89) ที่สรุปผลการศึกษาว่า ปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ซึ่งในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ผู้บริหารอำนวยความสะดวกสนับสนุนการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และเน้นการทำงานเป็นทีม 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวอย่างที่ดี มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมทุกกิจกรรม 3) ปัจจัยด้านการ

เรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ บุคลากรมีการแก้ไขปัญหาด้วยเหตุผล และมีกระบวนการตัดสินใจที่ดี 4) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากร มีมนุษยสัมพันธ์ดี และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและยอมรับการตัดสินใจของผู้ร่วมงาน 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประกอบด้วย การมีอุปกรณ์เครื่องมือเพื่อการบริหารและดำเนินงานครบถ้วน ตลอดเวลาที่ต้องการ รวมถึงการส่งเสริมทักษะความรู้แก่บุคลากร ทั้งนี้มีความคล้ายคลึงกับผลการศึกษาของ ฉัฐญา ผลยาม (2556, หน้า 160-165) เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 3) การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนหรือมีอำนาจการพยากรณ์ของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 68.3 (ค่า Adj. $R^2 = 0.683$)

สำหรับ กรมส่งเสริมการเกษตร (2557, หน้า 16-17) อธิบายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่มีทฤษฎีที่แน่นอนตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพบริบทแวดล้อมขององค์กรจึงเป็นเหตุให้แต่ละองค์กรอาจมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันได้ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกรมส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้านดังนี้

1. ด้านผู้บริหาร โดยที่ผู้บริหารองค์กรในทุกระดับต้องเป็นผู้สนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนงาน แก้ไขปัญหา มีทักษะความรู้ในการบริหารจัดการ รวมถึงสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นความกระตือรือร้นของบุคลากร
2. ด้านบุคลากร ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมียระบบการสื่อสารที่ดี ในการกระจายทำความเข้าใจเกี่ยวกับข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างการยอมรับ และลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
3. ด้านการสื่อสารในองค์กร ปัจจัยด้านการสื่อสารจะช่วยส่งผ่านวิสัยทัศน์ไปสู่ระดับปฏิบัติ สร้างความมั่นใจ การยอมรับปรับตัว และ โน้มน้าวสร้างความเข้าใจ รวมถึงสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรและบุคลากร

4. ด้านวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงาน หรือแบบแผนในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สำเร็จได้นั้นส่วนใหญ่แล้วขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์การมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ

5. ด้านเทคโนโลยี เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการดำเนินงานตามระบบ ทั้งการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่ช่วยในการตัดสินใจขององค์การ รวมถึงการสื่อสารที่มีคุณภาพ จับใจ ถูกต้อง แม่นตรงเชื่อถือได้

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุริรัตน์ ดวงสุวรรณ (2558, หน้า 10-19) เรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ที่ใช้หลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะทางมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านผู้นำองค์กร 2) ด้านการพัฒนาหลักสูตร 3) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการพัฒนาบุคลากร 5) ด้านการสร้างเครือข่าย 6) ด้านงบประมาณ 7) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 8) ด้านการประกันคุณภาพ ซึ่งทั้ง 8 องค์ประกอบสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมของการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเฉพาะทางได้ร้อยละ 64.413 (ค่า $R^2 = 0.6413$) ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี โดยองค์ประกอบด้านผู้นำองค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ค่า $\beta = 0.60$) การพัฒนาหลักสูตร (ค่า $\beta = 0.44$) การพัฒนาบุคลากร (ค่า $\beta = 0.34$) การสร้างเครือข่าย (ค่า $\beta = 0.66$) งบประมาณ (ค่า $\beta = 0.27$) การประกันคุณภาพ (ค่า $\beta = 0.02$) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (ค่า $\beta = 0.26$) และมีความสัมพันธ์ทางอ้อมต่อการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการประกันคุณภาพ ทั้งนี้ องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดคือ ผู้นำองค์กร และยังเป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อองค์ประกอบอื่นๆ ทั้งทางตรง และทางอ้อมดังที่กล่าวมาข้างต้น

ส่วน ชลกร ต้นประภัสร์, ธร สุนทรายุทธ และไพรัตน์ วงษ์นาม (2556, หน้า 42-55) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษามีดังนี้

1. จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรแฝงทั้ง 5 ตัว คือ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศสภาพแวดล้อมของงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ พบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มโรงเรียนทั่วไปคือ ความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศสภาพแวดล้อมของงาน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งสามารถร่วมกัน

ทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามโดยรวมได้ร้อยละ 77 ($R^2 = 0.77$) 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นด้านความสร้างสรรค์และนวัตกรรม คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศสภาพแวดล้อมของงาน ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนในทางบวก โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ ร้อยละ 80 ($R^2 = 0.80$) ซึ่งสมการที่เหมาะสมที่สุด มีค่า χ^2 เท่ากับ 1.424 ที่ df เท่ากับ 3 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.00 แต่ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารนั้นส่งผลในทางตรงกันข้ามในกลุ่มโรงเรียนทั่วไปอย่างมีนัยสำคัญ และไม่ได้ส่งผลต่อกลุ่มโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่นด้านความสร้างสรรค์และนวัตกรรม

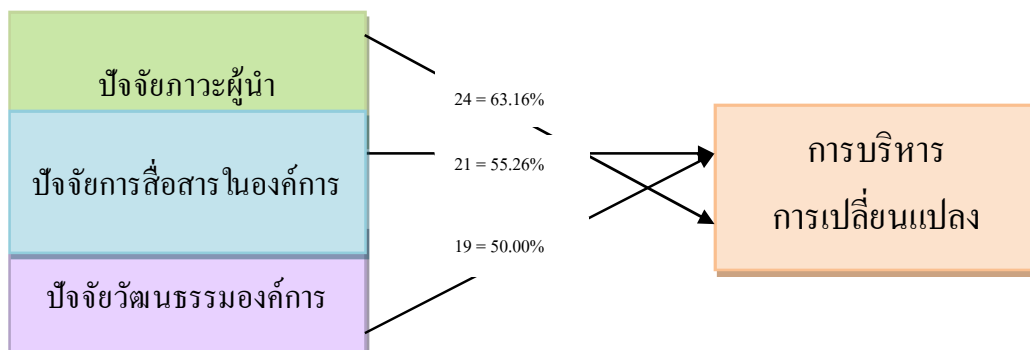
จากการศึกษา ผลการรวบรวมวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามทัศนะของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรต่าง ๆ ทั้ง 38 แห่ง ประกอบด้วยข้อมูลจากแหล่งนักวิชาการต่างประเทศ จำนวน 21 แห่ง และข้อมูลจากแหล่งนักวิชาการภายในประเทศ จำนวน 17 แห่ง ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบดังกล่าวมาสังเคราะห์ เพื่อค้นหาและคัดสรรปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป ซึ่งนำไปสู่การสร้างตัวแบบสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (Model conceptualization) และกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework) ในที่สุด ดังแสดงในตารางที่ 5 ต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	นักวิชาการต่างประเทศ																						นักวิชาการไทย																	
	Burke and Litwin 1992	Buchanan 2005	Paton and McCalman 2000	Marques 2013	Mckay 2013	Jones, Azaire & Calderone 2004	Santhidan 2013	Makumbe, 2016	D'Ortenzio 2012	Acili 2015	Hawking, 2004	Manning 2012	Fritzenschaft 2014	Elving 2005	Gilley 2009	Ryerson University, 2011	Shinwon, & Sunauk 2015	Beatty 2015	Munassar, Ghanim & Dahlan 2013	Janicivic 2012	Malek and Yazdaniard 2012	Boohene & Williams 2012	Hsu 2002	Onyango 2014	สง.คณะกรรมการ กพร. 2547	กระทรวงการท่องเที่ยว & กีฬา 2552	นิตินาถ สินธุตะ 2552	ชนา ศิริวิไลภ & ชัยพงษ์ พงษ์พานิช 2553	ฉัฐพันธ์ เสงวนันท์ 2551	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช 2555	จิรวรรณ ชวตเสียง 2556	พลภกร วิเศษศรี 2555	ชดกร ตันประทีป 2556	จิวัดิน สัตยานุรักษ์ 2556	สัจฉา คำจิตร 2555	ฉัฐญา หศยาม 2556	สุวิรัตน์ ดวงสุวรรณ 2558	กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ 2557	ร้อยละของประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	
1. สิ่งแวดล้อม	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.89	
2. ภาวะผู้นำ	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	63.16
3. วัฒนธรรม/ ค่านิยมองค์กร	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	50.00	
4. กลยุทธ์/ พันธกิจ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7.89	
5. บัญชีส่วนบุคคล/ องค์กร	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.26	
6. การบริหาร/ การจัดการ	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	15.79	
7. การจัดการทรัพยากร	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	23.68	
8. การมีส่วนร่วม	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	23.68		
9. ทีมงาน	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.26	
10. การสื่อสาร	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	55.26	
11. การจัดโครงสร้างองค์กร	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	7.89	
12. การประเมินผล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.63	
13. การพัฒนาบุคลากร	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	13.16	
14. การวางแผน	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13.16

สรุป อธิบายตารางที่ 5 ผลที่ได้จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ามีปัจจัยที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 26 ปัจจัย โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์พิจารณา คัดสรรองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป จากแหล่งข้อมูล 38 แหล่ง เพื่อใช้ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual framework) ทั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัย ที่นักวิชาการได้ทำการศึกษามากที่สุด รวมจำนวน 24 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 63.16 รองลงมาคือ ปัจจัย ด้านการสื่อสารในองค์กรได้ทำการศึกษา รวมจำนวน 21 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 55.26 และปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่นักวิชาการทำการศึกษา รวมจำนวน 19 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 50.0 กล่าวโดยสรุป ปัจจัยในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณา มีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่

- ปัจจัยที่ 1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ
 - ปัจจัยที่ 2 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร
 - ปัจจัยที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
- โดยสามารถแสดงดังภาพที่ 3 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดภาวะผู้นำและองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

นิยามภาวะผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลพยายามทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างตามที่พวกเขาต้องการ และความเป็นผู้นำควรอยู่ควบคู่กับการเป็นผู้บริหาร หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารทุกระดับควรมีภาวะผู้นำ แต่ผู้นำกับผู้บริหารนั้นไม่ใช่สิ่งเดียวกัน เนื่องจาก ผู้บริหารมาจากการรับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งมาอย่างเป็นทางการ แต่ผู้นำจะได้รับการยกย่องด้วยบารมีที่ไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามนักบริหารที่ดีควรมีภาวะผู้นำควบคู่ไปด้วย และผู้บริหารควรได้รับตำแหน่งมาจากกระบวนการของระบบคุณธรรม มิใช่ระบบพรรคพวกเส้นสายเพราะ “ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่ผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำจะทำในสิ่งที่ถูกใจ” (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2556, หน้า 4) สอดคล้องกับทัศนะของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) ที่กล่าวสรุปว่า คนที่เป็นผู้บริหารอาจไม่ใช่ผู้นำ โดยที่ผู้บริหารบางคนมีตำแหน่งตามอำนาจหน้าที่ แต่ไม่มีความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ ไม่สามารถจูงใจ หรือสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ ทำให้ผู้ตามไม่เชื่อถือศรัทธา ตรงกันข้ามผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้วยนั้น เขาจะมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การยอมรับ และปฏิบัติตามของผู้ตาม ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดังที่นักวิชาการบางคนลงความเห็นว่า “ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่จะมาทดแทน หรือแทนที่การบริหารจัดการ แต่ภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการสำเร็จสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น”

Yukl (2010) ได้ศึกษาวิจัย และสรุปเป็นแนวทางในการนำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำ ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความตระหนักให้คนในองค์กรรู้สึกและเห็นความสำคัญของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำ และเทคนิคส่วนบุคคลในการสื่อสารข้อมูลอย่างเป็นเหตุเป็นผลว่าทำไมองค์กรต้องเปลี่ยนแปลง และหากไม่ยอมเปลี่ยนแปลงจะเกิดอะไรขึ้น
2. ผู้นำเป็นผู้สื่อสารวิสัยทัศน์ และประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนครบถ้วนและสมบูรณ์
3. ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะบุคคลผู้ที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร
4. การสร้างความร่วมมือในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้เทคนิคอิทธิพลในการชักจูงโน้มน้าว
5. ผู้นำเป็นผู้ใช้ข้อบังคับด้านภาระงานทำให้เกิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง
6. การเพิ่มตำแหน่งสำคัญให้แก่ผู้ที่มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง

7. มอบอำนาจแก่ผู้มีความสามารถในการช่วยเหลืองานด้านการวางแผน และการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

8. สร้างความตื่นตัวเร้าใจและการเปลี่ยนแปลงในเชิงสัญลักษณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบทันทีทันใดต่อสมาชิกในองค์กร และจะทำให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง ซึ่งพวกเขาจำเป็นต้องปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง

9. จัดเตรียมคนให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพล เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งหากสถานการณ์ขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป ลักษณะของการใช้อิทธิพลก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสม คล้ายคลึงกับทัศนะของ Daft (2005, p. 5) ที่เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลของผู้นำ ผู้ตาม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกันในที่สุด และ Robbins (2001, p. 135) ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อให้ทีมงาน หรือกลุ่มบุคคลบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ Yukl (1998, pp. 2-3) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า ความหมายของภาวะผู้นำโดยรวมสรุปว่า เป็นความหมายที่สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการที่บุคคลหนึ่งตั้งใจจะใช้อำนาจอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ ในการนำ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

ส่วน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 14) สรุปความหมายของภาวะผู้นำโดยคร่าว ๆ ว่าเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ กระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์ หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ต่อกลุ่มคน ทำให้สามารถไปสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และยอมรับ และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 295) ที่มีทัศนะว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความรู้ความสามารถในการนำ หรือการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลหรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานให้มาร่วมกันทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และ คล้ายคลึงกับความเห็นของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 1) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อขับเคลื่อนผู้อื่น ให้บรรลุเป้าประสงค์องค์กร หรือกลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ซึ่งภาวะผู้นำนี้เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ได้ ไม่ใช่สิ่งพิเศษลึกลับและยังสอดคล้องกับความเห็นของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คนที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาให้ผู้อื่นเกิดการยอมรับ และยกย่องด้วยความไว้วางใจและร่วมมือ เพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วน พิชากพ พันธุ์แพ (2554, หน้า 12) สรุปความหมายเกี่ยวกับภาวะ

ผู้นำว่าหมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการจูงใจคนให้กระทำตามมติร่วมระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้ตามเต็มใจและมีความสุข เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

จากความหมายของภาวะผู้นำจากหลากหลายแหล่งข้างต้น สามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อำนาจอิทธิพลส่วนตัวของผู้นำกลุ่มอย่างผสมผสานระหว่างศาสตร์และศิลปะ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นปรับเปลี่ยนทัศนคติ สร้างการยอมรับ และความศรัทธาจากคนอื่นในกลุ่ม เพื่อความเต็มใจในการปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ในสภาวะของพลวัตการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ปัจจุบัน ได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อโลก ต่อประเทศ และต่อองค์กรในแทบทุกด้าน จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการให้องค์การอยู่รอดในสถานการณ์ความรุนแรงของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ดังนั้น จึงต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อปรับปรุงปรับเปลี่ยนองค์การให้มั่นคงและสามารถก้าวทันสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง (Mosley, Pietri & Megginson, 1996, p. 412) ส่วนกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2552, หน้า 101) มีทัศนะว่าผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) เป็นผู้ตั้งทิศทางในการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นผู้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ให้การสนับสนุนต่องานบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีนิยามจากนักวิชาการในลักษณะต่าง ๆ กันไป ดังต่อไปนี้ Burns (1978, p. 20) นักวิชาการด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีความตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม มีความสามารถในการค้นหาแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ตามให้บังเกิดความสำนึกถึงความต้องการนั้น ๆ รวมถึงการสามารถพัฒนาผู้ตามให้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ สอดคล้องกับทัศนะของ Bass (1985, pp. 14-22) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นความต้องการของผู้ตามให้สำนึกในคุณค่า และวิธีการที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนั้น Bass ยังมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นคำ ๆ เดียวกันกับคำว่า บารมี (Charisma) ที่ส่งผลให้ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่สร้างประสิทธิผลได้มากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนด ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถจูงใจผู้ตามด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ 1) ทำให้ผู้ตามนึกถึงความปรารถนา ตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่เกิดขึ้น 2) ช่วยในการโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้ตระหนักถึงประโยชน์ส่วนรวม องค์กร และหมู่คณะมากกว่าประโยชน์ตนเอง 3) กระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นกว่าเดิม สอดคล้องกับความคิดเห็นของ Yukl (1998, p. 20) ที่กล่าวว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการในการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร และการเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม หรือขององค์กร ส่วน Lunenburg and Ornstein (2000, pp. 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ตามทำงานใด ๆ มากกว่าที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งคล้ายคลึงกับทัศนะของ Robbins (2001, p. 135) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเพื่อให้ทีมงาน หรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

ส่วนทัศนะของ Fullan (2000, p. 1) อธิบายว่า ภาวะผู้นำ เป็นคำที่กล่าวถึงบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการทำงาน และเป็นกระบวนการในการตามหาเป้าหมายที่กำหนดขึ้นและทำให้ผู้ตามสามารถตามได้ นอกจากนั้น ฟูลแลน (Fullan) ยังมีทัศนะเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีกว่า เป็นภาวะผู้นำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของผู้นำ และควรมีการบริหารความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) โดยการเป็นผู้ชี้แนะชี้้นำให้คนเห็นงามตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจร่วมกัน 2) การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ให้คนคล้อยตาม และยอมรับ 3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing other) ให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 4) การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) 5) การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict management) ทำให้คนในองค์กรสามารถเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง และหาวิธีการแก้ไขปัญหามาจากข้อขัดแย้ง ปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อผลสำเร็จขององค์กร 6) การสร้างพันธะความผูกพัน (Building bonds) เพื่อสร้างความศรัทธา ความไว้วางใจ และความสามัคคีภายในองค์กร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 7) การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and collaboration) แตกต่างจาก Muchinsky (2008, p. 373) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการอิทธิพลของการปรับเปลี่ยนเจตคติ และทัศนคติของบุคลากรในองค์กร โดยใช้วิธีการสร้างพันธะผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์องค์กร การมอบอำนาจภารกิจหน้าที่ต่าง ๆ ให้แก่ผู้นำในระดับรอง ๆ ลงมา

สรุปนิยาม ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถส่วนตัวของบุคคลในการนำโดยใช้อิทธิพล จูงใจ หรือบังคับบัญชาให้ผู้ตามยินยอมเชื่อถือไว้วางใจ และปฏิบัติตามจนทีมงานหรือกลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการที่ผู้นำมีความตระหนักรู้ถึงความต้องการของผู้ตาม มีความสามารถในการค้นหาแรงจูงใจและกระตุ้นผู้ตามให้บังเกิดความสำนึกถึงความต้องการนั้น ๆ รวมถึงการสามารถพัฒนาผู้ตามให้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

Robbins (1994, p. 261) ให้ทัศนะว่า คลื่นลมที่แรงเปรียบเสมือนสิ่งแวดล้อมขององค์กร ที่ไม่มีความแน่นอน เป็นพลวัตนั้น ผู้นำองค์กรต้องมีความสามารถและความพร้อมในการปรับตัว

รับมือกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเปลี่ยนวิกฤติการณ์ให้กลับกลายเป็นโอกาส เพื่อการเติบโตขององค์กรทุกขณะโอกาส

ส่วน Kotter (1996, p. 25) นักวิชาการผู้มีชื่อเสียงด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสหรัฐอเมริกา กล่าวว่า ลักษณะสำคัญที่สุดของการบริหารจัดการซึ่งประกอบด้วย การวางแผน, งบประมาณ, การจัดองค์การ, บุคลากร, การควบคุม และการแก้ไขปัญหาแล้ว ภาวะผู้นำก็เป็นหนึ่งปัจจัยสำคัญในกระบวนการในการสร้างความสำเร็จด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กร ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้คนในองค์กรมีการปรับวิสัยทัศน์ เกิดแรงบันดาลใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการทำงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น หากปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งแล้ว ประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย เนื่องจากการจัดการการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการนำทีมงานที่มีความกล้าหาญในการขับเคลื่อนให้ระบบเกิดความยั่งยืนอยู่รอด (Kotter, 2007, pp. 92-107)

ส่วน Yukl and Fleet (1992, p. 177) กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมว่า เป็นภาวะผู้นำที่มีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ที่สำคัญ รวมถึงการกำจัดงานหรือขั้นตอนงานที่ไม่สำคัญออกไป และยังมีการสอนงานสอนทักษะความรู้ในการทำงาน การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความคิดสร้างสรรค์ การแบ่งปันความรู้ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมองค์กร

สำหรับ สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ (2549, หน้า 150-151) อธิบายว่า ผู้นำองค์กรเป็นผู้วางแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้นำขององค์กรจึงควรมีภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีความสำคัญโดยสรุป ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำมีส่วนในการดึงทักษะความรู้ ความสามารถในตัวผู้เป็นผู้นำออกมาใช้ ซึ่งหากผู้นำขาดภาวะผู้นำจะไม่สามารถกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามยอมรับ และปฏิบัติตามให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้
2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นตามโอนอ่อนผ่อนตาม และสามารถสร้างความประนีประนอมอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ได้จึงช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร
3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้ผู้อื่นทุ่มเทความสามารถ และความเสียสละให้แก่องค์กร ๆ ที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำจึงมักเป็นองค์กรที่เจริญรุ่งเรือง

4. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ เป็นหลักยึดให้แก่มุคกลางเมื่อเกิดเหตุคับขัน เนื่องจากผู้นำดังกล่าวจะสามารถใช้ภาวะผู้นำอย่างกล้าหาญและกล้าตัดสินใจ ในการนำพองค์กรให้รอดจากความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

ส่วน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 21) กล่าวว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำอีกประการหนึ่งที่น่าสนใจนอกจากความคิดเห็น ทฤษฎีหลักการ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมา ได้แก่ ภาวะผู้นำทำให้การบริหารจัดการองค์การประสบความสำเร็จ ซึ่ง ศิริพงษ์ ฤดาวัลย์ ณ อยุธยา (2555, หน้า 205) สรุปว่า ภาวะผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ชักจูง โน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้มาตรฐานงานสูงขึ้นกว่าเดิมและกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจนทำให้งานการบริหารจัดการกระบวนการที่ซับซ้อนนั้นสามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และ เป็นไปตามความประสงค์ จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่ถูกสกัดออกมาจากตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่นอกจากมีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงแล้ว ยังมีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น ๆ ด้วย เช่น ปัจจัยการสื่อสาร ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้ศึกษาค้นคว้าลักษณะอันสมบูรณ์แบบที่ผู้นำในองค์การควรมีมาอย่างต่อเนื่องตลอดมา โดยมีนักวิชาการหลัก ๆ ดังนี้

Mosley et al. (1996) ได้จำแนกเป็นทฤษฎีหลัก คือ

1. ทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait theories) เป็นยุคแรก ๆ ของการศึกษาอย่างจริงจังเรื่องภาวะผู้นำ (ค.ศ. 1920-1930) โดยมีข้อสันนิษฐานว่า ผู้ที่มีลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกลักษณะโดดเด่นเหนือผู้อื่นในด้านต่าง ๆ เช่น มีทักษะความรู้ความสามารถ มีพลังกำลัง มีความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ กระตือรือร้น มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งที่สืบทอดมาสู่ตัวผู้นำ หรืออาจกล่าวได้ว่า ความมีประสิทธิภาพของผู้นำเป็นผลมาจากความแตกต่างกันทางด้านร่างกาย (Physical characteristic) และจิตใจ (Psychological characteristic) โดยเชื่อว่าผู้นำเกิดขึ้นมาพร้อมความเป็นผู้นำ ไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้ภายหลังได้ ทว่าการศึกษาวิจัยของนักวิชาการกลุ่มนี้มีจุดด้อยอยู่หลายประการ อาทิ 1) ไม่สามารถชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะเฉพาะใดที่สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ 2) ไม่สามารถระบุถึงกลุ่มของคุณลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตามได้อย่างชัดเจน 3) ไม่สามารถระบุอย่างชัดเจนว่าคุณลักษณะ

เฉพาะที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำจะสามารถสืบทอดต่อไปสู่ผู้อื่นได้หรือไม่ หรือจะสามารถพัฒนาคุณลักษณะเหล่านี้ได้จากการศึกษาและเข้ารับการฝึกอบรม

2. ทฤษฎีผู้นำแบบพฤติกรรม (Behavioral theories) เป็นยุคถัดมาจากยุคทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ (ค.ศ. 1940) ซึ่งเปลี่ยนมาเน้นที่การกระทำของผู้นำ และเห็นว่า บุคคลสามารถถูกฝึกให้เป็นผู้นำได้ พร้อมกับพัฒนาแผนการฝึกอบรม โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้จัดการ และหาข้อสรุปเกี่ยวกับรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุด ส่วนนักวิชาการที่เป็นผู้ริเริ่มการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คือ McGregor (1960) ที่เขียนหนังสือเกี่ยวกับ ศึกษาทฤษฎี X และทฤษฎี Y เรื่อง The human side of enterprise โดยทฤษฎี X ระบุว่าผู้จัดการมีความเชื่อว่า พนักงานถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนคือ เงิน และเป็นกลุ่มคนขี้เกียจ ขาดน้ำใจไม่ให้ความร่วมมือ รวมถึงมีนิสัยส่วนตัวและงานไม่ดี ซึ่งทฤษฎีนี้จะนำไปสู่การบริหารแบบควบคุม โดยใช้กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และคำสั่ง ส่วนทฤษฎี Y เป็นกลุ่มคนที่ทำงานดี หนักเอาเบาสู มีน้ำใจให้ความร่วมมือ และมีทัศนคติที่ดีต่องาน โดยทฤษฎีนี้จะนำไปสู่การกระตุ้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยการกำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้คนอยากบรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง

3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency leadership theories) Fiedler (1967, pp. 48-49) ผู้พัฒนาทฤษฎีนี้มาจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเพื่อ ความเหมาะสมของรูปแบบการเป็นผู้นำและสถานการณ์ในขณะนั้น ๆ เขาเชื่อว่า แบบของผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบุคลิกภาพของคน เปลี่ยนแปลงได้ยาก ดังนั้น แทนที่จะพยายามหาวิธีเปลี่ยนรูปแบบ ของผู้บริหาร ควรจะไปหาสถานการณ์ที่ลงตัวไปตามรูปแบบผู้นำจึงจะเป็นการใช้ภาวะผู้นำได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดย Fiedler ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้นำแบบ มุ่งความสัมพันธ์ โดยเขาเชื่อว่ารูปแบบในการบริหารงานของผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ว่า สถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไรก็ตาม ซึ่ง Reddin (1970, p. 112) ได้เสนอแนวคิดผู้นำตาม สถานการณ์เพิ่มเติมเป็น ทฤษฎี 3 มิติ ประกอบด้วย 1) มิติมุ่งงาน (Task oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามสามารถเข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบายการประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ 2) มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงถึงความเป็นมิตร ความไว้วางใจเชื่อใจ เป็นกันเองกับผู้ตาม เพื่อสร้าง ความรู้สึกรัก ผูกพันและทุ่มเทในการทำงาน 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness oriented) หมายถึง ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งให้งานบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม โดยยึด สถานการณ์ที่เหมาะสม เนื่องจากจะทำให้พฤติกรรมผู้นำมีประสิทธิผลมาก

4. ทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถนำเอาแนวคิดกรรมและ

การเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความคิด และจิตสำนึกของคนในองค์กรมาผสานกับความต้องการ และคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน รวมถึงให้ความสำคัญกับคุณค่าด้านอื่น ๆ ขององค์กร เช่น วิทยาลัยน้อมองค์กร การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร การสร้างสัมพันธภาพระหว่างคนใน องค์กร ฯลฯ โดย Bass (1985) มีทัศนะว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ทักษะด้านต่าง ๆ ในการ ทำงาน ดังนี้ 1) บารมี หรือการใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติที่ทำให้สมาชิกมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ มากกว่าเป้าหมายที่กำหนด 2) การจูงใจเพื่อสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิก โดยที่สมาชิกให้การ ยอมรับในแนวคิด ค่านิยม และความเชื่อของผู้นำ และปฏิบัติงานตามแนวคิดนั้น ๆ 3) การกระตุ้น ทางปัญญาเป็นการที่ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกใช้มุมมองแนวคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และ สนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น และเหตุผลอย่างเป็นอิสระ โดยไม่แสดงการขัดขวางความ คิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองออกไป 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้นำจะแสดงความเอาใจใส่ ห่วงใย สมาชิกทั้งด้านส่วนตัวและการทำงาน รวมทั้งใส่ใจความต้องการของสมาชิกเป็นรายบุคคล

ส่วน ปรีชาต สมใจ (2556, หน้า 26-28) ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปว่า ทักษะที่ผู้นำควรมี ประกอบด้วย

1. ทักษะด้านการจัดการ ผู้นำมักมีส่วนร่วมในการบริหารงานภายในองค์กร เช่น การกำหนดนโยบาย วางแผน กำหนดแผนงาน หรือประเมินผลงานและการควบคุมงาน
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้นำที่มีหน้าที่ที่ต้องติดตามเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น ให้ความช่วยเหลือ ความร่วมมือ ความออกเห็นใจและทักษะในการประสานประ โยชน์ จัดความ ขัดแย้ง เป็นต้น
3. ทักษะด้านการจูงใจ คือ การที่ผู้นำมีบทบาทในการชักจูงและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความทุ่มเทในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จลงได้
4. ทักษะด้านการติดต่อสื่อสารเป็นทักษะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีก่อนเป็นลำดับแรก ๆ เพื่อ สื่อความคิดและอุดมการณ์ไปยังผู้ตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่คาดการณ์ไว้
5. ทักษะในการเจรจาต่อรอง
6. ทักษะด้านการตัดสินใจ หมายถึง ผู้นำมีความสามารถในการวิเคราะห์หาแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาและสามารถตัดสินใจทางเลือกในการแก้ปัญหา
7. ทักษะด้านเทคโนโลยี หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการนำเทคโนโลยีทันสมัย มาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ Burns and Bass ได้ศึกษาด้านภาวะผู้นำตั้งแต่แรกเริ่มและ Frazier (2013, p. 148) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีความสำคัญและโดดเด่น จนมีการกล่าวถึงอ้างอิงกันบ่อยครั้ง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยที่ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ยังมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การที่ผู้นำมีการชี้แนะ สามารถโน้มน้าวใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยจะกำหนดเงื่อนไข และรางวัลแก่ผู้ตามที่ปฏิบัติตาม (ฉัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2551, หน้า 133) ส่วน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 201) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการในการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะได้รับความสำเร็จของงานตามความคาดหวัง และผู้ตามจะได้รับการตอบแทนต่าง ๆ เป็นรางวัล ซึ่ง Bass (1997, pp. 130-139) ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) หมายถึง การที่ผู้นำมีการสัญญาว่าจะมอบรางวัลตามผลงานของผู้ตามเป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ตามความคาดหวังขององค์กร และองค์กรให้การสนับสนุนทรัพยากรแก่สมาชิกเพื่อแลกเปลี่ยนกับความทุ่มเทในการทำงาน ผู้นำยกย่องและให้รางวัลแก่สมาชิกที่ทำงานจนสำเร็จ และอาจทำโทษโดยการตำหนิหรืออื่น ๆ เมื่องานล้มเหลว 2) การจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำมีการประเมินตรวจสอบผลงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และเมื่อพบว่า ผลงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานหรือตามที่กำหนด ก็ทำการแทรกแซงแก้ไขทันทีก่อนที่เหตุการณ์นั้น ๆ จะก่อให้เกิดเป็นปัญหาในอนาคต รวมถึงผู้นำจะทำการตอบสนองต่อผู้ตามที่ทำงานล้มเหลวหรือมีข้อบกพร่อง โดยการทำโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การตำหนิ ตักเตือน สั่งพักงาน ฯลฯ 3) การจัดการอย่างเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขแบบยกเว้น หมายถึง การที่ผู้นำมีการประเมินตรวจสอบผลงานของผู้ตาม และริ่รอดจนกระทั่งงานนั้นเริ่มดำเนินสู่ภาวะที่รุนแรง ผู้นำจึงทำการแทรกแซงเฉพาะงานที่ไม่เป็นไปตามกำหนดหรือตามมาตรฐาน และหากเป็นข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ผู้นำจะปล่อยปละละเลย

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสภาวะการณ์โลกาภิวัตน์นี้จำเป็นต้องเป็น “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ดังนั้นเพื่อการนำไปสู่การสกัดองค์ประกอบที่สอดคล้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงผู้วิจัยจะใช้ปัจจัยภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งค้นคว้ามาจากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการและนักวิจัยทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการของ Burns

Burns (1978, p. 20) มีทัศนะว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำนั้นจะหวนนำความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำ ผู้ตามมารวมกัน ส่งผลให้บทบาทของผู้นำกลายเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน โดยเขากล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ความแตกต่างกันของอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ซึ่งเขามีความเห็นว่ภาวะผู้นำมี 3 อย่างหลัก ๆ ด้วยกันคือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิริยาปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อเป้าหมายในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยฝ่ายผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตามในการสนองตอบความพยายามจนงานสำเร็จ ทั้งนี้ับเป็นการประเมินความต้องการในลำดับแรก ๆ ของ ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's hierarchy of needs theory) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นการที่ผู้นำมีความตระหนักในความต้องการของผู้ตาม รวมถึงการค้นหาแรงจูงใจ ซึ่งทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามเกิดเป็นแรงสัมพันธ์ ในการช่วยกันยกระดับความต้องการของกันและกันจนเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งสองฝ่าย นั่นคือ เปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral leadership) เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ยกระดับความประพฤติ พฤติกรรมของคน ตลอดจนยกระดับความปรารถนาของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะทำให้เขา กลายเป็น ผู้นำเชิงจริยธรรม (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548, หน้า 360-367)

2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการของ Bass

Bass (1985, p. 121) มีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการก่อให้เกิดผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม โดยทำให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์จากผลงานเพิ่มมากขึ้น ด้วยการยกระดับความต้องการ และชักจูงโน้มน้าวให้เห็นถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งผลลัพธ์จากการกระทำดังกล่าวจะไปสร้างความรู้สึกศรัทธาเชื่อมั่น เคารพนับถือในตัวผู้นำ จนส่งผลให้ผู้ตามบังเกิดแรงจูงใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เกินระดับความคาดหวัง ซึ่ง Bass เรียกว่า บารมี (Charisma) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีบารมี ทว่าต่อมาเขาเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีความหมายมากกว่า คำว่าบารมีเพียงคำเดียว เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลในการสร้างผลกระทบต่อผู้ตามได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถปลุกเร้าให้ผู้ตามมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัฒนธรรม นวัตกรรม และเทคโนโลยีให้แก่องค์การ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรมี

ส่วนประกอบที่สำคัญรวม 4 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1) ความมีบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมี
 อุดมการณ์ (Charisma or idealized influence) ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง
 สำหรับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามอยากประพฤติตามหรือเลียนแบบ หรือมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน อาทิ
 การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม มีความมั่นคงทางอารมณ์แม้ใน
 สถานการณ์วิกฤติ มีคุณธรรมศีลธรรม ไม่ใช้อำนาจเพื่อเอื้อประโยชน์ส่วนตน เฉลียวฉลาด มุ่งมั่น
 ตั้งใจ แน่วแน่ในอุดมการณ์ เคารพตนเอง 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
 ได้แก่ การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ตามให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจ
 ใจในการทำงาน โดยผ่านสัญลักษณ์ความท้าทายกระตุ้นจิตใจจิตวิญญาณของทีมงาน การสร้าง
 ทัศนคติเจตคติที่ดี และที่สำคัญคือ ผู้นำต้องมีความเสถียรละอุทิศตนมีพันธะผูกพันในเป้าหมาย
 ร่วมกันกับผู้ตาม 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ได้แก่ การที่ผู้นำสามารถ
 กระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาศักยภาพในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการค้นหาแนวทาง
 แปลกใหม่สร้างสรรค์มาแก้ไขปัญหาในองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นสนับสนุนผลักดัน
 ให้กำลังใจผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่วิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากหลักการเหตุผล
 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ได้แก่ การที่ผู้นำให้การ
 เอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยสามารถจดจำคุณสมบัติ และลักษณะพิเศษของผู้ตามได้ดี
 มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ที่มี
 ความสำคัญมีคุณค่าคนหนึ่งของทีมงาน โดยผู้นำจะทำหน้าที่โค้ชและที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็น
 และปัญหาของผู้ตามเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งพัฒนาผู้ตามทุกมิติ

2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการของ Podsakoff, MacKenzie,

Moorman and Fetter

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter (1990, pp. 107-142) มีทฤษฎีแนวคิด
 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่ามีพฤติกรรมหลัก ๆ อย่างน้อย 6 พฤติกรรม ดังนี้ 1) การระบุ
 ถึงวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and articulating a vision) คือ การที่ผู้นำมีพฤติกรรมในการ
 ระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร และพัฒนาเสริมสร้างความชัดเจน รวมถึงสร้างแรงบันดาลใจแก่
 ผู้ตามให้มีพันธะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคต 2) สร้างรูปแบบของพฤติกรรมที่เหมาะสม
 (Providing an appropriate model) เพื่อให้ผู้อื่นเลียนแบบให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของ
 ผู้นำนั้น ๆ 3) ส่งเสริมการยอมรับของกลุ่มเป้าหมาย (Fostering the acceptance of group goals) เพื่อ
 สร้างความร่วมมือความสามัคคีขึ้นในกลุ่ม 4) มีความคาดหวังต่อผลงานในระดับสูง (High
 performance expectations) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงออกต่อความคาดหวังของผลงาน
 5) สนับสนุนส่งเสริมเป็นรายบุคคล (Providing individualized support) เพื่อสร้างความจงรักภักดี

ของผู้ตาม 6) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเข้ามา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และช่วยเหลือแก้ไขปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักการของ Bass and Avolio

Bass and Avolio (1994, pp. 2-4) มีความคิดเห็นว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ถูกพัฒนาเป็นรูปธรรมมากขึ้นในช่วงระยะเวลากว่า 2 ทศวรรษที่ผ่านมา โดยการศึกษาวิจัยพัฒนา และฝึกรวมจากองค์การและสังคมกับผู้นำทุกระดับทั้งที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพจาก ทุกวงการ ทุกเชื้อชาติและวัฒนธรรม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัด โดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ พหุองค์ประกอบ (Multifactor leadership questionnaire: MLQ) เป็น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวจากหลากหลายแหล่ง ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์การ และบุคลากร

หลังจากได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็น เวลาหนึ่งแล้ว Bass and Avolio ได้พัฒนาไปเป็นทฤษฎี “โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ” (Model of the full range of leadership) ที่นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มารวมกัน โดยเริ่มต้นจากภาวะผู้นำแบบ ตามสบาย (Laissez-faire leadership-LE) ซึ่งเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ค้ำยประสิทธิภาพที่สุด และ ขึ้นถัดไปเป็นขั้นของภาวะผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception leadership-MEP-P) และ ภาวะผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception leadership-MEP-A) จากนั้นเมื่อผู้นำเป็นฝ่ายรุกมากขึ้น มีการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตาม โดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะมอบรางวัลแก่ผู้ตามในรูปแบบต่าง ๆ เช่น เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง หรือ โบนัส เป็นต้น เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward-CR) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประการที่กล่าวมานี้ถูกรวมเป็น “ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน” (Transactional leadership) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ประกอบด้วย พฤติกรรม 4 ประการ คือ

- 1) ความมีบารมี หรือการใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or idealized influence)
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี

Bass (1997, pp. 130-139) ยังจำแนกประเภทของผู้นำที่สำคัญเพิ่มขึ้นอีก 1 ประเภท คือ ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี ซึ่งเป็นภาวะที่ผู้บริหารไม่ใช้ภาวะการณนำ หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบต่อ

องค์การและงานโดยสิ้นเชิง ไม่ใส่ใจงาน ไม่แสดงทัศนคติในการทำงาน บรรยากาศการทำงานเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ ส่งผลให้ผู้ตามขาดขวัญและกำลังใจ ไม่พึงพอใจต่อตัวผู้นำและงาน คุณภาพงานขององค์การถอยหลัง ขาดความก้าวหน้า

สรุปแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มจากการศึกษาภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงคุณลักษณะผู้นำ จากนั้นพัฒนาไปเป็นพฤติกรรมผู้นำ ซึ่งแบ่งเป็น ผู้นำที่มุ่งงานและผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งการศึกษาทั้งสองแบบนี้ถูกวิพากษ์ว่าเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะมุมมองผู้นำ จึงมีการนำผู้ตามเข้ามาเป็นตัวแปรร่วมศึกษา และได้มีการขยายขอบเขตความรู้ไปมากกว่าบริบทมุมมองผู้ตาม เรียกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีฐานคิดว่า ภาวะผู้นำควรสอดคล้องกับสถานการณ์จึงจะสามารถสร้างความสำเร็จแก่องค์การ ต่อมานักวิชาการสนใจศึกษาภาวะผู้นำที่สำคัญ ๆ เช่น ภาวะผู้นำแบบบารมี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งสร้างประสิทธิผลแก่องค์การ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ถูกพัฒนามาเป็นเวลาร่วม 2 ทศวรรษ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อผู้ตามและต่อการดำเนินงานขององค์การที่สุด เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้สึคนึกคิด พฤติกรรม และความพยายามของผู้ตามให้เพิ่มสูงขึ้นกว่าความคาดหวัง โดยการกระตุ้นหรือมอบอำนาจให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อย่างอิสระเสรี และส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างผลประโยชน์แก่ส่วนรวมมากกว่าเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน รวมถึงการดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกจงรักภักดีระบบและองค์การเสมือนหนึ่งเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) ความมีบารมี หรือการใช้อิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ

องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ

Yukl, Patricia, and Debra (1996, pp. 461-480) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำในแบบของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งในการทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การดูแลเอาใจใส่ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา และพัฒนาแต่ละบุคคล 3) การสร้างบารมี (Charisma) ได้แก่ ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในการบังคับ หรือจูงใจให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามอย่างเข้มแข็ง และมีความเสียสละ

สอดคล้องกับ Bass (1999, pp. 9-32) ที่มีทัศนะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลง ความพยายาม และความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม จนเกิดเป็นการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ มีแรงจูงใจในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย องค์การ โดยกระบวนการที่ผู้นำมีอำนาจอิทธิพลเหนือผู้ร่วมงานจะทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ร่วมงาน เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาไว้ใจ โดยผู้นำ ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ จริยธรรม มีปัญหาเฉลียวฉลาด มุ่งมั่นตั้งใจ แน่วแน่ในอุดมการณ์ เป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมผู้ร่วมงานให้รู้สึก ภาคภูมิใจ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำมีพฤติกรรม ที่สามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดแก่ผู้ร่วมงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตระหนักถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามคิดหาแนวทางในการร่วมกันแก้ไขปัญหานั้น ๆ จึงเกิด ปัญหา และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้น รวมถึงการที่ผู้นำมีการมอบอำนาจในการ ตัดสินใจให้ผู้ตามกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ

สำหรับ Donnell and Wehrich (1994, p. 121) เสนอว่า ภาวะผู้นำจะต้องประกอบด้วย องค์ประกอบดังนี้

1. มีความสามารถในการใช้อำนาจ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะทำให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
2. มีความเข้าใจในธรรมชาติของคน และมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจผู้ตามให้ ทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความสามารถหรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่
4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำและสามารถสร้างบรรยากาศที่ดี เหมาะสมในการทำงาน

ส่วน Ward (2002) ได้ศึกษาและพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเพิ่มเติม รวมเป็น 8 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พัฒนาความรู้แก่ตนเอง (Self-knowledge) มีทักษะความรู้ความสามารถในองค์ความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีเจตคติและความเชื่อในตน ทำให้มีการตอบโต้ความคิดเฉพาะเรื่องได้ดี มีความกล้าที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาการยิ่งขึ้น

2. ความรู้สึกเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authenticity) คือ การที่ผู้นำมีความเข้าใจต่อความรู้สึกของผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง ทำให้เกิดการพัฒนสัมพันธ์ภาพของความไว้วางใจในการทำงาน

3. มีความเชี่ยวชาญ (Expertise) คือ การดำเนินงานโดยใช้ทักษะความรู้ความสามารถทางเทคนิค ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้อื่นให้เกิดการพัฒนาแนวคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ขึ้นด้วยตนเอง

4. มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ การที่ผู้นำมีทักษะในการมองและกำหนดความคาดหวังอนาคตข้างหน้า และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ไปถึงจุดหมายดังกล่าว

5. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความสามารถในการปรับตัวให้เผชิญสถานการณ์ที่ซับซ้อนไม่แน่นอนได้โดยง่าย และสามารถช่วยเหลือผู้อื่นในการปรับตัวดังกล่าวด้วย

6. มีการแบ่งปัน (Shared leadership) โดยการให้ประโยชน์แลกเปลี่ยน เพื่อสร้างอำนาจในตน โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

7. มีบารมี (Charisma) เป็นการให้คุณค่ากับความต้องการของมนุษย์ สร้างสัมพันธ์ภาพด้วยการสนับสนุนส่งเสริม ช่วยเหลือดูแลผู้อื่น จนได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา จากผู้ตาม

8. มีความสามารถในการจูงใจ (Inspire and motivate others) คือ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นสนใจ ขอมริบ และแสดงออกถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะนำมา ซึ่งการสร้างผลงาน สร้างความมั่นใจกับทีมงาน และสร้างบรรยากาศดี ๆ ในการความสำเร็จให้แก่องค์กร

ในทางตรงกันข้าม Hacker and Robert (2003) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 8 คุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ให้แก่ผู้อื่น

2. มีวิสัยทัศน์ สามารถสร้างเป้าหมายอันชัดเจนและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตาม

3. มีการเสริมพลังอำนาจ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะมีศักยภาพสูงจากภายในในการเสริมพลังอำนาจแก่ผู้อื่น เพื่อขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงาน

4. มีการเสริมสร้างความสามารถ

5. มีการบริหารที่ดี สามารถพัฒนาการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการ และภาวะผู้นำ

6. มีการวิเคราะห์ สามารถสร้างมุมมองและจิตสำนึกที่ดีแก่ตนเองและผู้ตามในการทำงาน

7. มีความต้องการพลัง

8. มีการปฏิบัติงาน ผู้นำเข้าใจความต้องการและความสามารถในตัวของผู้ตาม และกระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจบริบทขององค์กร และสามารถรวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ในขณะเดียวกัน Bass and Riggio (2006) ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 องค์ประกอบ เรียกว่า 4 I's ประกอบด้วย

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (Idealized influence or charisma leadership) ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจสำหรับผู้ตาม เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีคุณธรรมศีลธรรม เสียสละ ไม่ใช้อำนาจเพื่อเอื้อประโยชน์ส่วนตน เนติยวาลาต มุ่งมั่นตั้งใจ แน่วแน่ในอุดมการณ์และมีความเคารพตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ได้แก่ การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ตามให้เกิดความกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยผ่านสัญลักษณ์ความท้าทายกระตุ้นจิตใจจิตวิญญาณของทีมงานให้ทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ การสร้างทัศนคติเจตคติที่ดี และที่สำคัญคือ ผู้นำต้องมีความเสียสละอุทิศตนมีพันธะผูกพันในเป้าหมาย ร่วมกันกับผู้ตาม

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ได้แก่ การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการจะแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง มีการค้นหาแนวทางแปลกใหม่สร้างสรรค์มาแก้ไขปัญหาในองค์กร โดยผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นสนับสนุนผลักดันให้กำลังใจผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระไม่วิพากษ์วิจารณ์โดยปราศจากหลักการเหตุผล สร้างความเชื่อมั่นในการแก้ปัญหาให้แก่ผู้ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ได้แก่ การที่ผู้นำให้การเอาใจใส่ดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยสามารถจดจำคุณสมบัติ และลักษณะพิเศษของผู้ตามได้ดี มีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้ที่มีความสำคัญมีคุณค่าคนหนึ่งของทีมงาน โดยผู้นำจะทำหน้าที่โค้ชและที่ปรึกษา รับฟังความคิดเห็นและปัญหาของผู้ตามเป็นรายบุคคล พร้อมทั้งพัฒนาผู้ตามทุกมิติ เช่น ทักษะความสามารถ ความจำเป็นของชีวิต ความต้องการ รวมถึงพฤติกรรมความประพฤติของผู้ตาม

นอกจากนี้ Gabbert (2005) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหาร กับผลงานของโรงพยาบาล ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงพยาบาลดังกล่าวประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) ซึ่งผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการแสดงพลังในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ กล่าวหาญ กล่าวเปลี่ยนแปลง มีมาตรฐานทางจริยธรรม คุณธรรมสูง สร้างความนับถือยกย่องจากผู้ตาม

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล โดยผู้นำมอบอำนาจและให้ความสำคัญ รวมถึงดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำทั้งด้านงานและส่วนตัวแก่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล เพื่อให้มีการพัฒนา ศักยภาพอย่างเต็มที่

3. การสร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้น โน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายร่วมกัน

4. การกระตุ้นทางปัญญา เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติมีการวางแผน มีความคิด วิเคราะห์ ในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาคด้วยความคิดที่สร้างสรรค์ด้วยตนเอง

ในขณะที่ Covey (2007) มีทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or idealizes) หมายถึง ผู้นำที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งผลให้ผู้ตามเห็นคุณค่า ชื่นชมยกย่อง และมีบทลงโทษแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในการ โน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามพร้อมปฏิบัติตามมาตรฐานของเป้าหมายที่สูงขึ้นในอนาคต

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตนเอง พัฒนาความสามารถ ในการเชื่อมโยงโครงสร้าง วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร ผู้นำ และผู้ตาม เพื่อสร้างสรรค์ แนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ร่วมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ผู้นำที่สนใจเอาใจใส่พัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน สามารถสร้างทีมงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Lowder (2009, pp. 17-18) เรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การมีพฤติกรรมให้ผู้ตามยอมรับ และเชื่อมั่น เนื่องจากเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีทักษะความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม 2) การสร้างแรง

บันดาลใจ คือ การจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาตนเองทุกด้าน เช่น การแก้ปัญหาข้อขัดข้องในงาน และปัญหาส่วนตัวอย่างสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การดูแลและให้ความสำคัญแก่ผู้ตามให้มีการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้ตาม ในขณะที่เดียวกันก็มีความเหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เป็นพลวัตอีกด้วย

ส่วน Daff (2005, p. 635) ให้ทัศนะว่า องค์ประกอบลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงองค์การมีดังนี้

1. สามารถแสดงให้เห็นว่า ตนเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการเป็นผู้ตามตำแหน่ง
2. มีความกล้าหาญ
3. เชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร
4. สามารถถ่ายทอดค่านิยมในการส่งเสริมองค์การให้ปรับตัวตามสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
5. เรียนรู้บทเรียนที่เกิดจากความผิดพลาดของตนเอง
6. มีความสามารถในการจัดการองค์การในสภาพแวดล้อมที่ขาดเสถียรภาพ ไม่แน่นอน และซับซ้อน คลุมเครือ ไม่ชัดเจนได้

7. เป็นผู้วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่ผู้อื่น ได้อย่างชัดเจน และสร้างสรรค์ ซึ่งแตกต่างไปจาก Brian (2009) ที่ศึกษาเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้นำของหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัย: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยในเวอร์จิเนีย โดยการมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน วิสัยทัศน์ ด้านอิทธิพลการปรับตัว ด้านการกระตุ้นการปรับตัว ด้านการปรับตัวของมนุษย์ และด้านคุณค่าในการปรับตัว

สำหรับ Ajmal, Farooq, Sajid, and Awan (2013, pp. 120-129) ศึกษาเรื่อง บทบาทผู้นำในกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่

1. การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
2. การเป็นผู้วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
3. การสื่อสารวิสัยทัศน์สู่ผู้ตาม
4. การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย

4.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีทักษะความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมความดี เป็นที่ยกย่องศรัทธา เป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ตาม

4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เป้าหมายอันท้าทายที่ผู้นำกำหนดขึ้น และผู้นำยังสามารถกระตุ้นให้ทีมงานมีชีวิตชีวา

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา คือ การส่งเสริมให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและ หาแนวทางการทำงานที่แปลกใหม่สร้างสรรค์ มีการพัฒนาตนเอง

4.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การให้ความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นที่เลี้ยงให้การดูแลผู้ตามอย่างอบอุ่นเอื้อเฟื้อ ในขณะเดียวกัน Korbi (2015, pp. 1-32) ศึกษาภาวะผู้นำและกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงองค์การ พบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำใน กระบวนการของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง คือ 1) สามารถสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ 2) แสดงออกถึง ความคิดสร้างสรรค์ และทักษะด้านกลยุทธ์ที่ดี 3) สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเข้าใจ 4) มีอิทธิพลในการสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของนักวิชาการไทย

สุธิดา สมานพันธุ์ (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษากรณี: องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา ซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เช่น

1.1 การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ การที่ผู้นำมีทักษะ ความสามารถ มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่ายกย่อง น่าเชื่อถือ ยกย่อง เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ บุคลากร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจให้ ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จ และสามารถกระตุ้นการทำงานเป็นทีม

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำสามารถจุด ประกายกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรอย่างมีเหตุผล

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) คือ การที่ผู้นำ ให้ความสำคัญใส่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้คุณค่าความสำคัญและพัฒนาแก่ ผู้ตามให้ผู้ตามมีอิสระและความกล้าในการตัดสินใจในการทำงาน

2. การบริหารส่วนตำบลด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยการให้รางวัล และผู้นำแบบการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น ต่างมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งคล้ายคลึงกับงานวิจัยของจิสต์คี่ ศรีสุมด (2549) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนราธิวาส ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน 4 ด้าน พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับเอาเป็นแบบอย่าง ศรัทธาไว้วางใจเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและใจให้แก่ผู้นำและองค์กร และผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามปรับความสนใจ เพื่อปฏิบัติตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด และสามารถกระตุ้นการทำงานเป็นทีม 4) ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทเสมือนพี่เลี้ยง สร้างความสัมพันธ์ในทางที่ดี ดูแลเอาใจใส่ให้ความสำคัญและพัฒนาผู้ตามเป็นรายบุคคล ซึ่งภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลางในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ 1) ด้านการจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น 2) ด้านการแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล 3) ด้านการจัดการอย่างเฉื่อยชภายใต้เงื่อนไขขยกเว้น

นอกจากนี้ นวพร ภูมิมัชชกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางกับประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษากรณี ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ พบว่า มีผลการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลาง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง รองลงมาคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีในระดับต่ำ โดยลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษามีรายละเอียดดังนี้ 1) การกระตุ้นทางปัญญา คือ ผู้นำที่ปฏิบัติตนในการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงแนวทางการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนับสนุนการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีเหตุและผล 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวส่งเสริมให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้ รวมถึงการเสริมสร้างกำลังใจให้กับทีมงานในการขจัดอุปสรรคปัญหาที่เจอ 3) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

มีวิสัยทัศน์ปฏิบัติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความนับถือเชื่อมั่นศรัทธาแก่ผู้ตาม 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้ความสำคัญและแนะนำเอาใจใส่ให้ความสำคัญแก่ผู้ตาม ภาวะผู้นำดังกล่าวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ส่วนทัศนะของสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 331-340) ที่อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบรวม 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized influence and charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีพฤติกรรมส่วนตัวที่เป็นแบบอย่างที่ดี จึงสามารถสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ และจะทำหน้าที่สื่อสารวิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของที่แสดงให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม โดยใช้เทคนิควิธีการในการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามยึดมั่นและร่วมมือในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยการใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้า กระตุ้นให้กลุ่มทีมมีความตื่นตัวในการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยการสร้างความรู้สึกร้าท้าทายแก่ผู้ตามเพื่อการพัฒนาตนเองและจะให้การสนับสนุนให้ผู้ตามทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) หรือมุ่งให้ความสำคัญแก่สมาชิกเป็นรายบุคคล เพื่อส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ทั้งนี้ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความรู้ความสามารถและความต้องการของตนไปสู่ระดับที่สูงขึ้น

เช่นเดียวกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 201-208) ที่มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำจากกลุ่มผู้บริหารในธุรกิจ SMEs ผลการศึกษาได้เสนอเป็นแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวม 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การส่งเสริมแรงบันดาลใจของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ความเอาใจใส่และปรารถนาดีต่อผู้อื่น 3) การมีจริยธรรมในการประกอบการ 4) มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ 5) การเสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม และคล้ายคลึงกับการศึกษาของ สันติ หอมทวีโชค (2554) เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์

ที่ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้นำสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง ด้วยการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจและให้เป้าหมายที่ท้าทาย สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร 2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามเป็นที่เคารพยกย่องศรัทธา ไว้วางใจ มีวิสัยทัศน์สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เพื่อให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามแนวทางที่วางไว้ 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำปรึกษาหรือให้ความสำคัญกับผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการพัฒนาศักยภาพผู้ตามให้สูงขึ้น 4) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ และมีความกล้าหาญที่จะแก้ไขปัญหาคือท้าทายในองค์การแบบสร้างสรรค์

นอกจากนี้ ชีวิน อ่อนละออง (2553, หน้า 221-227) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์สามารถทำให้คนยอมรับ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพและไว้วางใจแก่ผู้ตาม
2. องค์ประกอบด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง การที่ผู้นำให้คุณค่าดูแลเอาใจใส่ แนะนำผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นเอื้อเฟื้อต่อกัน
3. องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสามารถคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ อย่างมีเหตุและผลในการแก้ปัญหา ปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยตนเอง และให้อิสระผู้ตามในการแสดงความคิดเห็น
4. องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การโน้มน้าวให้ผู้ตามมีความรู้สึกอยากอุทิศตนเพื่อกลุ่ม และให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นว่า สามารถทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงกว่ามาตรฐาน รวมถึงการส่งเสริมทีมงาน

ซึ่งทั้ง 4 องค์ประกอบหลักจะต้องดำเนินการผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน 66 ตัวบ่งชี้ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อยดังนี้ องค์ประกอบด้านการกระตุ้นปัญญา (0.84) องค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (0.83) องค์ประกอบด้านการคำนึงถึง

เอ็กต์ละบุคคล (0.80) และองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (0.79) ซึ่งผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีความสอดคล้อง $\chi^2 = 40.24$, $df = 19$, $p = 0.11$, $GFI = 0.98$, $AGFI = 0.96$, $RMSEA = .001$) ผลการวิจัยจึงยืนยันสมมติฐาน การวิจัยที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา ชุมศรี (2553, หน้า 136-139) เรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร ที่ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนมีองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านในระดับมาก 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครมีประสิทธิผลทุกด้านในระดับมาก 3) จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ซึ่งสรุปว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลโรงเรียนสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้เป็นผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่ยกย่องเคารพศรัทธา ไว้วางใจจากผู้ตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้ผู้นำมีพฤติการณ์จูงใจทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงกว่ามาตรฐาน และกระตุ้นให้ทีมงานมีชีวิตชีวา 3) การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความริเริ่มสร้างสรรค์ ตระหนักถึงแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นเหตุเป็นผลด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้ผู้นำมีบทบาทเป็นโค้ชและที่ปรึกษาให้การดูแลเอาใจใส่แนะนำ และให้คุณค่าความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

ซึ่งคล้ายคลึงกับ พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2553, หน้า 215-228) ที่ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3 ผลการศึกษามีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ มีความรับผิดชอบเรื่องงบประมาณ มีการนิเทศงานติดตามผลอย่างต่อเนื่อง มีความกล้าหาญ ในการบริหารงาน มองการณ์ไกล ใส่ใจบริบทรอบด้าน 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำเรื่องใหม่ ๆ มีการมอบหมายงานที่ทำทนาย ระดมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน กระตุ้นทีมงานให้ร่วมมือกันทำงาน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ตามให้

วิธีการที่สร้างสรรค์ เช่น สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดการเรียนการสอน เพื่อมุ่งสู่มาตรฐาน และร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ทุกคนในองค์กร ใช้หลักความจริงใจในการอยู่ร่วมกัน ให้กำลังใจยกย่องชมเชย มอบหมายพัฒนาบุคคลากร คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณเท่ากับ 0.724 และค่าสัมประสิทธิ์ตัดออกเป็นบวกทุกตัว โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 52.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ในขณะที่ แอนนา รัตนภักดี (2553, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ๆ ประกอบด้วย 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การมีคุณลักษณะพิเศษที่มีอุดมการณ์มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์และมีจริยธรรม 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างเจตคติและการคิดค้นบวก รวมถึงการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ เพื่อการตระหนักถึงปัญหาข้อขัดข้อง รวมถึงการกระตุ้นให้มองปัญหาในมุมมองอื่น ๆ และแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อบุคคลแต่ละคน มีการเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี พร้อมทั้งพัฒนาสนับสนุนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งส่วนตน และส่วนรวม

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิรัช ทุ่งจุไร (2557) เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กร ที่ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการส่วนของ กรมชลประทาน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม มีเป้าหมายมุ่งมั่นในการเอาชนะอุปสรรคที่ชัดเจน
2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามปรารถนาและเชื่อมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงกว่ามาตรฐาน
3. การกระตุ้นชาวปัญญา คือ การที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถคิดวิเคราะห์ที่มีความริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ๆ อย่างเป็นเหตุเป็นผลด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำมีบทบาทเป็นพี่เลี้ยงให้การดูแลเอาใจใส่ให้คำปรึกษาแนะนำ และให้คุณค่าความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล

นอกจากนี้ โสภิต สุวรรณมาลา และสุจิตรา จรจิตร (2558, หน้า 335-336) ยังได้ศึกษา งานวิจัยเรื่อง การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ของงานวิจัยระดับคุณวุฒิบัณฑิต สาขาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา จำนวน 16 เรื่อง พบว่า ผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีอาชีพ จะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ ผู้นำที่น่านับถือศรัทธา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์เป้าหมาย ทำให้ผู้ตามยอมรับและเอาใจเป็นตัวอย่าง
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามกล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจทำงานที่กำหนดไว้อย่างเต็มใจ
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ได้แก่ ผู้นำที่สนใจเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และพัฒนาผู้ตาม โดยคำนึงถึงศักยภาพที่แตกต่างกัน
4. การกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าคิด และกล้าปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผลที่เหนือความคาดหมาย รวมถึงมีการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และเน้นด้านคุณธรรม ศีลธรรมมาประกอบการตัดสินใจ การใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารและเปลี่ยนกรอบการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

สอดคล้องกับการศึกษาของ สุขุมาลัย นิยมประดิษฐ์ (2558, หน้า 83-95) เรื่องสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการปฏิบัติของหัวหน้าพยาบาล ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ที่ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการปฏิบัติงานของหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย

1. สมรรถนะด้านบุคลิกภาพที่มีบารมีน่าเชื่อถือ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่น่านับถือยกย่อง ศรัทธา เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ทำให้ผู้ตามยอมรับและเอาใจเป็นตัวอย่าง
2. สมรรถนะด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นการใช้ความสามารถของผู้นำในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผลเกินความคาดหมาย
3. สมรรถนะด้านการจัดการองค์กรโดยยึดกฎระเบียบ
4. สมรรถนะด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยผู้นำสามารถกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามบังเกิดความกระตือรือร้นมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายอันท้าทายที่กำหนดไว้

5. สมรรถนะด้านการสร้างแรงจูงใจโดยยึดผลสัมฤทธิ์

6. สมรรถนะด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำสนใจเอาใจใส่ในการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้ตาม ส่วน สินีนาฏ โพธิ์ชัยญาโน (2554, หน้า 105) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่น เชื่อถือ ไว้วางใจให้แก่ผู้ตาม เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าคิด กล้าทำภารกิจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร
3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามสร้างความท้าทายในการคิด โดยกระตุ้นให้ผู้ตามกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าตัดสินใจ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ให้ความสนใจเอาใจใส่ดูแลทั้งด้านงานและส่วนตัว พัฒนาทีมงานตามศักยภาพของแต่ละคน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในเครือข่าย 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการจัดการความรู้ของครูในระดับปานกลาง ($r = .53$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ซึ่งคล้ายคลึงกันกับผลการศึกษาของ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ (2554, หน้า 111-112) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามากไปน้อย ดังนี้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำสามารถจูงใจกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้เกิดความกระตือรือร้น และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้ผู้ตามปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีบทบาทเป็นที่เล็ง เป็นโค้ชในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นพิเศษ และให้ความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น
3. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ตาม เป็นที่เคารพยกย่องศรัทธาไว้วางใจ ทำงานเพื่อส่วนรวม มีคุณธรรม

4. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความกล้า ความเชื่อมั่นในการคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจทำงานที่มีเป้าหมายเหนือความคาดหวัง ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) ผู้นำจะมอบรางวัลแก่ผู้ตามที่ปฏิบัติตามความคาดหวังที่ตั้งไว้ 2) การบริหารแบบวางเฉย ดังนี้ 2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by exception) ผู้นำใช้การทำงานแบบ กันไว้ดีกว่าแก้ โดยคอยสังเกตประเมินการดำเนินงานของผู้ตามและแก้ไขงานที่มีแนวโน้มจะ ผิดพลาดทันที เพื่อป้องกันความเสียหายขององค์กร 2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Passive management-by exception) เป็นการใช้วิธีบริหารแบบรักษาสภาพเดิม ผู้นำอาจแทรกแซงเฉพาะการ ปฏิบัติงานที่ขาดมาตรฐาน โดยไม่แทรกแซงก่อนที่จะผิดพลาด

ทั้งนี้ เฉลา ระ โหฐาน (2553, หน้า 9-10) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะ ที่สำคัญ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ ให้ผู้ตามยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ยินดีทุ่มเทในการทำงาน ตามภารกิจ มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ตาม เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถควบคุมตนเองได้ดี

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงการจูงใจผู้ตามให้ทำงาน ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้สูง และให้ความมั่นใจแก่ผู้ตามว่าจะสามารถทำได้สำเร็จ รวมถึงมีการกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานมีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวก

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมที่ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหา แนวทางวิธีการในการแก้ปัญหาแบบใหม่ ๆ กระตุ้นการแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ พฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญ สนใจดูแล เอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละคน เป็นที่เล็ง หมายความว่า ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง

ส่วนการศึกษาของ สัมมา รัชนิษฐ์ (2554, หน้า 59-67) เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหาร มหาวิทยาลัยผลการศึกษาพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

2. ประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีเสถียรภาพของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านเทคโนโลยี ใน มหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนด้านความมีเสถียรภาพ ของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ตามลำดับ

ซึ่งสามารถพยากรณ์ถึงประสิทธิผลการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้ร้อยละ 76.20 ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของ อภิวัฒน์ แสงสุกาว (2555, หน้า 94-102) ที่ผลศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 9 โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมถึงความเปลี่ยนแปลง 4) ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมองค์กร 5) ด้านการสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 6) ด้านการให้อำนาจทำการเปลี่ยนแปลง 7) ด้านการสร้างชัยชนะระยะสั้น 8) ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้คงอยู่

ในทางตรงกันข้าม สุภาวดี นพรุจจินดา (2553, หน้า 232-249) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยวิธีการวิเคราะห์ องค์ประกอบ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามค่าความแปรปรวนของตัวแปร ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบที่มีระดับความจำเป็นอันดับที่ 1 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.50-0.66 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร = 17.34 มีค่าร้อยละของความแปรปรวน = 13.76 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ มีตัวแปรที่สำคัญ 21 ตัวแปร ได้แก่ 1) ส่งเสริมการสื่อสารที่หลากหลาย 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้คำนึงประโยชน์ส่วนรวม 3) สามารถทำงานที่ยากให้สำเร็จ 4) สนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร 5) ส่งเสริมวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผล 6) มีทักษะความสามารถในการประเมินองค์กร 7) สามารถคาดการณ์ความจำเป็นของผลการเปลี่ยนแปลง 8) สามารถจุดประกายให้ทีมงาน

มีความกล้าเสี่ยง 9) ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ในองค์กร 10) ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ
 11) ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 12) สามารถชี้แจงถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
 13) สามารถสร้างเครือข่ายเพื่อการบริหารงาน 14) สามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน
 15) สามารถวินิจฉัยปัญหา 16) สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ดี 17) สามารถสื่อความหมาย
 เพื่อการเปลี่ยนแปลง 18) สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม 19) สนับสนุน
 ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 20) สามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ 21) มีความฉับไว
 รวดเร็วพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 2 ผู้นำเชิงจริยธรรม

องค์ประกอบที่ 3 ผู้นำทางวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ 4 ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร ดังนี้

1. มีความสามารถในการท้าทายและจูงใจให้ผู้ตามทำงานสำเร็จ
2. เป็นพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาผู้ตาม
3. ส่งเสริมผู้ตามให้ทำงานที่ท้าทาย
4. มีความรับผิดชอบต่อผู้ตาม
5. มีเอกภาพด้านความคิด หลักการ อุดมการณ์
6. สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม
7. ให้คำแนะนำและค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าแก่ผู้ตาม
8. มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ

องค์ประกอบที่ 5 ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้

1. ผู้บริหารใส่ใจความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล
2. สนใจดูแลผู้ตามเป็นรายบุคคล
3. ให้ความช่วยเหลือผู้ตาม
4. มอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ
5. ยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล
6. มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความกระตือรือร้น เชื่อมมั่นในบุคคล

องค์ประกอบที่ 6 ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 6 ตัวแปร ดังนี้

1. ผู้บริหารผูกพันต่องานและองค์กร
2. มีการกำหนดทิศทางให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์องค์กร
3. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
4. มีความสามารถในการสื่อสารให้ทุกคนรู้เป้าหมายและเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กร

5. สามารถสร้างความไว้วางใจต่อองค์กรและผู้ร่วมงาน

6. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์

องค์ประกอบที่ 7 ผู้นำด้านเทคโนโลยี

สำหรับ สำเนา หมิ่นแจ่ม (2555, หน้า 54-69) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 16 ตัวแปรสังเกต ดังนี้

1. การมีอุดมการณ์ (Ideology) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ 1) การมีจิตอาสาเข้าไปทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทด้วยใจรัก 2) ความเสียสละ เวลา ทรัพย์สินส่วนตัวตน 3) การมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ในการทำงาน

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวคือ 1) การคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ 2) การกล้าตัดสินใจ 3) การมีผลงานใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า

3. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role modeling) มีตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว คือ 1) ความเชื่อมั่น และการยอมรับ 2) ความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน 3) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัว ได้แก่ 1) การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายคน 2) การกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย 3) การกระตุ้นให้มีขวัญ กำลังใจ

5. การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participatory working culture) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัว ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 2) การสร้างวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย 3) การสร้างทีมงาน 4) การสร้างเครือข่าย ส่วนผลการตรวจสอบ องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 111.25$, p-value = 0.108, df = 94, RMSEA = 0.019, GFI=0.97, AGFI = 0.96 และ RMR=0.029) องค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ คำนวณน้ำหนักเท่ากับ 0.83 รองลงมาคือองค์ประกอบด้าน วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.82

สอดคล้องกับการศึกษาของ พลากร วิเศษศรี (2555, หน้า 154-169) เรื่อง ผลกระทบของ ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SMEs ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ ที่มีผล การศึกษาโดยสรุปพบว่า ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านทักษะความสามารถในการทำงาน

แก่ผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และให้ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามสร้างเป้าหมายที่ท้าทาย และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรให้สูงขึ้น 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญ ให้คำปรึกษาและคอยดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริมผลักดันให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม โดยมีความสามารถในการพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 55.7 ($\text{Adj. } R^2 = 0.557$)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปัญญา สุนทรนนท์ (2558, หน้า 25-36) เรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านทางความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร รวมถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมากที่สุด ($\beta = 0.306$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยที่สุด ($\beta = 0.121$) โดยสรุปลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นผู้นำที่ถูกเคารพยกย่อง รักใคร่ศรัทธาไว้วางใจ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม 2) ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยผู้นำเป็นผู้ดูแลเอาใจใส่ทำให้สมาชิกรู้สึกมีคุณค่าเป็นรายบุคคล และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม 3) ด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำจะจูงใจและส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงานด้วยตนเอง 4) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเทในงานที่ทำ รวมถึงการที่ผู้นำตั้งเป้าหมายให้มีความท้าทายแก่ผู้ตาม เพื่อพัฒนาองค์กร

ในขณะเดียวกัน อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558, หน้า 61-64) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน รุ่งเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดในองค์กร ทำให้ผู้ตามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า ทำให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้นำยังเป็นผู้มีความคิดอย่างเป็นระบบ และให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้เห็นคุณค่าความสำคัญ สำหรับปัจจัยองค์ประกอบทั้งหมดนี้มีค่าอำนาจพยากรณ์ตัวแปรตามด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 34.2 ($\text{Adj. } R^2 = 0.342$) และ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบ มุ่งผลสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่าย และวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร โดยปัจจัยทั้งหมดของวัฒนธรรมองค์กรนี้มีค่าอำนาจพยากรณ์ตัวแปรตามด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ร้อยละ 56.2 ($\text{adj. } R^2 = 0.562$)

ส่วน พิชาย รัตนคิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 207-211) สรุปจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีทัศนะว่า การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีองค์ประกอบแนวทางที่ผู้นำพึงปฏิบัติ ดังนี้ 1) การพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบารมีและใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และสามารถแสดงวิสัยทัศน์แก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อถือศรัทธา ไว้วางใจ และจงรักภักดีในตัวผู้นำนั้น ๆ และยึดเป็นแบบอย่าง 2) การจูงใจสร้างแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นการทำงาน โดยการตั้งเป้าหมายระดับสูงขึ้นไปเพื่อท้าทายให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ และเพิ่มความพยายามในการยึดกุมเป้าหมายและร่วมงานกันจนไปถึงเป้าหมาย โดยให้คุณค่าแก่บุคลากร 3) การกระตุ้นและสร้างปัญญาแก่สมาชิก ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการคิด ใช้เหตุผล และสติปัญญาเพิ่มขึ้นให้อิสระในการใช้วิจารณญาณเลือกทางเลือกตามความคิดสร้างสรรค์ในการจัดปัญหาความขัดแย้งด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำให้ความใส่ใจ ห่วงใย ทั้งด้านงานและด้านสวัสดิการของผู้ตาม สนับสนุนพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร โดยคำนึงถึงศักยภาพความแตกต่างของแต่ละคน รวมถึงการที่ผู้นำเป็นเสมือนพี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษา สอนงาน และสร้างสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลากหลายแหล่งสรุปว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญจำเป็นยิ่งต่อกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ถือเป็นภาวะวิกฤติซึ่งอาจนำความเครียดมาสู่บุคลากรและอาจก่อให้เกิดการต่อต้านขึ้นภายในองค์กร อันอาจส่งผลต่อผลิตภาพ, บรรยากาศ และความมั่นคงขององค์กร ดังนั้น กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ

เนื่องจาก จะสามารถสร้างอิทธิพลในการชี้แนะ โน้มน้าว และสร้างศรัทธาความเชื่อมั่นให้ผู้ตามร่วมมือกันปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์การจนกระทั่งบรรลุผลในที่สุด ดังนั้นจึงสามารถนำปัจจัยภาวะผู้นำมาประยุกต์ผสมผสานร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินวิธีการในการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ รวมถึงสาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบขั้นตอนในลำดับถัดไป ดังนี้

การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ จากนักวิชาการในแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนดังกล่าว เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำไปสู่ตัวแบบสมการโครงสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการสังเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำและ 3) นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระ เพื่อการวัดภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำตามทัศนะของนักวิชาการจากหลากหลายแหล่งมาสังเคราะห์สกัดเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป ตามกระบวนการดังตารางที่ 6 ต่อไปนี้

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นักวิชาการต่างประเทศ																		นักวิชาการไทย																			
	Yukl (1996)	Bass (1999)	Donnell & Weirich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Daft (2005)	Brian (2009)	Aimal, Farooq, Said & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุจิตา สมนานพันธ์ (2548)	จิรัชศักดิ์ ศรีสมล (2549)	นาพร ภูวณิชชัจ (2549)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551)	สันติ หอมทวีโชค (2554)	ชัชวัน อ่อนลอย (2553)	กาญจนา ชมศรี (2553)	พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไทรสงค์ (2553)	แอนนา รัตนาภักดิ์ (2553)	วรินทร์ ทองสุไร (2557)	โศภิต สุวรรณมาลา (2558)	สุพมาตร์ เบ็ญยประดิษฐ์ (2558)	สินินาญ โพธิ์จัญญา โน (2554)	รุจิรัตน์ นาคะรัมย์กะ (2554)	เคลา ระ ใหญ่าน (2553)	สัมมา รัตนิมย์ (2554)	อภิวัฒน์ แสงสุภาวา (2555)	สภาคติ นพพรจินดา (2553)	สำภาานันแจ่ม (2555)	พลากร วิเศษศรี (2555)	สุปัญญาดา สุนทรนนท์ (2558)	อรรรณวิท ชันจิตต์ (2558)		พิชาย รัตนดิถน ญูเท็ด (2552)
10. มีความเชี่ยวชาญ	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
11. มีวิสัยทัศน์	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.92
12. มีความยืดหยุ่น	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
13. มีการแบ่งปัน เสียสละ	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
14. มีการเสริมพลังอำนาจ	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.41	
15. มีการบริหาร	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
16. มีการวิเคราะห์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
17. มีความต้องการพลัง	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
18. มีการปฏิบัติงาน	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
19. มีความคิดสร้างสรรค์	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16.22	
20. มีความกล้าหาญ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
21. เชื่อมั่นในความสามารถ ของบุคลากร	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
22. สามารถถ่ายทอด ค่านิยมสู่บุคลากร	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	
23. เรียนรู้บทเรียนที่เกิดจาก ความคิดพลาดของตนเอง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7	

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นักวิชาการต่างประเทศ																นักวิชาการไทย																					
	Yukl (1996)	Bass (1999)	Donnell & Wehrlich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Daft (2005)	Brian (2009)	Aimal, Farooq, Said & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุจิตา สมานพันธ์ (2548)	จิรศักดิ์ ศรีสมล (2549)	นาพร ภูวนาฉัตรกิจ (2549)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติราณี จงวิศาล (2551)	สันติ ทอมทวิโชค (2554)	พวิณ อ่อนลอย (2553)	กาญจนา ชนศรี (2553)	พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไทรสงค์ (2553)	แอนนา รัดนิกิติ (2553)	วรินทร์ ทองสุไร (2557)	ไศกดิ์ สุวรรณมาตา (2558)	สุพมาตร์เนียมประคิมฐ์ (2558)	สินัญญา โพธิ์ฉัญญาใบ (2554)	รุติรัตน์ นาทะรัมย์ภะ (2554)	ธลาระ ไร่ฐาน (2553)	สัมมา รัชนีชัย (2554)	อภิวัฒน์ แสงสุภาวา (2555)	สภาคดี นพรงจินดา (2553)	สำภา นิ่มนง (2555)	พลภกร วิเศษศรี (2555)	สุปัญญาดา สุนทรนนท์ (2558)	อรภาวิฑ์ ชันฉัตร (2558)	พิชชัช รัตนดิถน ณ ภูเก็ต (2552)	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
24. มีความสามารถในการจัดการ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
25. สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์แก่ผู้อื่น	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.81
26. สามารถกระตุ้นการปรับตัว	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
27. สร้างสัมพันธภาพที่เอื้อต่อกัน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.7	
28. การให้รางวัลและการลงโทษ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.7	
29. การจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยวัน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.41
30. การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.41
31. การจัดการอย่างถี่ถ้วนภายใต้เงื่อนไขขยวัน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
32. ความเอาใจใส่และปรารถนาดีต่อผู้อื่น	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นักวิชาการต่างประเทศ																	นักวิชาการไทย																	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ											
	Yukl (1996)	Bass (1999)	Donnell & Weibrich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Daft (2005)	Brian (2009)	Ajmal, Farooq, Sajid & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุธิดา สมนพันธ์ (2548)	จิรศักดิ์ ศรีสมล (2549)	นาพร ภูมิวิชาติ (2549)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกร จงวิหิต (2551)	สันติ หอมทวีโชค (2554)	สุวิมล อ่อนลอย (2553)	กาญจนา ชนศรี (2553)	พิเชษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ (2553)	แอนนา รัตนกัณฑ์ (2553)	วิมลฐ์ ทองฟูไร (2557)	โศภิต สุวรรณมาลา (2558)	สุพนาศย์ เข็มประดิษฐ์ (2558)	สินีนาน โพธิ์ดิษญาโน (2554)	ภูดิรัตน์ นาคะรัมย์กะ (2554)	เกลา ระไพฐาน (2553)	ตีณา รัตนนิษฐ์ (2554)	อภิวัฒน์ แสงสุกาวา (2555)	ศกาศิ นพพรจินดา (2553)	สำภา หุ่นแจ่ม (2555)	พลากร วิเศษศรี (2555)		สุบัญญัติดา สุนทรนนท์ (2558)	อรภาวิ ชันจิตต์ (2558)	พิชชา รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552)								
33. การมีจริยธรรม/ คุณธรรม	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10.81				
34. สามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7			
35. เสริมสร้างจิตสำนึกต่อสังคม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7			
36. การคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
37. การพัฒนาผู้ตาม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7		
38. การบริหารการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.11		
39. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.41	
40. การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการเปลี่ยนแปลง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7

ตารางที่ 6 (ต่อ)

	นักวิชาการต่างประเทศ																				นักวิชาการไทย																
	Yukl (1996)	Bass (1999)	Donnell & Wehrlich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Daft (2005)	Brian (2009)	Aimal, Farooq, Said & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุจิตา สมานพันธ์ (2548)	จิรศักดิ์ ศรีสมล (2549)	นาพร ภูวนาฉัตรกิจ (2549)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551)	สันติ หอมทวิโชค (2554)	พีวัน อ่อนลอย (2553)	กาญจนา ชมศรี (2553)	พิสิษฐวัฒน์ กลิ่น ไชยงค์ (2553)	แอนนา รัตนภักดี (2553)	วรินทร์ ทองสุไร (2557)	โศภิต สุวรรณมาตา (2558)	สุพมาตร์ เนียมประคิมฐ์ (2558)	สินีนานู โพธิ์ฉัญญาใบ (2554)	รุติรัตน์ นาทะรัมย์ภะ (2554)	ธลาระ ใหญ่ฐาน (2553)	สัมมา รัชนีชัย (2554)	อภิวัฒน์ แสงสุภาวา (2555)	สภาคี นพรงจินดา (2553)	สำภา นิ่มนง (2555)	พลากร ภิเศษศรี (2555)	สุปัญญาดา สุนทรนนท์ (2558)	อรราวิต ชันดิษฐ์ (2558)	พิชช รัตนศิลป์ ณ ภูเก็ต (2552)
41. การศึกษาการเปลี่ยนแปลงให้ผู้อื่นองค์การ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
42. การสร้างชัยชนะระยะสั้น	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
43. การมีอุดมการณ์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
44. การเป็นแบบอย่างที่ดี	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
45. สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7
46. ผู้นำค้ำเทคโนโลยี	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.7

จากตารางที่ 6 ผลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำพบว่า มีองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวนรวม 46 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ตัดพิจารณาองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง โดยยึดเกณฑ์ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลรวม 37 แหล่ง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ประกอบด้วยแหล่งข้อมูลที่เป็นนักวิชาการต่างประเทศ จำนวนรวม 13 แหล่ง และนักวิชาการภายในประเทศรวมจำนวน 24 แหล่ง ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

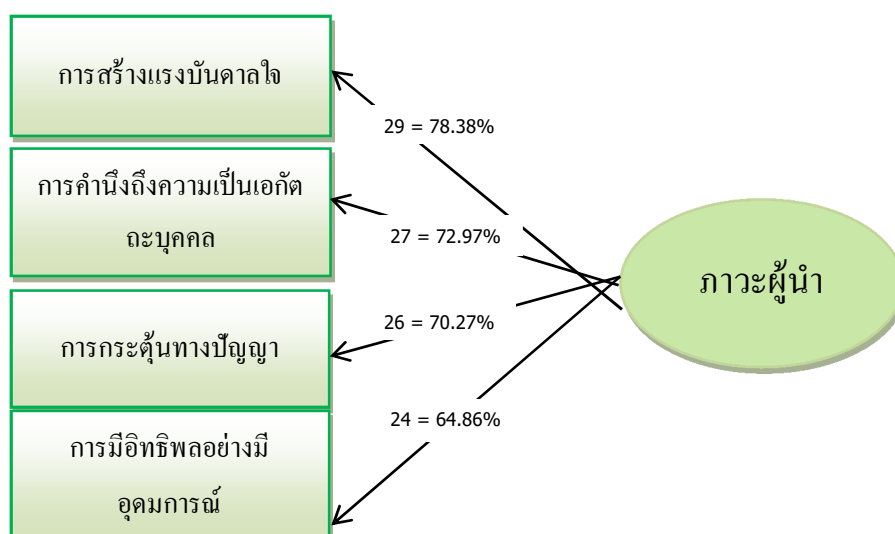
องค์ประกอบที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ

องค์ประกอบที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

องค์ประกอบที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ซึ่งสามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดภาวะผู้นำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังภาพที่ 4 ต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำ

การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภายหลังจากการคัดกรององค์ประกอบของภาวะผู้นำ จึงดำเนินการค้นหาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำโดยการสกัดจากองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้และสาระหลักของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อการวัดภาวะผู้นำต่อไป ดังตารางที่ 7 ต่อไปนี้

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำจากทัศนหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ

ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นักวิชาการต่างประเทศ														นักวิชาการไทย																									
	Yuki (1996)	Bass (1999)	Donnell & Wehrlich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Dafif (2005)	Brian (2009)	Aimal, Farooq, Sajid & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุจิตา สมานพันธ์(2548)	จิรศักดิ์ ศรีสมถ (2549)	นภาพร ภูวาลักษณ์ (2549)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติภรณ์ จงวิศาล (2551)	สันติ หอมทวีโชค (2554)	ธีวัน อ่อนล่อ (2553)	กาญจนา ชมศรี (2553)	พัลลภชวัฒน์ กลิ่น ไชยงค์ (2553)	แอนนา รัตนภักดิ์ (2553)	วรินทร์ ทองดูไร (2557)	โศภิต สุวรรณมาลา (2558)	ศุขมาลัย น้อยมาประคิมฐ์ (2558)	สินีนานู โพธิ์เจริญพาน (2554)	ธิดารัตน์ นาคะรัมย์กะ (2554)	ธนา ระโหฐาน (2553)	สัมมา รัตนชัย (2554)	อภิวัดาน์ แสงสุภาว (2555)	ศุภาวดี นพพรจินดา (2553)	ศุภาภา หนึ่งแจ่ม (2555)	พลาร วิเศษศรี (2555)	สุปัทมา สุขพรหมนท์ (2558)	อรภาวิที ชื่นจิตต์ (2558)	พิชชา รัตนดิถล ๗ ภูเก็ต (2552)	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ		
องค์ประกอบที่ 1																																								
การสร้างแรงบันดาลใจ																																								
1) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	51.35		
2) กระตุ้นให้ผู้ตามทำงานที่ท้าทาย	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	67.57	
3) สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตาม	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	86.47
องค์ประกอบที่ 2																																								
การคำนึงถึงความเป็นเอกัตตะบุคคล																																								
1) ดูแลเอาใจใส่	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	78.38	
2) ให้ความสำคัญแต่ละคน	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	75.68	

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำ	นักวิชาการต่างประเทศ																	นักวิชาการไทย																	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ			
	Yukl (1996)	Bass (1999)	Donnell & Wehrlich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Dafif (2005)	Brian (2009)	Aimal, Farooq, Sajid & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุจิตา สมานพันธ์(2548)	จิรศักดิ์ ศรีชุมพล (2549)	นภาพร ภูวาลักษณ์ (2549)	สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551)	สันติ หอมทวีโชค (2554)	ชวิน อ่อนตลอด (2553)	กาญจนา ชมศรี (2553)	พัลลภชวัฒน์ กลิ่น ไชยงค์ (2553)	แอนนา รัตนภักดี (2553)	วรินทร์ ทองดูไร (2557)	โสภิต สุวรรณมาลา (2558)	ศุขมาลย์ เนียมประสิทธิ์ (2558)	ดิเรกานู โพธิ์บุญญาโณ (2554)	ธิดารัตน์ นาคะรัมย์ภะ (2554)	เจลา ระโหฐาน (2553)	สัมนา รัตนดิษฐ์ (2554)	อภิญญา แสนสุภาว (2555)	ศุภาวดี นพจรจินดา (2553)	ศานา หนันแจ่ม (2555)	พลสาร วิเศษศรี (2555)		สุปัญญา สุพนพนนท์ (2558)	อรภาวิภา ชินจิตต์ (2558)	พิชชา รัตนดิถล ๗ ภูเก็ต (2552)
3) เป็นผู้ที่คำแนะนำปรึกษา	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	54.05
4) พัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	48.65
องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา																																						
1) กระตุ้นให้ผู้ตามกล้าคิดกล้าทำ	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	72.97	
2) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	78.38	
3) ส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	54.05

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบภาวะ ผู้นำ	นักวิชาการต่างประเทศ																				นักวิชาการไทย																	
	องค์ประกอบที่ 4 การมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	Yuki (1996)	Bass (1999)	Donnell & Wehrlich (1994)	Ward (2002)	Hacker & Robert (2003)	Bass & Riggio (2006)	Gabbert (2005)	Covey (2007)	Lowder (2009)	Dafif (2005)	Brian (2009)	Aimal, Farooq, Sajid & Awan (2013)	Korbi (2015)	สุจิตา สมานพันธ์(2548)	ธีรศักดิ์ ศรีสมบัติ (2549)	นภาพร ภูวาลักษณ์ (2549)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551)	สันติ หอมทวีโชค (2554)	ธีวัน อ่อนล่อ (2553)	กาญจนา ชมศรี (2553)	พัลลภชวัฒน์ กลิ่น ไชยงค์ (2553)	แอนนา รัตนภักดี (2553)	วรินทร์ ทองดูไร (2557)	โศภิต สุวรรณมาลา (2558)	ศุขมาลัย น้อยประดิษฐ์ (2558)	สินีนานู โพธิ์เจริญพาน (2554)	วิรัตน์ นาคะรินทร์กะ (2554)	อลา ระโหฐาน (2553)	สัมมา รัตนชัย (2554)	อภิวัฒน์ แสงสุภาวาท (2555)	ศุภาวดี นพพรจินดา (2553)	ศุภาภา หนึ่งแจ่ม (2555)	พลสาร วิเศษศรี (2555)	สุปัญญาดา อุทธรนนท์ (2558)	อรภาวิภา ชื่นจิตต์ (2558)	พิชชา รัตนดิถล ๗ ภูเก็ต (2552)
1) การพัฒนาวิสัยทัศน์	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	81.08		
2) การเป็นแบบอย่างที่ดี	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	72.97	
3) การสร้างความศรัทธา เชื่อมั่นจากผู้ตาม	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	67.57		

จากตารางที่ 7 ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยคิดเป็นค่าร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากทัศนะหรือผลงานการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ จากนั้นจึงคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50.0 ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์ตามกระบวนการดังกล่าวมีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน 2) การกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานที่ท้าทาย 3) ความสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

องค์ประกอบที่ 2 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ

1) การดูแลเอาใจใส่ 2) ให้คุณค่าความสำคัญ 3) ให้คำแนะนำปรึกษา

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การกระตุ้นให้ผู้ตามกล้าคิดกล้าทำ 2) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 3) การส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การเป็นแบบอย่างที่ดี 3) การสร้างความศรัทธาเชื่อมั่นจากผู้ตาม

นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำ

เมื่อสังเคราะห์ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาวิเคราะห์ถึงลักษณะสำคัญในการนำไปสู่การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/ สาระหลัก เพื่อการวัดภาวะผู้นำ ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/ สาระ เพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
1. การสร้างแรงบันดาลใจ บันดาลใจ	<p>ตัวบ่งชี้: กระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - พุดชกจนถึงประโยชน์ในการร่วมมือกันทำงาน - กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา <p>ตัวบ่งชี้: จูงใจให้ปฏิบัติตาม</p> <ul style="list-style-type: none"> - อธิบายถึงวิสัยทัศน์/ เป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน - ผู้นำแสดงความมั่นใจว่าจะทำให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย <p>ตัวบ่งชี้: กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่ผู้ปฏิบัติตาม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ตั้งเป้าหมายการทำงานที่สูงกว่ามาตรฐานเดิม - สื่อสารถึงความคาดหวังขององค์กรต่อเป้าหมายที่ท้าทาย 	<p>การที่ผู้บริหารองค์การมีพฤติกรรมในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ตามยอมรับการปฏิบัติงานตามที่กำหนด และกระตุ้นการส่งเสริมการร่วมมือกันทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา ด้วยการอธิบายถึงวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และแสดงความมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายอันท้าทายที่สูงกว่ามาตรฐานซึ่งเป็นที่คาดหวังขององค์กร</p>
2. การคำนึงถึง ความเป็นเอกลักษณ์ บุคคล	<p>ตัวบ่งชี้: การเอาใจใส่ดูแล</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำช่วยค้นหาปัญหาและสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคลอย่างเป็นกันเอง <p>ตัวบ่งชี้: การให้ความสำคัญแก่ผู้ตาม</p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดโอกาสให้มีการสนทนาแลกเปลี่ยนเป็นส่วนตัว - พัฒนาศักยภาพแก่ผู้ตาม - เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ <p>ตัวบ่งชี้: การให้คำแนะนำปรึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ช่วยแนะนำในการแก้ปัญหาหรือวางแผนการทำงานเป็นรายบุคคล 	<p>การที่ผู้นำมีบทบาทในการดูแลเอาใจใส่ให้คำแนะนำปรึกษา และให้คุณค่าความสำคัญแก่ผู้ตามเป็นรายบุคคล รวมถึงช่วยค้นหาปัญหาและสนองความต้องการของผู้ตามอย่างเป็นกันเอง พัฒนาศักยภาพผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจใด ๆ อย่างเต็มที่</p>

ตารางที่ 8 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
3. การกระตุ้นทาง ปัญหา	<p>ตัวบ่งชี้: การกระตุ้นให้ผู้ตามกล้าคิดกล้าทำ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็น โดยไม่แทรกแซง - ส่งเสริมให้ผู้ตามใช้เหตุผลในการทำงาน <p>ตัวบ่งชี้: การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหา แบบใหม่ ๆ เพิ่มเติม - เสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน <p>ตัวบ่งชี้: การส่งเสริมให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนการปรับตัวและความก้าวหน้าของผู้ตาม 	<p>การที่ผู้นำส่งเสริมให้ผู้ตามมีความตระหนักถึงปัญหา กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกในการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เป็นเหตุเป็นผล ในรูปแบบใหม่ ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่มีการแทรกแซง และให้ความสำคัญกับการปรับตัวและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของผู้ตาม</p>
4. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	<p>ตัวบ่งชี้: การสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา</p> <ul style="list-style-type: none"> - แสดงให้เห็นถึงพลังในตัวผู้นำ - แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานด้วยความเฉลียวฉลาด มีทักษะความรู้ ความสามารถส่วนตัว <p>ตัวบ่งชี้: การพัฒนาวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> - ร่วมสร้างสรรควิสัยทัศน์ในการทำงาน - สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเข้าใจ <p>ตัวบ่งชี้: การเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - แสดงให้เห็นถึงการควบคุมตัวเอง - ประพฤติตัวดี มีคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม 	<p>การที่ผู้นำสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามเข้าใจและยอมรับ พร้อมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีพฤติกรรมที่มีความเสียสละ มุ่งมั่น อดทน สามารถควบคุมตนเอง เฉลียวฉลาด มีทักษะความรู้ความสามารถ และมีคุณธรรม ทำให้ผู้ตามมีความเคารพยกย่องศรัทธา เชื่อมั่น ถือเป็นแบบอย่างที่ดี</p>

แนวคิดการสื่อสารในองค์การและองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การ

นิยามการสื่อสาร

Haire (1970, p. 85) มีทัศนะว่า โลกที่ก้าวหน้าในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ที่จะทำให้บุคคลสามารถใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือรับอิทธิพลจากบุคคลอื่นได้ ทั้งนี้การสื่อสารขององค์การถือเป็นความรับผิดชอบสำคัญประการหนึ่งของนักบริหาร โดยการสร้างและใช้ระบบในการติดต่อสื่อสารนั้น ๆ สอดคล้องกับทัศนะของ Sigband (1969, p. 10)

ที่กล่าวว่า การสื่อสารมีนิยามว่า เป็นการส่งและการรับความคิดความรู้สึกและทัศนคติ โดยใช้ถ้อยคำหรือภาษาเพื่อก่อให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ และ Davis (1972, p. 379), Gibb (1967, p. 520)

ส่วน Gorkem (2014, pp. 859-861) มีทัศนะว่า การสื่อสารองค์การเป็นเครื่องมือขององค์การ เพื่อการชี้นำกิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดขององค์การ รวมทั้งการแนะนำแนวทางการสื่อสารขององค์การอื่น ๆ โดยรวมตั้งแต่ภาพลักษณ์ขององค์การ ความสัมพันธ์กับภายในและภายนอกองค์การ และ Belch and Belch (2004, p. 5) กล่าวว่า การสื่อสารคือ การส่งผ่านข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ การแลกเปลี่ยนความคิดและการทำความเข้าใจความหมายร่วมกัน สำหรับ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 115) มีทัศนะว่า การสื่อสารคือการถ่ายโอน ส่งต่อข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้รับ ซึ่งการสื่อสารนี้จะบรรลุผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อไปยังผู้รับให้มีความเข้าใจถูกต้องตามเป้าหมาย สอดคล้องกับความเห็นของ ชติภพ ชยธวัช (2548, หน้า 130) กล่าวว่า การสื่อสารคือ การส่งมอบข้อมูลสารสนเทศ และส่งความหมายต่าง ๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทนเป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนการขององค์การ และ สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, หน้า 115) กล่าวว่า ความหมายของการสื่อสารในแง่ของการบริหารองค์การ หมายถึง การถ่ายทอดกระบวนการของข้อมูลข่าวสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจโดยบุคคล 2 คน หรือมากกว่า เพื่อจุดประสงค์ในการจูงใจหรือต้องการให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งการสื่อสารนี้ทุกฝ่ายจะเข้ามามีบทบาทในการทำงานร่วมกัน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่นเดียวกับ วรกร สุพร (2553, หน้า 1) ที่สรุปว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร และเรื่องราวต่าง ๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่ง จนมีการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกัน และตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย

กล่าวโดยสรุป การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งสารใช้ในการสื่อความหมายผ่านกระบวนการถ่ายทอด หรือถ่ายโอนส่งต่อข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับ เพื่อส่งความหมายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่งและผู้รับสารมีการตีความทำความเข้าใจในเนื้อหาข้อมูลของสารที่ได้รับ

ความสำคัญของการสื่อสาร

Grey and Castles (2006, p. 242) กล่าวว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งนี้ในการสื่อสารควรมีปริมาณเพียงพอเหมาะสม ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี ทันเวลา ในขณะที่เดียวกันข้อมูลข่าวสารต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหารองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากการสื่อสารถูกใช้เป็นเครื่องมือในการประกาศอธิบายทำความเข้าใจ และจัดเตรียมคน และทีมงานสำหรับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง และยังเป็นการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบที่คาดการณ์ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อการเตรียมตัวรับมือกับความเสี่ยง ซึ่งคล้ายคลึงกับทัศนะของ Holtz (2004, pp. 165-166) ที่เห็นว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ ความมุ่งมั่นต้องการเข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากร และสนับสนุนการปรับตัวของบุคลากรให้กลมกลืนกับการเปลี่ยนแปลง โดยกระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยการสื่อสารองค์กรในการโน้มน้าวใจ และสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร ทั้งนี้การสื่อสารองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพนั้น มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร เนื่องจาก การสื่อสารจะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยการโน้มน้าวใจให้บุคลากรเชื่อมั่นว่า องค์กรและบุคลากรจะได้รับผลลัพธ์ที่ดีจากการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเดิม ซึ่งองค์กรต้องสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรในการพัฒนาทักษะความรู้ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระบวนการสื่อสารที่เหมาะสมมีประสิทธิภาพ (Holtz, 2004, p. 167)

ส่วน Malek and Yazdanifard (2012, pp. 52-57) ได้ศึกษาเรื่อง การสื่อสาร: วิธีการที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำคัญยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสื่อสารนั้นสามารถช่วยของค์กรและตัวบุคคลในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของมันตั้งแต่เริ่มกระบวนการทีเดียว ซึ่งความสำคัญของการสื่อสารระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น ไม่ใช่เพียงการรับ-ส่งข้อมูลข่าวสาร การจูงใจ และการประสานงานเท่านั้นยังหมายรวมถึงการบริหารจัดการเกี่ยวกับความคาดหวังของบุคลากรภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และซักถามข้อข้องใจหรือปัญหา

ต่าง ๆ ในการทำงานด้านการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์, พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้นำควรช่วยเหลือผู้ตามในการสื่อสารสร้างความเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นจะมีอิทธิพลต่อพวกเขาอย่างไร เพื่อลดความวิตกกังวลที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหลายประการด้วยกัน ดังนี้ 1) การสื่อสารช่วยเผยแพร่ แบ่งปันข้อมูล ข่าวสารระหว่างองค์กร หรือระหว่างบุคคล เช่น ใช้ประกาศให้ทราบทั่วกันถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการเตรียมการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) การสื่อสารช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือทีมงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะทำให้การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น เนื่องจากเป็นตัวช่วยให้บุคลากรเข้ามามีส่วนในกระบวนการของการวางแผนงาน และจัดองค์กร ดังนั้น บุคลากรผู้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่กระบวนการวางแผนจะมีความรู้สึกที่รัก และรู้สึกถึงความ เป็นเจ้าของ มากกว่าความรู้สึกอยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ 3) การสื่อสารช่วยกำหนด วิสัยทัศน์ และการจูงใจ ในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมักเริ่มต้นด้วยการกำหนด และการสื่อสารวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสร้างความมั่นใจแก่ผู้มีส่วน เกี่ยวข้อง ซึ่งหากผู้เกี่ยวข้องขาดความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ก็จะเป็นการยากต่อการดำเนินการ ต่อไป 4) การสื่อสารช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงลดลง 5) การสื่อสารช่วยในกระบวนการประเมินผลย้อนกลับ ทั้งในระบบบริหารแบบ แนวตั้ง (Top to bottom) และแบบแนวนอน (Horizontal)

นอกจากนี้ สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, หน้า 116) มีทัศนะว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ ไว้ด้วยกัน ทำให้เกิดการประสานงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงมีบทบาทสำคัญต่อการประสาน สามัคคี ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งการสื่อสารในองค์กรมีประโยชน์หลายประการด้วยกัน ดังนี้ 1) เพื่อการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เช่น ในการสื่อสารที่เป็นทางการ จะใช้การสั่งงานตามสาย บังคับบัญชา การให้คำแนะนำคำปรึกษา หรือการประสานงานระหว่างบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการจะใช้สัมพันธภาพของกลุ่มคนในการควบคุมพฤติกรรม เพื่อ ก่อให้เกิดความมั่นคง แข็งแกร่งจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 2) การสื่อสารเพื่อมนุษยสัมพันธ์ เป็นการเกี่ยวข้องกันของสังคม ช่วยลดความคับข้องใจอดใจ และเสริมสร้างความพึงพอใจทางสังคม เกิดความสามัคคี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานขององค์กร 3) การสื่อสารเพื่อการจูงใจ โดยใช้หลักการของ ข้อมูลป้อนกลับทั้งด้านของความสำเร็จและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมถึง การกระตุ้นการจูงใจด้วยการสร้างแรงเสริมตามทฤษฎีแรงจูงใจ 4) การสื่อสารเพื่อการตัดสินใจ และ ก่อให้เกิดการยอมรับจากคนส่วนใหญ่และผู้เกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจ

ในขณะที่ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 108-113) ให้ทัศนะที่ค่อนข้างครอบคลุม ประเด็นความสำคัญของการสื่อสาร ดังนี้ 1) การสื่อสารมีความสำคัญต่อสังคม เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นเครือข่ายสังคม 2) การสื่อสารมีความสำคัญต่อชีวิตประจำวัน ซึ่งมนุษย์ใช้การสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น สร้างความเข้าใจระหว่างกัน หรือสื่อแสดงออกถึงความต้องการของตนเอง เป็นต้น 3) การสื่อสารมีความสำคัญต่อวงการอุตสาหกรรมและธุรกิจ โดยการนำข่าวสารข้อมูลไปสู่กลุ่มลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสร้างผลกำไรและการเติบโตของธุรกิจ 4) การสื่อสารมีความสำคัญต่อการเมืองทั้งในและระหว่างประเทศ โดยการสื่อสารที่ดีจะช่วยลดปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และช่วยด้านการประชาสัมพันธ์ผลงานที่ประสบผลสำเร็จ รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีของรัฐบาล

สำหรับความสำคัญของการสื่อสารในมิติของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น Lewis (2000, pp. 128-155) มีทัศนะว่า การสื่อสารเปรียบเสมือนเครื่องมือในการสร้างและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง เพื่อการร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้บางบริษัทที่ขาดการตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง อาจมีแนวโน้มที่จะพบความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำหรือผู้จัดการที่ดี ควรมีทักษะความรู้และความเข้าใจในกระบวนการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง เพื่อจะนำมาซึ่งการบรรลุผลสำเร็จในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป สอดคล้องกับทัศนะของ บุนหา โปชีว (2553, หน้า 394-411) ที่เห็นว่า การสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการทำให้พนักงานยอมรับ, เข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงควรใช้ผสมผสานร่วมกันอย่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550 ข, หน้า 14) อธิบายว่า ความน่าเชื่อถือของผู้แจ้งข้อมูลข่าวสารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ด้านการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้านการสื่อสาร ดังนั้น ผู้ทำการสื่อสารข้อมูลด้านการเปลี่ยนแปลงควรเป็นคนที่ได้รับความไว้วางใจจากบุคลากรทั่วไปในองค์กร เช่น ผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรคลายความวิตกกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคล้ายคลึงกับบทสัมภาษณ์ของ

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญหลากหลายประการ ได้แก่ 1) สร้างความสำเร็จแก่องค์กร 2) ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมผู้เกี่ยวข้องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มาปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้สื่อสารต้องการ 3) ใช้ในการโน้มน้าวใจให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตาม 4) ช่วยในการตัดสินใจในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ช่วยในการ

ประเมินผลย้อนกลับสู่กระบวนการปฏิบัติเพื่อการแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ 6) ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เป็นต้น

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสาร

Berlo (1960, p. 72) เป็นผู้คิดค้นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของการสื่อสาร ที่กล่าวว่า การสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน เรียกว่า S-M-C-R ที่มีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้ส่งสาร (S-Sender) คือ ต้นตอแหล่งกำเนิดของกระบวนการสื่อสาร เป็นผู้ที่มีทักษะความรู้และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับสาร และมีความน่าเชื่อถือ ทำการนำส่งสาร
2. เนื้อหาข่าวสาร (M-Message) คือ เนื้อหาข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผ่านผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร ถ้าข่าวสารที่ดีต้องสามารถแปลเป็นรหัส เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการรับและตีความ
3. สื่อหรือช่องทางรับสาร (C-Channel) คือ สื่อตัวกลาง อุปกรณ์ วิธีการที่สร้างขึ้น เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อต่าง ๆ ที่ให้ข่าวสารถูกส่งผ่านไปสู่อุปกรณ์รับสาร ซึ่งการเลือกใช้ช่องทางการสื่อสารและประสิทธิภาพของการสื่อสารมักอยู่คู่กันเสมอ
4. ผู้รับสาร (R-Receiver) คือ ผู้ที่รับข่าวสารจากแหล่งข่าวสาร เป็นเป้าหมายในการส่งข่าวสาร

Scott and Mitchell (1976) กล่าวว่า การสื่อสารมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การควบคุม การจูงใจ การแสดงอารมณ์ และการให้ข้อมูลข่าวสาร สอดคล้องกับความเห็นของ George and Jones (2005, pp. 438-440) ที่กล่าวว่า หน้าที่ของการสื่อสารองค์การมี 4 ประการ ได้แก่

1. การให้ความรู้แก่บุคลากรองค์การ
2. การจูงใจบุคลากรให้คล้อยตาม
3. การควบคุมประสานงานหรือกิจกรรมขององค์การ และทีมงาน
4. การแสดงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดระหว่างบุคคล

ซึ่งคล้ายคลึงกับทัศนะของ Robbins and Coulter (2002, p. 132) มีทัศนะว่า การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารและองค์การ เนื่องจากการสื่อสารมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่

1. ควบคุมพฤติกรรมของบุคลากร
2. โน้มน้าวจูงใจบุคลากร
3. บุคลากรใช้เป็นช่องทางในการพูดคุยแบ่งปันสารทุกข์สุขดิบกัน
4. ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันทั้งภายในและระหว่างองค์การ

สำหรับ Klein (1996, pp. 1-12) มีทัศนะเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงว่า กลยุทธ์การสื่อสารควรมีความสอดคล้องกันกับขั้นตอนทั่วไปของกระบวนการ

บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin ในการอธิบายรายละเอียดดังกล่าว ดังต่อไปนี้

1. การสื่อสารในขั้นตอนของ “การละลายพฤติกรรม” วัตถุประสงค์การสื่อสารลำดับแรกนี้ คือ การเตรียมพร้อมบุคลากรและองค์การในการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านก็อาจมีมากตามขนาดของการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือยิ่งการเปลี่ยนแปลงมีขนาดใหญ่ แรงต่อต้านก็จะมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะง่ายขึ้นเมื่อนำกลยุทธ์การสื่อสารที่ถูกออกแบบให้สอดคล้องกับการต่อต้านที่เกิดขึ้นเข้ามาใช้ตั้งแต่เริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง

2. การสื่อสารในขั้นตอนของ “การเปลี่ยนแปลง” เมื่อปฏิบัติการของการเปลี่ยนแปลงดำเนินไป คนในองค์การที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยตรง อาจไม่เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นกับองค์การจน องค์การอาจจะล่าช้า มีข่าวลือทั้งจริงและเท็จเกิดขึ้น ดังนั้นการสื่อสารในขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยควรให้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริง และผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและต่อเนื่องแก่ผู้คนเหล่านั้นตามความเหมาะสม รวมถึงการให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทใหม่และความรับผิดชอบ ซึ่งการสื่อสารในขั้นตอนนี้ควรมีความเฉพาะเจาะจงชัดเจนมากกว่าการสื่อสารในขั้นตอนแรก

3. การสื่อสารในขั้นตอน “การธำรงรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การ” การสื่อสารในขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างโครงสร้างองค์การและกระบวนการที่จะไปสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ แนวทางในการสื่อสารควรเป็นการตอบคำถามข้อข้องใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง การมอบรางวัล การติดตามบังคับ ประเมินผล และบทบาทในการสร้างสัมพันธภาพ ในขั้นตอนนี้ความรับผิดชอบในการสื่อสารของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงได้ถูกเปลี่ยนไปอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน การสื่อสารควรมีความต่อเนื่อง ชัดเจนและใช้หลากหลายทิศทาง

ในขณะที่ Quirke (1995, p. 128) อธิบายถึงรูปแบบของการสื่อสารชนิดต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ใช้การสื่อสารในรูปแบบของจดหมายข่าว ข่าวสารประกาศบนกระดานแสดงความคิดเห็นขององค์การ บันทึกวีดิโอ อีเมล เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากบนลงล่าง โดยมีเนื้อหาการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระยะและรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารแบบทางเดียวนี้มีจุดอ่อนที่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องจะสามารถตีความที่ได้รับไปต่าง ๆ หลากหลาย

2. การสร้างความเข้าใจ โดยการประชุมต่อหน้า การจัดแสดงสินค้าและบริการ การประชุมทางไกล เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้สามารถถาม-ตอบถึงข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

3. การสร้างการยอมรับ และสนับสนุน โดยใช้การอบรม การสัมมนา การประชุมทางธุรกิจ การใช้สื่อหลายๆอย่างประกอบกัน ซึ่งจะเน้นเรื่องการให้ความรู้ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ สำหรับบุคลากร

4. การสร้างการมีส่วนร่วม โดยวิธีการประชุมทีม การประชุมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น

5. การสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลที่เท่าทันต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ

สำหรับ วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 254-259) ให้ทัศนะว่า การสื่อสารสามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภท ดังนี้

1. แบ่งตามลักษณะของการใช้ ออกเป็น 2 วิธี ได้แก่

1.1 การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal communication) เป็นการสื่อสารตามระเบียบแบบแผนเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาขององค์กร ซึ่ง นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 219-222) สรุปว่า การสื่อสารแบบเป็นทางการ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายการบังคับบัญชา 2) การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร 3) การสื่อสารในระดับเดียวกัน เช่น สื่อสารระหว่างฝ่าย หรือแผนก

1.2 การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามแผนงานที่องค์กรกำหนดไว้ โดยการสื่อสารจะเป็นแบบปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว หรือเป็นส่วนตัว

2. แบ่งตามลักษณะทิศทางการติดต่อ ประกอบด้วย 4 วิธีการ คือ

2.1 การสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการสื่อสารจากระดับสูงมาสู่ระดับต่ำกว่าตามสายการบังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายในการส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลเพื่อควบคุมกำกับงาน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ นโยบาย พิธีการ คำสั่งหรือการขอร้องไปยังหน่วยต่าง ๆ ตัวอย่างของสื่อเช่น คำสั่ง กฎระเบียบข้อบังคับ ประกาศ การประชุม การบันทึก และคำแนะนำ เป็นต้น

2.2 การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการสื่อสารจากระดับต่ำกว่าไปสู่ระดับสูง โดยมีวัตถุประสงค์ในการตรวจสอบงานหรือผลย้อนกลับ (Feedback) ตัวอย่างของสื่อเช่น ข้อเสนอแนะ คำร้องทุกข์ ข้อคิดเห็น และการขออนุมัติ

2.3 การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างคนในระดับเดียวกัน ไม่มีความสัมพันธ์กันในเชิงการบังคับบัญชา มีวัตถุประสงค์ในการประสานงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาในการทำงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการประสานงานทั้งองค์กร ตัวอย่างของสื่อเช่น การใช้อีเมล จดหมายโต้ตอบ วิทยุสนาม เป็นต้น

2.4 การติดต่อสื่อสารแบบทแยงมุม (Diagonal communication) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วย/แผนก และอยู่ต่างระดับกัน ซึ่งจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร คือการทำงานที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว การสื่อสารแบบนี้เป็นแบบไม่เป็นทางการ และไม่ขึ้นตรงต่อสายงาน เป็นการลดขั้นตอนการทำงาน

3. แบ่งตามช่องทางการสื่อสาร (Chanel) ประกอบด้วย

3.1 การติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งข่าวสารไปฝ่ายเดียว ไม่มีการป้อนกลับของข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารแบบนี้มักเป็น คำสั่ง ข้อกำหนด หรือแนวนโยบาย และอยู่ในการสื่อสารแบบลายลักษณ์อักษรมากกว่าเป็นคำพูด

3.2 การติดต่อสื่อสารสองทาง (Two way communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับสารมีการตอบสนอง และปฏิกิริยาป้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร การสื่อสารแบบนี้มักอยู่ในรูปแบบการประชุมสัมมนา การอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือปรึกษาหารือ

4. แบ่งตามลักษณะจำนวนผู้เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย

4.1 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal communication) เกิดจากการปะทะสังสรรค์ระหว่างบุคคล เพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกัน หรือเกิดจากการทำงานร่วมกัน ที่จำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างกันอย่างเป็นทางการ หรืออย่างไม่เป็นทางการในการปฏิบัติงาน อันเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

4.2 การติดต่อสื่อสารของกลุ่ม (Intergroup communication) เกิดจากการรวมตัวกันของคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมกัน เนื่องจากมีความสนใจ มีอุดมการณ์ และผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารเป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีการจัดระบบให้สอดคล้องเหมาะสมกับโครงสร้างกลุ่ม และผู้รับส่งสารต้องมีความรู้ความชำนาญในการติดต่อสื่อสาร

4.3 การติดต่อสื่อสารขององค์กรกับสาธารณชน (Public and organization communication) คือ การติดต่อสื่อสารขององค์กรทั้งต่อสภาพภายนอกและภายในองค์กร

Husain (2013, pp. 43-50) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่นำมา ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า การสื่อสารเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยเทคนิคดังนี้

1. การสอบถามปัญหาของบุคลากร (Tackle queries of employees) ซึ่งใช้เทคนิคการสื่อสารที่บ่งบอกถึงข้อมูลของบุคลากร, การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการจูงใจ
2. การจัดการด้านจิตวิทยาของกลุ่ม (Generate community spirit) โดยการชี้ชัดถึงกลุ่มเป้าหมาย และวิธีการจัดการด้านจิตวิทยาของกลุ่มที่เหมาะสมสำหรับองค์การ
3. สร้างความไว้วางใจ (Build trust) โดยการสื่อสารแบบเปิดเผย ชัดเจน และทันเวลา
4. การจูงใจบุคลากร (Motivate employees) โดยวิธีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face-to-face communication)
5. การสร้างพันธสัญญาแก่บุคลากร (Employees commitment) โดยการใช้สื่อที่หลากหลายอย่างครอบคลุมและสามารถสร้างผลกระทบที่สูง เพื่อสร้างพันธสัญญาอันส่งผลต่อความคิดเห็น และความขัดแย้งของบุคลากร
6. สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee participation)
7. การลดความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลง (Reduce uncertainty) โดยการให้ข้อมูลอย่างกว้างขวางด้านความรู้เกี่ยวกับการจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการลดความไม่แน่นอน รวมถึงการสร้างความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
8. สื่อสารถึงความมั่นคงของงาน (Job security) ตามความเป็นจริงขององค์การ
9. การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Add feedback) เพื่อเสริมแรงในการเปลี่ยนแปลงให้การตัดสินใจและการเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ในขณะที่ Szilagy and Marc (1990, pp. 502-504) มีความเห็นว่า ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร และเพื่อสร้างระบบในการสื่อสารขององค์การ ซึ่งเขาได้เสนอแนะหลายวิธีด้วยกันดังนี้ 1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) การสื่อสารหลายช่องทาง 3) การกำหนดช่วงระยะเวลาในการสื่อสาร 4) การเลือกใช้ระดับของสำนวนภาษาและความหมายที่ง่ายต่อการรับรู้ 5) การมีศูนย์กลางข้อมูล 6) การกำหนดให้รู้ในขอบเขตที่จำเป็น 7) การกำหนดระเบียบปฏิบัติของการสื่อสาร 8) การตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้น

องค์ประกอบของการสื่อสาร

1. องค์ประกอบของการสื่อสารของนักวิชาการต่างประเทศ

Berlo (1960, p. 72) ผู้คิดค้นแนวคิดองค์ประกอบของการสื่อสาร มีทัศนะเรื่ององค์ประกอบของการสื่อสารว่า การสื่อสารประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน เรียกว่า S-M-C-R ที่มีรายละเอียดดังนี้ 1) ผู้ส่งสาร (S-Sender) คือ บุคคลที่ทำการนำส่งสาร เป็นผู้มีทักษะความรู้และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับสารและผู้รับสารให้ความไว้วางใจ 2) เนื้อหาข่าวสาร (M-Message) คือ เนื้อหา

ข้อมูลหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผ่านผู้ส่งสาร ไปสู่ผู้รับสาร 3) สื่อหรือช่องทางรับสาร (C-Channel) คือ สื่อตัวกลาง เครื่องมือหรือวิธีการที่สร้างขึ้น เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อต่างๆ ที่ทำให้ข่าวสารถูกส่งผ่านไปสู่อุปกรณ์รับสาร 4) ผู้รับสาร (R-Receiver) คือ ผู้ที่รับข่าวสารจากแหล่งข่าวสาร เป็นเป้าหมายในการส่งข่าวสาร ถ้าผู้รับมีความสามารถในการรับรู้ถอดรหัสตีความจะทำให้การสื่อสารนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ

ส่วน Rogers and Rogers (1976) อธิบายว่า กระบวนการของการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

1. แหล่งที่มา (Source) คือ บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่ต้องการจะติดต่อสื่อสารข้อมูลกับผู้อื่น
2. การใส่รหัส (Encoding) คือ กระบวนการที่ข้อมูลถูกแปลออกมาจากความคิดหรือสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ โดยผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องรับรู้ในสิ่งเดียวกัน
3. สื่อการส่งผ่านข้อความ (Transmission) คือ กระบวนการนำไปสู่สัญลักษณ์ ซึ่งนำข้อมูลไปสู่ผู้รับข่าวสาร
4. การถอดรหัส (Decoding) เป็นกระบวนการแปลความหมายข้อมูลข่าวสารของผู้รับข่าวสาร
5. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) เป็นผู้ที่มีความตั้งใจและตัดสินใจเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
6. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ การตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่มีต่อข้อความ
7. สิ่งรบกวน (Noise) คือ สิ่งที่แทรกแซงกระบวนการสื่อสาร

สอดคล้องกับ Robbins (2001, p. 312) และ Adler and Elmhorst (2005, pp. 8-10) ที่มีทัศนะว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารมีองค์ประกอบ 9 ประการ ดังนี้

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender) เป็นผู้เริ่มต้นกระบวนการสื่อสารที่ส่งผ่านข่าวสารไปสู่ผู้รับข่าวสาร อาทิ ผู้จัดการฝ่ายขายนำเสนอข้อมูลแก่ลูกค้า เป็นต้น
2. การใส่รหัส (Encoding) คือ กระบวนการที่ผู้ส่งสารทำการปรับเปลี่ยนข่าวสารจากรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง เช่น การเปลี่ยนข่าวสารเป็นสัญญาณหรือสัญลักษณ์
3. ข่าวสาร (Message) คือ สิ่งที่เป็นสัญญาณที่ใช้ในการรับ-ส่งสาร เป็นตัวที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาแก่ผู้รับสาร
4. ช่องทาง (Chanel) คือ สื่อกลางที่ให้นำข่าวสารไปยังผู้รับข่าวสาร ลักษณะของช่องทางการสื่อสารประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ตัวการนำข่าวสาร วิธีการที่จะบันทึกข่าวสารลงในตัวนำข่าว และมีสิ่งที่ทำให้ตัวนำข่าวนั้นเดินทางไปยังผู้รับ

5. การถอดรหัส (Decoding) เป็นกระบวนการในการแปลงข่าวสารให้กลายเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่ได้รับสารสามารถเข้าใจ และนำไปใช้ได้
6. ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือ คนหรือกลุ่มคนที่มีบทบาทในการรับข่าวสารจากผู้ส่งข่าวสาร
7. การตอบสนอง (Respond)
8. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) คือ การตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่มีต่อข่าวสารย้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร
9. สิ่งรบกวน (Noise) คือ สิ่งที่เข้ามาในระบบสื่อสารแล้วก่อให้เกิดการถูกรบกวนของข่าวสารและกระบวนการ เช่น ข่าวสารถูกบิดเบือน

สำหรับ Klein (1996, pp. 1-12) อธิบายเกี่ยวกับการสื่อสารในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั่วไปว่า กลยุทธ์การสื่อสารควรมีความสอดคล้องกันกับขั้นตอนทั่วไปของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยใช้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (Lewin's change model) ในการอธิบายรายละเอียดดังกล่าวเป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 “การละลายพฤติกรรม” ต้องใช้วิธีการดังนี้ 1) ซึ่งให้เห็นถึงช่องว่างของผลลัพธ์ที่ต้องการและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงในการเปลี่ยนแปลง และผู้นำควรเป็นผู้สื่อสารถึงช่องว่างนี้ในลำดับแรก 2) ใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้ากัน (Face to face)

ขั้นตอนที่ 2 “การเปลี่ยนแปลง” เมื่อปฏิบัติการของการเปลี่ยนแปลงดำเนินไป คนในองค์กรที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยตรงอาจไม่เข้าใจว่าเกิดอะไรขึ้นกับองค์กรจนองค์กรอาจจะสับสน มีข่าวลือทั้งจริงและเท็จเกิดขึ้น ดังนั้นการสื่อสารในขั้นตอนนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จึงควรดำเนินการดังนี้ 1) ควรให้ข้อมูลข่าวสารข้อเท็จจริงและผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนและต่อเนื่อง 2) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทใหม่และความรับผิดชอบของบุคลากร ซึ่งการสื่อสารในขั้นตอนนี้ควรมีความเฉพาะเจาะจงชัดเจนมากกว่าการสื่อสารในขั้นตอนแรก

ขั้นตอนที่ 3 “การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร” แนวทางในการสื่อสารควรเป็นการตอบคำถามข้อข้องใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง การมอบรางวัล การติดตามบังคับ ประเมินผล และบทบาทในการสร้างสัมพันธภาพ ในขั้นตอนนี้ความรับผิดชอบในการสื่อสารของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงได้ถูกเปลี่ยนไปอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ดังนั้น การสื่อสารควรมีความต่อเนื่องชัดเจนและใช้หลากหลายทิศทาง

ในขณะที่ Quirke (1995, p. 128) กล่าวว่า ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร จำเป็นต้องใช้รูปแบบและช่องทางในการสื่อสารให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และโอกาส ในหลายช่องทาง ซึ่งการสื่อสารแบบต่างๆที่ใช้เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์การเปลี่ยนแปลงขององค์กรมีดังนี้

1. การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ใช้การสื่อสารในรูปแบบของจดหมาย ข่าว ข่าวสารประกาศบนกระดานแสดงความคิดเห็นขององค์กร บันทึทวิตโอ อีเมล เป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากบนลงล่างโดยมีเนื้อหาการสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระยะและรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งการสื่อสารแบบทางเดียวนี้อาจมีจุดอ่อนที่บุคลากรหรือผู้เกี่ยวข้องจะสามารถตีความที่ได้รับไปต่าง ๆ หลากหลาย

2. การสร้างความเข้าใจ โดยการประชุมต่อหน้า (Face-to-face communication) การจัดแสดงสินค้าและบริการ การประชุมทางไกล เป็นการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้สามารถถามตอบถึงข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน

3. การสร้างการยอมรับและสนับสนุน โดยใช้การอบรม การสัมมนา การประชุมทางธุรกิจ การใช้สื่อหลายๆอย่างประกอบกันซึ่งจะเน้นเรื่องการให้ความรู้ พัฒนาทักษะใหม่ ๆ สำหรับบุคลากร

4. การสร้างการมีส่วนร่วม โดยวิธีการประชุมทีม การประชุมบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีช่องทางในการแสดงความคิดเห็น ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการดำเนินงาน

5. การสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการให้ข้อมูลที่เท่าทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดย CEO ประชุมกับพนักงานทุกระดับ

นอกจากนี้ Jovanovic (1999, pp. 41-54) ได้ศึกษาเรื่อง Obstacles to communication, enhancement of communication, criteria for successful communication โดยใช้แนวทางองค์ประกอบของการสื่อสาร ประกอบด้วย

1. แหล่งข่าว หรือผู้สื่อสาร (Information source) คือ ผู้ที่ทำการส่งข่าวสารไปสู่ผู้รับข่าวสาร หมายถึง ลูกจ้างพนักงาน แนวคิด ความตั้งใจ ข้อมูลข่าวสาร และวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร

2. ข่าวสารที่ถูกแสดงออกมา (Outgoing message)

3. สื่อกลาง/ ตัวส่งผ่าน (Transmitter)

4. ช่องทาง (Channel) เป็นพาหนะในการนำสารไปสู่ผู้รับสาร

5. ผู้รับข่าวสาร (Receivers) หมายถึง ผู้รับข่าวสาร เป็นผู้ตีความ หรือผู้ให้ความหมายแก่สารหรือสื่อตามที่ตัวเองรับรู้และมีประสบการณ์

6. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ การตอบสนองของผู้รับข่าวสารที่มีต่อข่าวสาร กลับไปยังแหล่งข่าวหรือผู้ส่งข่าวสาร

7. เสียงรบกวน (Noise) คือ การที่ข้อมูลในการสื่อสารถูกรบกวน ส่งผลให้การเข้าใจ ข่าวสารถูกบิดเบือนและผิดพลาด

ส่วน Davidson (2013, pp. 11-17) ศึกษาเรื่อง Communicate your change: a 4-factor model for change management communication ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มี 4 ปัจจัยหลัก ๆ คือ 1) รู้จักใช้สื่อและแหล่งข่าวที่น่าเชื่อถือ อาทิ การสื่อสาร 2 ทาง หรือ การสื่อสารแบบเผชิญหน้า 2) ทำการสื่อสารซ้ำ ๆ บ่อย ๆ เป็นจำนวนมาก ๆ อย่างต่อเนื่อง 3) ใช้ข้อมูลข่าวสารที่มีความโปร่งใส เชื่อถือได้ในระดับสูง เนื่องจากการสื่อสารในช่วงของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีความอ่อนไหว เพราะบาง 4) การตอบสนองย้อนกลับ (Feedback) เป็นปัจจัยสุดท้ายที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยใด ๆ เนื่องจาก เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็น หรือแสดงข้อขัดแย้ง หรือข้อผิดพลาดกลับสู่กระบวนการ เพื่อนำไปพิจารณาหาแนวทางแก้ไขร่วมกันอย่างเหมาะสมเป็นระบบ

Mutihac (2010, pp. 66-68) ศึกษาเรื่อง การจัดการต่อต้านและการใช้การสื่อสาร ภายในภายใต้การเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บริษัท OMV Petrom ใช้การสื่อสารหลากหลายช่องทางวิธีการ เนื้อหาข้อมูลที่ใช้ตรงประเด็นที่สุด และถูกนำเสนอเข้าไปเข้ามา เพื่อให้คนจดจำ ใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารภายในแบบ Intranet เป็นการสื่อสารหลักขององค์กรกับบุคลากร และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือ การสื่อสารแบบประชุมการใช้อีเมล รวมถึงจดหมายข่าว และการโทรศัพท์ โดยบุคลากรมีความเห็นว่าการสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) เป็นวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ส่วนผู้สื่อสารหลัก คือ ผู้บริหารขององค์กร และบุคลากรเป็นผู้รับสารหลัก

ในขณะเดียวกัน Szilagyi and Wallace (1990, pp. 502-504) มีความเห็นว่า ควรมีการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสาร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดข้อผิดพลาดของการติดต่อสื่อสาร และเพื่อสร้างระบบในการสื่อสารขององค์กร ซึ่งเขาได้เสนอแนะหลายวิธีด้วยกันดังนี้ 1) การติดตามผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) การสื่อสารหลายช่องทาง 3) ผู้สื่อสารกำหนดช่วงระยะเวลาในการสื่อสาร 4) การเลือกใช้ระดับของสำนวนภาษาและความหมายที่ง่ายต่อการรับรู้ 5) การมีศูนย์กลางข้อมูลเพื่อความรวดเร็ว สร้างประสิทธิภาพแก่การสื่อสาร 6) การกำหนดให้รู้ในขอบเขตที่จำเป็น 7) การกำหนดระเบียบปฏิบัติของการสื่อสาร 8) ผู้รับสารตั้งใจฟังอย่างกระตือรือร้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Malek (2012, pp. 52-57) เรื่องการสื่อสาร กลไกสำคัญในการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงที่ผลการศึกษาค้นพบว่า ภาวะแห่งความสำเร็จของปฏิบัติการการเปลี่ยนแปลง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิผล ซึ่งการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-ways communication) อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการ ดังนี้ 1) การนำส่ง/ แบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร 2) การมีส่วนร่วม 3) ความร่วมมือ 4) การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง กระบวนการในการตอบสนองของผู้รับข่าวที่มีต่อข่าวสารนั้นๆกลับไปยังแหล่งข่าว ซึ่งเป็นการ ประเมินประสิทธิภาพของข่าวสารที่เราส่งออกไป นอกจากนี้ มาเล็กซ์ยังพบอีกว่า ส่วนสำคัญของการวางแผนการสื่อสารองค์กร คือ สภาพแวดล้อมของกระบวนการสื่อสาร เป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ในการส่งสาร ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญหรือ เนื้อหาของสารที่ชัดเจนตรงประเด็นที่ ต้องการสื่อสาร ผู้รับสารซึ่งเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ความรู้สึก หรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ส่งมาจากผู้ส่งสารที่น่าเชื่อถือ และช่องทางสื่อสาร อันประกอบด้วย รูปแบบการสื่อสารแบบ ต่าง ๆ ที่หลากหลายเหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การประชุม การพบปะสนทนา

ทั้งนี้ Husain (2013, pp. 43-50) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารที่นำมา ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร พบว่า การสื่อสารเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลง ในองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ประกอบด้วยเทคนิคดังนี้ 1) การสอบถามปัญหาของบุคลากร (Tackle queries of employees) ควรใช้เทคนิคการสื่อสารที่บ่งบอกถึงข้อมูลของบุคลากร, การจัดการการ เปลี่ยนแปลง และการจูงใจ 2) การจัดการด้านจิตวิทยาของกลุ่ม (Generate community spirit) โดยการชี้ชัดถึงกลุ่มเป้าหมาย และวิธีการจัดการด้านจิตวิทยาของกลุ่ม ที่เหมาะสมสำหรับองค์กร 3) สร้างความเชื่อถือไว้วางใจ (Build trust) โดยการสื่อสารแบบเปิดเผย ชัดเจน และทันเวลา 4) การจูงใจบุคลากร (Motivate employees) โดยวิธีการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (Face-to-face communication) 5) การสร้างพันธสัญญาแก่บุคลากร (Employees commitment) โดยการใช้สื่อที่ หลากหลายอย่างครอบคลุมและสามารถสร้างผลกระทบที่สูง เพื่อสร้างความผูกพันอันส่งผลต่อ ความคิดเห็น และความขัดแย้งของบุคลากร 6) สร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee participation) 7) การลดความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลง (Reduce uncertainty) โดยการให้ ข้อมูลอย่างกว้างขวางด้านความรู้เกี่ยวกับการจูงใจเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมการลด ความไม่แน่นอน รวมถึงการสร้างความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง 8) สื่อสารถึงความมั่นคงของงาน (Job security) ตามความเป็นจริงขององค์กร 9) การป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Add feedback) เพื่อ เสริมแรงในการเปลี่ยนแปลง ให้การตัดสินใจและการเตรียมการสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ส่วน Boohene and Williams (2012, pp. 135-145) ศึกษาเรื่อง การด้านทานการ เปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษา บริษัท โอติ เบบัวห์ คอมเพล็กซ์ จำกัด พบว่า ช่องทางการสื่อสารเป็น องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญสำหรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้ส่งสารใช้ในการส่งผ่านข้อมูลไปสู่

ผู้รับข่าวสาร ไม่น้อยไปกว่าเนื้อหาสำคัญของสารที่นำส่ง เนื่องจาก เมื่อบริษัทมีช่องทางการสื่อสาร ไม่เพียงพอ จะก่อให้เกิดการเกิดการต้านทางการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร ซึ่งบริษัทใช้การสื่อสาร แบบล่างขึ้นบน (Bottom-up) ที่บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นและความต้องการ โดยปราศจากความกังวลใจ และการสื่อสารควรเป็นแบบเปิด เพื่อสร้างความไว้วางใจ ทว่า บริษัทยังมีช่องทางการสื่อสารน้อยเกินไป

นอกจากนี้ Lewis, Schmisser, Stephens, and Weir (2006, pp.113-137) มุ่งเน้น องค์ประกอบของกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ 1) สื่อสารถึงปัจจัยนำเข้า เช่น การมีส่วนร่วมซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร, การสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, การทำตามลำดับกระบวนการและการวางแผนทีมงาน 2) การใช้องค์ความรู้และศักยภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ส่งสารและผู้รับสารในการสื่อสาร โดยการกระจายข้อมูล ข่าวสารผ่านเครือข่าย 3) การกระจายข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น การพบปะสนทนากับทีมงาน, การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร การใช้สื่อ โปสเตอร์ และการนำเสนอต่อที่ประชุม 4) การจัดการรูปแบบและเนื้อหาของสื่อสาร เนื้อหาของข้อมูลการเปลี่ยนแปลงต้องน่าเชื่อถือ ชัดเจน และจูงใจ รวมถึงควรมีการให้รางวัลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนผู้มีพฤติกรรมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5) การสร้างสรรค์และสื่อสารวิสัยทัศน์ของผู้นำ ที่ต้องมีความชัดเจน ไม่กำกวม ดำเนินการง่าย และเต็มไปด้วยพลัง

ในขณะที่ Miller (2016, pp. 1-3) มีทัศนะว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วยวิธีการ ดังนี้ 1) ใช้การสื่อสารแบบเผชิญหน้าตัวต่อตัว (Face-to-face communication) สื่อสาร 2 ทาง (2 Ways communication) เนื่องจากคนมักให้คุณค่ากับการสนทนา และพึงหลีกเลี่ยงการประชุมแบบเป็นทางการที่เตรียมการนำเสนออย่างดี เพราะจะไปขัดขวางการสนทนา 2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้พันธสัญญาที่เป็นความจริงและมีส่วนร่วมในการสร้างกลยุทธ์การสื่อสารด้วย 3) ใช้ภาษาหรือเทคนิคที่แตกต่างในการสื่อสารกับบุคลากรที่แตกต่างอย่างเหมาะสม 4) ค้นหาข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากบุคลากรและนำไปขึ้นกระดานสนทนาในองค์กร ซึ่งวิธีการนี้จะนำมาซึ่งข้อมูลหลากหลายจากบุคลากรขององค์กร เพื่อประสิทธิผลในการให้คำปรึกษาแนะนำ ซึ่งคล้ายคลึงกับ Stegmeier (2013, pp. 2-5) ที่อธิบายว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบดังนี้ 1) ใช้วิธีการสื่อสารร่วมกันอย่างหลากหลาย 2) องค์กรสื่อสารข้อมูลอย่างจริงใจ เพื่อจูงใจและสร้างการยอมรับ 3) ใช้ภาษาและแนวทางการสื่อสารที่คงเส้นคงวา เพื่อความไว้วางใจ 4) เนื้อหาการสื่อสารตรงประเด็น ชัดเจนสามารถเข้าใจได้ง่าย 5) มีความต่อเนื่องของการสื่อสาร ทั้งนี้องค์กรควรใช้เทคนิค

การสื่อสารอย่างผสมผสาน เช่น การเขียนบันทึก หรือ ออนไลน์ การใช้อีเมลสำหรับการติดตามความก้าวหน้าของโครงการ การพบปะสนทนาในช่วงเวลาอาหาร และการประชุมร่วม

สอดคล้องกับ USAID (2015, p. 6) คือ United States Agency International Development-USAID ที่มีทัศนะว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ประกอบด้วย 1) มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสามารถจูงใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) มีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแสดงออกที่เฉพาะเจาะจงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) สื่อสารข้อมูลความเป็นจริงเพื่อลดความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง 5) มีการส่งข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการดำเนินงาน รวมถึงจุดอ่อน-จุดแข็งในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิธีการในการสื่อสารควรใช้เทคนิค ดังนี้ 1) สื่อสารผ่านหลายช่องทาง 2) สื่อสารเกี่ยวกับข้อคำถามและข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) 3) สื่อสารถึงผู้รับอย่างตรงประเด็น

ในอีกมิติหนึ่ง สหพันธรัฐออสเตรเลีย (Commonwealth of Australia, 2015, pp. 9-10) เห็นว่า กลยุทธ์การสื่อสารจะช่วยให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งนี้กลยุทธ์ในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงควรตอบคำถามว่า “อะไร” “ใคร” และ “ทำไม” ซึ่งการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Goal and objective) อย่างชัดเจน 2) หลักการ (Principle) ที่สร้างสรรค์ 3) ผู้รับสาร (Audiences) มีทักษะ มีความตั้งใจในการสื่อสาร รวมถึงมีการแสดงความคิดเห็นตอบสนองต่อการสื่อสาร 4) เนื้อหาข้อมูลสำคัญ (Key messages) ชัดเจนตรงประเด็น สร้างผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติ 5) แผนงานวิธีการและเทคนิค (Method and tactical planning) วางแผนการใช้สื่อสารหลากหลายวิธีการร่วมกัน 6) โครงสร้างพื้นฐานของการสื่อสาร (Communication infrastructure) 7) การวัดและประเมินผล (Measurement and evaluation) ส่วนรูปแบบการสื่อสารควรมีทั้งสื่อสารภายในและสื่อสารภายนอก โดยใช้ช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามประโยชน์ใช้สอยและความเฉพาะเจาะจงของงาน ดังนี้ 1) เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อการสื่อสารที่สั้น และเพื่อความรวดเร็วในการรับ-ส่ง 2) การใช้หนังสือ เพื่อรับ-ส่งข้อมูลที่ซับซ้อน สร้างสรรค์ 3) การสื่อสารแบบเผชิญหน้า (Face-to-face communication) คือวิธีการที่ดีที่สุดในการสื่อสารที่อ่อนไหว และการสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

องค์ประกอบการสื่อสารของนักวิชาการไทย

วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 261-265) กล่าวว่าองค์ประกอบหลักของการสื่อสารมี 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้ส่งข่าวสาร (Sender) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการที่จะทำการสื่อสาร ความคิด ความรู้สึก ความต้องการข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของตน ซึ่งผู้ส่งข่าวสารมีความสำคัญ

มากต่อกระบวนการติดต่อสื่อสาร 2) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับสารของผู้ส่งสาร ซึ่งผู้รับสารอาจเป็นคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ 3) ข่าวสาร (Message) คือ ผลผลิตของผู้ส่งข่าวสารที่ถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการข่าวสาร และวัตถุประสงค์ของตนที่ปรากฏออกมาในรูปของรหัส, ข้อความ หรือข่าวสารที่ส่งไปยังผู้รับ โดยต้องพิจารณาในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความยาก-ง่าย ความสั้น-ยาวของข่าวสาร มีการจัดระเบียบเพื่อให้เกิดความเข้าใจง่ายขึ้น และ ภาษาที่ใช้ควรเป็นภาษาเดียวกัน 4) สื่อ (Media) คือ ปัจจัยที่ช่วยในการส่งสารหรือเป็นพาหนะของสาร หรือเป็นสิ่งที่นำหรือถ่ายทอดสารของผู้ส่งสารให้ปรากฏออกมา

ส่วน นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 227-228) ให้ทัศนะว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร สามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้ 1) เปิดโอกาสให้ผู้รับสารป้อนกลับข้อมูล (Feedback) 2) ใช้ภาษาง่าย ๆ ในการสื่อสาร 3) การตั้งใจรับฟัง 4) การใช้การสื่อสารหลากหลายวิธีการ และช่องทาง 5) การควบคุมอารมณ์ความรู้สึกของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร ในขณะเดียวกัน พรโสภิต จงมีสุข (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การขยายเครือข่าย การสื่อสารภายในเครือข่าย และกระบวนการสื่อสารในการรณรงค์เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดของชมรมหัวใจไร้สาร ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในเครือข่าย มีทั้งการสื่อสารระหว่างบุคคล ได้แก่ การพูดคุยกัน การคุยโทรศัพท์ และการสื่อสารกลุ่มย่อย ได้แก่ การประชุมกันแบบเห็นหน้าค่าตากัน (Face-to-face communication) และผ่านทางเว็บบอร์ด ซึ่งจะมีรูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ กระบวนการสื่อสารในการรณรงค์ พบว่า เป็นการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร หมายถึง คนหรือกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ส่งข่าวสาร ไปถึงผู้รับสาร โดยผ่านช่องทางหรือวิธีการต่าง ๆ มีทัศนคติความรู้ในเรื่องที่จะเผยแพร่ค่อนข้างดี 2) สารหรือเนื้อหา คือ สัญลักษณ์ ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการสื่อสาร ซึ่งการรณรงค์แต่ละครั้งได้มีการเลือกเนื้อหาให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม 3) สื่อหรือช่องทางที่หลากหลาย คือ สื่อกลางสำหรับให้นำข่าวสารไปยังผู้รับข่าวหรือเป็นตัวกลางให้ข่าวสารระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร ซึ่งสื่อหรือช่องทางที่ใช้ในที่นี้ ได้แก่ สื่อบุคคล สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อเกม 4) ผู้รับสาร คือ คนหรือกลุ่มคนที่มีบทบาทในการรับข่าวสารที่มาจากผู้ส่งสาร และมีความสนใจข่าวสาร โดยผู้ส่งสารอยู่ในฐานะตัวกระตุ้นและผู้รับสารเป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งผู้รับสารในที่นี้ ได้แก่ นักเรียนกลุ่มเป้าหมายที่ผู้นำเยาวชนคัดเลือก

นอกจากนี้การศึกษาของ กุลนรี แนวพนิช (2547, บทคัดย่อ) เรื่อง กระบวนการสื่อสารในการจัดการ “โครงการสะพานบุญ” ของวัดสวนแก้ว จังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบการสื่อสารประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร คือ บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์การที่เป็นผู้ส่งผ่านข่าวสารไปสู่ผู้อื่น ซึ่งมีปัจจัยด้านผู้ส่งสาร ได้แก่ ความสามารถ สถานะทางสังคม ความประพฤติ และพฤติกรรมทางด้านการสื่อสาร ของพระพยอม กัลป์ยาโน 2) ด้านสาร คือ

เนื้อหาข่าวสารที่เป็นความจริง ชัดเจน ตรงประเด็น น่าเชื่อถือ มีความจับใจจูงใจคน พร้อมสำหรับการรับ-ส่ง จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร 3) ด้านช่องทางการสื่อสาร คือ สิ่งที่เป็นสื่อในการนำผ่าน ข้อมูลข่าวสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร ซึ่งปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารในทุกจังหวะเวลาที่มีโอกาส และการใช้ช่องทางการสื่อสารหลายช่องทาง อย่างเหมาะสม 4) ด้านผู้รับสาร คือ บุคคล กลุ่มบุคคล หรือองค์กร ที่รับสารจากผู้ส่งสาร ซึ่งปัจจัยด้านผู้รับสาร ได้แก่ ประชาชน ที่สนใจโครงการ สอดคล้องกับ ศิรดา พงษ์ภมร (2547, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารเพื่อการธำรงรักษางานประเพณีรับบัว ของอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร คือ กลุ่มผู้นำในพื้นที่ ที่มีบทบาททำการส่งสารสู่ประชาชน มีความรู้เรื่องของข่าวสารเป็นอย่างดี เช่น ประเพณีรับบัว และมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสาร 2) เนื้อหาสาร เป็นการสื่อสารข้อเท็จจริงในการดำเนินงาน ประกอบด้วยสารที่เป็นวันภาษา และอวันภาษา เช่น คำพูด การกระทำ การแสดงออก ต่าง ๆ 3) ช่องทางการสื่อสาร เน้นความหลากหลาย และสร้างความมั่นใจการยอมรับจากผู้รับสาร และเปิดโอกาสให้สมาชิกซักถามทำความเข้าใจอย่างชัดเจน เช่น การสื่อสารแบบกระจายข่าวสู่ชุมชนแบบเผชิญหน้าปากต่อปาก (Face-to-face communication) 4) ผู้รับสาร เป็นผู้มีความเต็มใจ ตั้งใจ และสนใจรับฟังข่าวสาร และมีการซักถามแสดงความคิดเห็นร่วมด้วย

สำหรับ มาลีวรรณ สุขวัฒน์ (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารกับ สาธารณชน กระบวนการตัดสินใจและปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อการเข้าร่วมโครงการ จิต ปรภัสสรตั้งแต่นอนอยู่ในครรภ์ ของเสถียรธรรมสถาน ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อการเข้าร่วมโครงการประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านผู้ส่งสาร คือ การมีบุคลิกภาพดี สุขุม เป็นมิตร มีศีลธรรม เป็นผู้ส่งสารที่มีความรู้ ประสบการณ์การทำงานกับหญิงตั้งครรภ์ มีความน่าเชื่อถือและมีทักษะการสื่อสารที่อธิบายเรื่องยากให้เข้าใจง่าย 2) ปัจจัยด้านสาร ประกอบด้วย วันสาร ได้แก่ เนื้อหาด้านหลักธรรมะที่เข้าใจง่าย เนื้อหาให้ความรู้ด้านการดูแลครรภ์ เนื้อหาที่ยกตัวอย่างให้เห็นง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและเนื้อหาที่เป็นประสบการณ์จริง สำหรับอวันสาร เน้นการสัมผัสแสดงความรักและรูปแบบการปฏิบัติธรรมที่แตกต่าง 3) ปัจจัยด้านช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ การสื่อสารแบบปากต่อปาก การใช้ช่องทางที่หลากหลายและการบูรณาการสื่อ และ 4) ปัจจัยด้านผู้รับสาร คือ ความต้องการที่พึงพอใจของผู้รับสาร มีทัศนคติความเชื่อในการคิดดี ทำดี แล้วจะได้ในสิ่งที่ดี ความศรัทธาในพุทธศาสนา การปฏิบัติธรรมอยู่แล้วและความต้องการที่จะเตรียมความพร้อมทางด้านจิตใจเพื่อลูก

ทั้งนี้ นันทพร วงษ์เชษฐา (2552, บทคัดย่อ) เรื่อง การสื่อสารภายในบรรษัทระหว่าง ประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง: กรณีศึกษา การสื่อสารกลยุทธ์องค์กร ผลการศึกษาพบว่า

มีการจัดการกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของการสื่อสารในองค์การเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ดังนี้ 1) ด้านผู้ส่งสาร มีการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารแก่ผู้ส่งสาร ซึ่งผู้ส่งสารหลักในการสื่อสารครั้งนี้ คือ ผู้นำองค์การ 2) ด้านเนื้อหาสาร มีการวางแผนใช้สัญลักษณ์ในการสร้างสารให้เป็นภาษา หรือสัญลักษณ์ที่ผู้รับสารเข้าใจและมีความสอดคล้องกับความรู้ ประสบการณ์ ความต้องการ ความสนใจของผู้รับสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารนี้มีเนื้อหาแบบมุ่งเป้า จำนวนไม่มาก แต่กระชับ ชัดเจน ตรงประเด็น เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ 3) ช่องทางการสื่อสาร มีการจัดการโดยใช้การประชุมชี้แจงท่ามกลางบรรยากาศที่เป็นทางการ และในรูปของแถลงการณ์รายงานประจำปี ซึ่งเป็นการสื่อสารทางเดียวและการใช้สื่ออื่น ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ รายงานประจำปี เป็นต้น 4) ผู้รับสาร พบว่า ผู้รับสารหลักในช่วงดำเนินกลยุทธ์ที่ฟื้นฟูได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้บริหารในหน่วยธุรกิจสำคัญ จำนวน 50 คน ที่มีความสนใจเข้าร่วมประชุมปฏิบัติการ 5) สิ่งรบกวน มีการวางแผนจัดปัจจัยรบกวนที่มีผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร เช่น การจัดการความขัดแย้ง หรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการจูงใจ รวมถึงการสร้างบรรยากาศการสื่อสารให้มีการถามตอบ แสดงความคิดเห็น

ในขณะเดียวกัน รัชชชัย ดวงไทย (2554, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ธรรมะของพระมหาภูติชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี) ผลการศึกษาโดยสรุป พบว่า กระบวนการสื่อสารดังกล่าว มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านผู้ส่งสาร-พระมหาภูติชัย วชิรเมธี มีความสามารถทางการสื่อสาร ได้แก่
 - 1.1 การตีความตามกลุ่มเป้าหมายผู้รับสาร เพื่อเลือกสรรเนื้อหาที่นำเสนอให้ตรงประเด็น และมีความเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน
 - 1.2 ความสามารถในการแสดงบทบาททางสังคม
 - 1.3 ความสามารถในการนำเสนอตัวตน
 - 1.4 ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์และวิธีการสื่อสาร
 - 1.5 ความสามารถทางสาร ทั้งวัจนะภาษา และ อวัจนะภาษา
2. ด้านเนื้อหาสาร มีการนำเสนอหลักธรรมะที่มีเนื้อหาเป็นความจริง มีเหตุผล จับใจจูงใจ ในประเด็นที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้รับสาร
3. ด้านช่องทางของสารมีการเลือกใช้สื่อที่หลากหลายช่องทาง เพื่อจุดประสงค์ในการ
 - 3.1 เข้าถึงผู้รับสารจำนวนมาก
 - 3.2 รวดเร็วทันเหตุการณ์
 - 3.3 น่าสนใจ
 - 3.4 ง่าย/ สะดวกต่อการเข้าถึงสาร

4. ด้านผู้รับสาร เป็นผู้ที่มิตศนคติที่ดีต่อผู้สื่อสารและกระบวนการ มีความสนใจตั้งใจรับรู้อสาร

นอกจากนี้ สุภัททา จูติอมรพันธุ์ (2553, หน้า 142) ศึกษาเรื่อง ประมวลความรู้ด้านองค์ประกอบการสื่อสารจากวิทยานิพนธ์ ภาควิชาสารสนเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจากการเก็บข้อมูลวิทยานิพนธ์ปีการศึกษา 2534-2550 โดยพิจารณาจากองค์ประกอบการสื่อสาร รวม 978 ชิ้น จำแนกเป็น 1) สื่อ หรือช่องทางสื่อสาร 346 ชิ้น (ร้อยละ 35.38) 2) ผู้ส่งสาร 228 ชิ้น (ร้อยละ 23.31) 3) เนื้อหาสาร รองลงมา 199 ชิ้น (ร้อยละ 20.35) 4) ผู้รับสาร 151 ชิ้น (ร้อยละ 15.44) 5) ผลการสื่อสาร 54 ชิ้น (ร้อยละ 5.52) โดยการใช้แนวทางในการศึกษาองค์ประกอบการสื่อสาร ที่เรียกว่า SMCRE ดังนี้ โดย สุภัททา ได้ใช้แนวทางในการพิจารณาการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบการสื่อสาร ดังนี้

1. ด้านผู้ส่งสาร ควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง คือ
 - 1.1 ทักษะในการสื่อสาร
 - 1.2 ทศนคติความรู้สึกนึกคิด ที่มีต่อกระบวนการสื่อสาร
 - 1.3 ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถในการวิเคราะห์ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อสาร
 - 1.4 สถานภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ความเชื่อ รวมถึงค่านิยม ประเพณี ซึ่งจะส่งผลต่อทัศนคติ ความรู้และความเข้าใจการสื่อสารนั้น
 - 1.5 ประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยในเรื่องของการสื่อความหมายให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการสื่อสาร
2. ด้านเนื้อหาข่าวสาร ควรพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้
 - 2.1 รหัสของสาร ซึ่งเป็นกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ให้ความหมายของสิ่งต่าง ๆ
 - 2.2 เนื้อหาของสาร คือ ข้อความที่ต้องการจะใช้สื่อความหมายให้แก่ผู้รับสาร ว่าก่อให้เกิดประโยชน์หรือผลกระทบแก่ผู้รับสารอย่างไร เพียงใด
 - 2.3 การจัดลำดับของสาร คือ การจัดเรียงรหัสสารและเนื้อหานั้น เพื่อให้เกิดเรื่องราวหรือความหมายในการนำเสนอ
3. ด้านช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้
 - 3.1 องค์ประกอบของสื่อ ความเหมาะสมและข้อจำกัดของสื่อแต่ละประเภท
 - 3.2 ความน่าเชื่อถือและความนิยมของสื่อในสายตาของผู้รับสาร
 - 3.3 ศักยภาพของสื่อในการเข้าถึงผู้รับสาร
 - 3.4 ความสามารถของสื่อในการส่งและรักษาสารให้คงคุณภาพ

3.5 ความคุ้มค่า

3.6 โอกาสในการมีส่วนร่วมและปฏิริยาย้อนกลับที่ต้องการ

3.7 ความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อผู้รับสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ทักษะ และความรู้

4. ด้านผู้รับสาร มีแนวทางในการพิจารณา ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ผู้รับสารตามคุณลักษณะทางประชากรด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้รับสารโดยตรง

4.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับสารกับสื่อ และผลของการสื่อสาร ได้แก่ การเลือกและแสวงหาข้อมูลข่าวสารจากสื่อ พฤติกรรมเปิดรับสื่อ การใช้ประโยชน์และความพึงพอใจ รวมถึงความเชื่อถือที่มีต่อสื่อ

5. ผลของการสื่อสาร มีแนวทางการพิจารณา ดังนี้

5.1 การเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างที่เกิดกับคู่สื่อสาร หรือการมีปฏิสัมพันธ์กัน

5.2 อิทธิพลที่เกิดขึ้นระหว่างคู่สื่อสาร

5.3 ประสิทธิภาพของการสื่อสาร

หทัยทิพย์ สิชฌนทกสมิตร (2553, หน้า 21) ศึกษาเรื่อง การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในจังหวัดสมุทรสาคร ให้นิยามในการศึกษาว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนความคิด ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึก ประกอบด้วย

1. ผู้ส่งสาร คือ ผู้ที่มีบทบาทในการส่ง หรือถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล ไปสู่ผู้รับสาร

2. สาร คือ ความคิด ความรู้ ข้อมูลเท็จจริง ที่เป็นที่น่าสนใจ เหมาะสมสอดคล้องกับความคิด เจตคติและค่านิยมของผู้รับสาร

3. ช่องทางการสื่อสาร คือ เส้นทางในการติดต่อสื่อสาร ที่มีวิธีการอันหลากหลาย มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ขัดต่อวัฒนธรรมองค์กร และสังคม เพื่อให้ข่าวสารสามารถถูกนำผ่านได้อย่างรวดเร็ว เหมาะสม และมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด รวมถึงควรมีการนำเสนออย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการซึมซับ จดจำได้ดี และมีความเที่ยงตรง

4. ผู้รับสาร คือ บุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งมีความสามารถในการตีความ เข้าใจ และรับข้อมูลข่าวสาร

ในขณะที่ ธนากร ไทยพาณิชย์ (2553) ใช้กลยุทธ์หลายช่องทางในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงสู่พนักงาน ได้แก่ 1) SCB Forum-จัดประชุมพนักงานทั่วประเทศ (ผู้รับสาร) เพื่อสื่อสารให้รับรู้ความคืบหน้าของ Change program 2) Web-board คือ กระดานข่าวเพื่อเป็นช่องทางให้พนักงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 3) VCD คือ การสื่อสารจากผู้บริหารสู่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

สมัคร 4) Internal newscast-SCB today คือ ช่องทางสื่อสารภายในสำหรับพนักงานขององค์กร
 5) Newsletters คือ วารสารที่เป็นอีกช่องทางในการสื่อสาร 6) SCB Space คือ ชุมชนออนไลน์ที่เปิด
 ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยจะเห็นว่า ธนาคารให้ความสำคัญกับการใช้กลยุทธ์การ
 สื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แบบบน
 ลงล่างและแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน การสื่อสารข้ามสายงาน จนทำให้ธนาคาร
 ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานตลอดหลายปีมานี้ จะเห็นว่า แนวทางในการศึกษาเรื่องนี้ใช้
 แนวคิดองค์ประกอบการสื่อสารที่ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ที่มีบทบาทในการนำส่ง
 สารไปสู่ผู้รับสาร ซึ่งประกอบด้วย บุคคล และเครือข่าย ในที่นี้คือ ประธานกรรมการขององค์กร
 2) เนื้อหาข่าวสาร (Message) ถ้าข่าวสารที่ดีต้องสามารถแปลเป็นรหัส เพื่อความสะดวกรวดเร็วใน
 การรับและตีความ ในที่นี้คือ เนื้อหาข้อมูลเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในการดำเนินงานขององค์กรใน
 ประเด็นต่าง ๆ เช่น ความคืบหน้าของโครงการ ความคิด ความรู้สึก ฯลฯ 3) สื่อหรือช่องทางรับสาร
 (Channel) คือ สื่อตัวกลางที่สร้างขึ้น 4) ผู้รับสาร (Receiver) คือ ผู้ที่เป็นเป้าหมายในการส่งข่าวสาร
 ถ้าผู้รับมีความสามารถในการรับรู้ถอดรหัสตีความ จะทำให้การสื่อสารนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ ในที่นี้
 คือ พนักงาน ซึ่งบางครั้งพนักงานก็อาจกลับไปเป็นผู้ส่งสารเมื่อมีการส่งข้อมูลย้อนกลับได้เช่นกัน

ส่วน พลอยรัตน์ พวงชมพู (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารของแกนนำ
 (อาสาสมัครภาคสนาม) สมาคมฟ้าสีรุ้งแห่งประเทศไทยและการตัดสินใจเข้ารับบริการตรวจ
 สุขภาพทางเพศในกลุ่มชายที่มีเพศสัมพันธ์กับชายที่มีอายุ 15-25 ปี ในเขตกรุงเทพมหานครและ
 ปริมณฑล ผลการวิจัยสรุปว่า กระบวนการสื่อสารของแกนนำสมาคมฟ้าสีรุ้งแห่งประเทศไทย
 1) มีผู้ส่งสารเป็นแกนนำ (อาสาสมัครภาคสนาม) ที่คัดเลือกจากกลุ่มวัยรุ่นชายที่มีเพศสัมพันธ์กับ
 ชายแกนนำ 2) วิธีการสื่อสารของแกนนำมีการจัดกิจกรรมลงพื้นที่ และกิจกรรมในศูนย์หรือบิณฑ์
 (ศูนย์เพื่อน) ด้วยการสื่อสารระหว่างบุคคล แบบยุดลวิถี (Two-way-communication) 3) ผู้รับสาร
 ของสมาคมฟ้าสีรุ้งแห่งประเทศไทยเป็นกลุ่มวัยรุ่นชายที่มีเพศสัมพันธ์กับชายที่มีอายุ 15-25 ปี
 ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลที่ขาดความรู้เกี่ยวกับเอดส์และมีพฤติกรรมเสี่ยงต่อการติด
 เชื้อจากการมีความสัมพันธ์ทางเพศ 4) เนื้อหาข่าวสาร ได้แก่ ข้อมูลข่าวสารด้านการณรงค์ป้องกัน
 โรคเอดส์ ที่มีเทคนิค กิจกรรมอันหลากหลายสร้างสรรค์ และมุ่งให้ข้อเท็จจริงในปัจจุบัน

การศึกษาของ นครศ รังควัต (2555, บทคัดย่อ) เรื่อง กระบวนการสื่อสารกับการยอมรับ
 ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า สภาพการ เปิดรับ
 ข่าวสารที่มีองค์ประกอบ คือ สื่อบุคคล/ ผู้ส่งสาร เนื้อหาสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร
 อยู่ในระดับปานกลาง โดยสรุปแนวทางในการจัดกระบวนการสื่อสารให้เหมาะสม ได้ดังนี้

1) ด้านผู้ส่งสาร ได้แก่ ผู้นำชุมชน และ เพื่อนบ้าน ที่ส่วนใหญ่เป็นผู้มีบารมีน่าเชื่อถือ มีทักษะ

ความรู้ และจริงใจในการสื่อสาร 2) ด้านเนื้อหาข่าวสาร ได้แก่ เรื่องของคุณธรรม ความมีเหตุผล ความพอประมาณ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่ชัดเจน เป็นข้อเท็จจริงอย่างเป็นเหตุเป็นผลในตัวเอง สามารถสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้รับสาร 3) ด้านช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและเหมาะสม ได้แก่ สื่อมวลชนต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ หรือสื่อแบบกลุ่มประชุม และการเยี่ยมบ้าน 4) ด้านผู้รับสาร ได้แก่ กลุ่มเกษตรกร ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อสารที่ได้รับมาก และมีปฏิกิริยาย้อนกลับในการยอมรับข่าวสารดังกล่าว โดยการนำไปปฏิบัติจริง

สำหรับ ปันหยง จิตต์นุกุลศิริ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กระบวนการสื่อสารเรื่อง “จิตอาสา” ของมูลนิธิพุทธรณีนี้อัจฉริยะในวันในทัศนะของผู้นำทางสังคมไทย และการประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ผลการศึกษาโดยสรุปพบว่า กระบวนการสื่อสาร “จิตอาสา” ของมูลนิธิพุทธรณีนี้อัจฉริยะสะท้อนให้เห็นถึง 1) บทบาทของผู้ส่งสารในทุกระดับที่มุ่งเน้นการทำความดีให้เป็นที่ประจักษ์ และอธิบายได้ผ่านสารที่กินใจ เข้าถึงจิตสำนึกความเป็นมนุษย์ 2) เผยแพร่ข่าวสารข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ อาทิ การพูดปากต่อปาก การร่วมลงมือปฏิบัติด้วยกัน และการใช้สื่อร่วมสมัย เพื่อกระตุ้นให้เกิดความศรัทธาในกลุ่มอาสาสมัคร และให้เกิดผลงานเป็นรูปธรรม และประจักษ์ชัดในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย 3) ด้านผู้รับสาร คือ ผู้นำทางสังคมไทย ที่มีการประยุกต์ใช้หลักจิตอาสาของมูลนิธิพุทธรณีนี้อัจฉริยะ ปรากฏอยู่ในหลายวงการ ได้แก่ วงการการกุศล วงการการแพทย์ พยาบาล วงการการศึกษา และวงการสื่อมวลชน โดยเน้นการทำความดีอย่างเป็นรูปธรรม เป็นที่ประจักษ์ และเป็นประโยชน์ 4) ด้านเนื้อหาของสารที่กินใจ จูงใจ ให้ผู้รับสารคล้อยตามและนำไปปฏิบัติ

ในขณะที่ จันท์เอื้อ เชาวฤทธิ์ (2558, หน้า 8-9) ศึกษาเรื่อง องค์ประกอบของการสื่อสาร การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค ผลการวิจัยพบว่า องค์การธุรกิจด้านพลังงานและสาธารณูปโภค มีองค์ประกอบด้านการสื่อสารขององค์การรวม 4 ด้าน ดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้ 1) ผู้ส่งสาร เป็นผู้มีทักษะในการส่งสาร และมีทัศนคติที่ดี รวมถึงมีความรู้ในเรื่องที่จะส่ง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ 2) เนื้อหาข่าวสาร ถ้าข่าวสารที่ดีต้องสามารถแปลเป็นรหัส เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการรับและตีความ 3) สื่อหรือช่องทางรับสาร คือ ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ และกายสัมผัส รวมถึงตัวกลางที่สร้างขึ้น เช่น สิ่งพิมพ์ สื่อต่าง ๆ 4) ผู้รับสาร คือ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป้าหมายในการส่งข่าวสาร ถ้าผู้รับมีความสามารถในการรับรู้ถอดรหัสตีความ และมีเจตคติที่ดีต่อข่าวสาร จะทำให้การสื่อสารนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (2557, หน้า 6-7) ได้อธิบายถึง กระบวนการสื่อสารในองค์การ (Communication process) ประกอบด้วย 1) ผู้ส่งสาร (Sender) เป็น

องค์ประกอบแรกของกระบวนการ คือ บุคคลหรือหน่วยงานที่สร้างสารหรือแหล่งกำเนิดของสาร แล้วส่งสารไปสู่บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม เช่น การพูด การเขียน การแสดง ท่าทาง ฯลฯ ผู้ส่งสารควรเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีในเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของสาร รวมถึงสามารถคาดคะเนถึงศักยภาพและความพร้อมของผู้รับสารและสามารถเลือกวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การสื่อสารบรรลุผลสำเร็จ 2) ข่าวสารหรือเนื้อหา (message) คือ เรื่องราวประเด็นต่าง ๆ ที่อาจอยู่ในรูปของข้อมูลข้อเท็จจริง ความรู้สึก นึกคิด เจตคติ การคาดการณ์ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นที่ผู้ส่งสารต้องการส่งไปให้ผู้รับได้รับและมีการตอบสนอง 3) สื่อและช่องทาง (Media and channel) คือ สิ่งที่เป็นตัวกลางในการนำสารให้ไหลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยสารจะถูกถ่ายทอดเข้าสู่ระบบการรับรู้ของมนุษย์ เช่น ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ของมนุษย์ 4) ผู้รับสาร (Receiver) คือ ผู้ที่เป็นเป้าหมายของผู้ส่งสาร อาจเป็นเพียงบุคคลเดียว หรือเป็นกลุ่ม หากผู้รับสารตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร ก็แสดงว่าผู้รับสารเข้าใจความหมาย และวัตถุประสงค์ของสารที่ส่งมา ผู้รับสารจึงมีหน้าที่ตีความของสาร และอาจส่งสารต่อไปยังผู้รับสารอื่น ๆ ตามที่ผู้ส่งสารกำหนดจุดมุ่งหมาย

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในองค์การกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลากหลายแหล่งข้างต้น พบว่า การสื่อสารในองค์การมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และสามารถนำมาประยุกต์ผสมผสานร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินวิธีการในการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ รวมถึงสาระหลักเพื่อการวัดการสื่อสารในองค์การอย่างเป็นระบบขั้นตอนในลำดับถัดไป ดังนี้

การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารในองค์การ

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีการสื่อสารในองค์การ จากนักวิชาการในแหล่งต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ดังกล่าว เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำไปสู่ตัวแบบสมการ โครงสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการสังเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้ 1) การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การ 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การและ 3) นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระ เพื่อการวัดการสื่อสารในองค์การ ดังนี้

การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร
ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ด้านการสื่อสารในองค์กรของนักวิชาการจากหลากหลายแหล่ง
มาสังเคราะห์สกัดเป็นองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร โดยใช้เกณฑ์การคัดสรร
ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป ตามกระบวนการดังตารางที่ 9 ต่อไปนี้

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบการสื่อสารในองค์การจากทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ

องค์ประกอบการสื่อสารในองค์การ	นักวิชาการต่างประเทศ																				นักวิชาการไทย	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ															
	Berlo (1960)	Rogers & Rogers (1976)	Robbins (1998)	Adler & Elmhorst (2005)	Klein (1996)	Quirke (1995)	Jovanovic (1999)	Davidson (2013)	Mutihac (2016)	Szilagyi & Wallace (1990)	Malek (2012)	Husain (2013)	Boohene & Williams (2012)	Lewis, Schmisser (2006)	Miller (2016)	Siegmeyer (2013)	USAID (2015)	Commonwealth of Australia (2015)	วิเชียร วิฑูรธอม (2547)	นิติพล ฤตะโชติ (2556)	พร ธิภักดิ์ จงมีสุข (2545)		กฤษณี แนวพาณิช (2547)	ศิริดา พงษ์ภมร (2547)	ม.ลิวรรณ สุชาติมัน (2552)	นันทพร วงษ์เดชมฐา (2552)	ธวัชชัย ดวงไทย (2554)	ศุภัททา จิตอมรินทร์ (2553)	หทัยทิพย์ สัจฉิมาภรณ์ (2553)	ชน.คาร ไทยพณิชย์ (2553)	พลอยรัตน์ พวงชมพู (2555)	นฤพร รังสรรค์ (2555)	ปิ่นพา ขัตติณคศิริ (2557)	จันทร์เชษฐ์ เขาวงกต์ (2558)	สนง. นวัตกรรม วังสามารณสุข (2557)		
1. ผู้ส่งสาร	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	88.24	
2. เนื้อหาข่าวสาร	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	85.29	
3. สื่อหรือช่องทางสื่อสาร	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	94.12	
4. ผู้รับสาร	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	85.29	
5. ข้อมูลป้อนกลับ	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	50	
6. ผลที่ได้จากการสื่อสาร	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.7	
7. การไต่รหัส	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.89	
8. การถอดรหัส	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.89	
9. รมกวนกระบวนการสื่อสาร	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14.7	
10. การสื่อสารหลายช่องทาง	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	58.82	
11. การสื่อสารแบบเผชิญหน้า	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	41.18
12. การสื่อสารความจริง เปิดเผยสร้างความมั่นใจ จูงใจผู้รับสาร	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	38.24	
13. การสื่อสารอย่างต่อเนื่อง	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	11.76	
14. ข้อมูลทันต่อเหตุการณ์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8.82	
15. เนื้อหาสารตรงประเด็นชัดเจน	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	44.12

จากตารางที่ 9 ผลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร พบว่ามีองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวนรวม 21 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาคัดสรรองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง กล่าวคือ ยึดเกณฑ์ ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลรวม 34 แหล่ง เป็นแหล่งข้อมูลจากนักวิชาการต่างประเทศ 18 แหล่ง และแหล่งข้อมูลจากนักวิชาการไทย 16 แหล่ง โดยองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กรที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

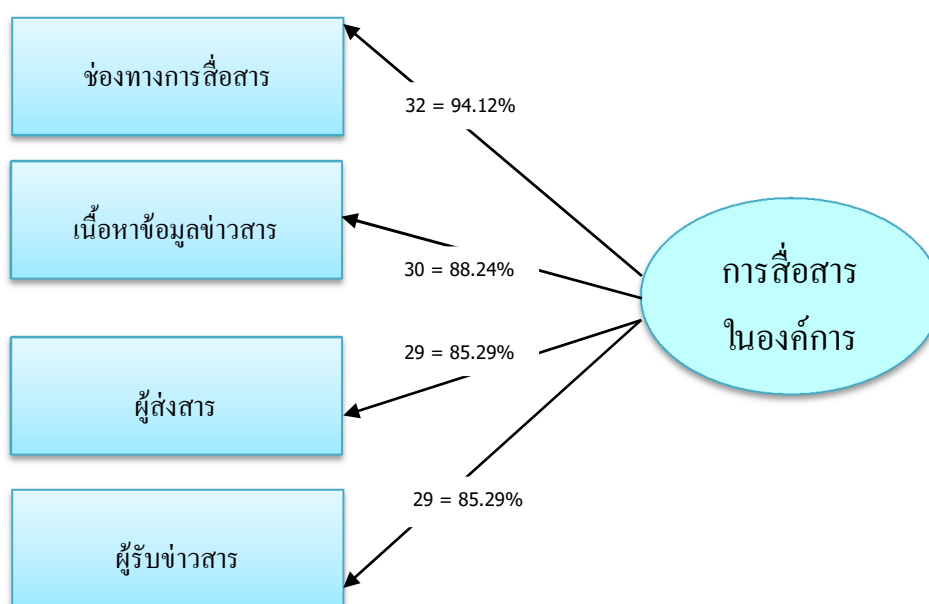
องค์ประกอบที่ 1 ช่องทางการสื่อสาร

องค์ประกอบที่ 2 เนื้อหาข้อมูลข่าวสาร

องค์ประกอบที่ 3 ผู้ส่งสาร

องค์ประกอบที่ 4 ผู้รับสาร

ซึ่งสามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดการสื่อสารในองค์กรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังภาพที่ 5 ต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ตัวแบบการวัดการสื่อสารในองค์กร

การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การ

ภายหลังจากการคัดสรรองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การ ผู้วิจัยทำการค้นหาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบการสื่อสารในองค์การ โดยการสกัดจากองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้และสาระหลักของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อการวัดการสื่อสารในองค์การต่อไป ดังตารางที่ 10 ต่อไปนี้

จากตารางที่ 10 ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์การ โดยคิดเป็นค่าร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากทัศนะหรือผลงานการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ จากนั้นจึงคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50.0 ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์ตามกระบวนการดังกล่าวมีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ช่องทางการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ตัวกลางในการสื่อสาร 2) มีหลากหลายช่องทาง 3) การสื่อสารแบบเผชิญหน้า

องค์ประกอบที่ 2 เนื้อหาข่าวสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) สิ่งที่ผู้ส่งสารนำพาไปสู่ผู้รับ 2) มีความชัดเจน ตรงประเด็น 3) ทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบรับ 4) สื่อสารความจริง เปิดเผย จริงใจ

องค์ประกอบที่ 3 ผู้ส่งสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ผู้นำพาข่าวสารไปสู่ผู้รับ 2) มีทักษะความรู้ด้านการสื่อสาร 3) มีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสาร 4) มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจ

องค์ประกอบที่ 4 ผู้รับสาร ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) เป็นผู้รับรู้ข่าวสาร 2) มีความรู้และประสบการณ์ในการสื่อสาร 3) มีทัศนคติที่ดีต่อข่าวสาร 4) มีการตอบสนองย้อนกลับ

นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระเพื่อการวัดการสื่อสารในองค์การ

เมื่อสังเคราะห์ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการสื่อสารในองค์การ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาวิเคราะห์ถึงลักษณะสำคัญในการนำไปสู่การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/ สาระหลัก เพื่อการวัดการสื่อสารในองค์การ ดังตารางที่ 11 ต่อไปนี้

ตารางที่ 11 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/ สาระหลักของการสื่อสารในองค์กร

องค์ประกอบของการสื่อสาร	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
1) ช่องทางการสื่อสาร	<p>ตัวบ่งชี้: ตัวกลางในการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นสื่อหรือเครื่องมือที่ดีในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับ <p>ตัวบ่งชี้: มีช่องทางหลากหลาย</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างช่องทางการสื่อสารที่มากเพียงพอสำหรับการสื่อสารที่มีประสิทธิผล <p>ตัวบ่งชี้: การสื่อสารแบบเผชิญหน้า</p> <ul style="list-style-type: none"> - เป็นการสื่อสารที่ทั้ง 2 ฝ่ายรับรู้ถึงอากัปกริยาซึ่งกันและกัน สามารถโต้ตอบกันได้ทันที ทำให้การสื่อสารชัดเจน ไม่มีข้อสงสัยแคลงใจ 	<p>สื่อหรือเครื่องมือที่ดีในการส่งสารจากผู้ส่งสารถึงผู้รับสาร โดยช่องทางการสื่อสารควรมีมากเพียงพอเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ได้รับอัตราประโยชน์ที่ครอบคลุมเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ อาทิ ช่องทางการสื่อสารแบบเผชิญหน้าที่ถือว่าเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เนื่องจากสามารถโต้ตอบกันได้ทันที ทำให้การสื่อสารนั้นชัดเจน ปราศจากข้อสงสัยใด ๆ</p>
2) เนื้อหาข่าวสาร	<p>ตัวบ่งชี้: สิ่งที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สัญลักษณ์หรือรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งหรือรับในกระบวนการสื่อสาร <p>ตัวบ่งชี้: ชัดเจนตรงประเด็น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับสารสามารถเข้าใจง่าย และเข้าใจตรงกับเป้าหมายของผู้ส่งสาร <p>ตัวบ่งชี้: สื่อสารความจริงเปิดเผย</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความจริงใจไว้วางใจและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ได้รับ โดยการให้ความจริงแก่ผู้รับสาร <p>ตัวบ่งชี้: ก่อให้เกิดปฏิกิริยาต่อผู้รับสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - การตอบสนองทั้งด้านบวกและด้านลบต่อข่าวสาร 	<p>สัญลักษณ์หรือรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการสื่อสารที่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองทั้งด้านบวกและลบแก่ผู้รับสาร ซึ่งเนื้อหาข่าวสารที่ส่งผลที่ดีต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กรคือ ข่าวสารที่ชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่ายและตรงกับเป้าหมายของผู้ส่งสาร เป็นความจริงเปิดเผย ซึ่งแสดงถึงความจริงใจของผู้ส่งสาร ทำให้ผู้รับสารเกิดความไว้วางใจและเชื่อมั่นในข่าวสารที่ได้รับ</p>

ตารางที่ 11 (ต่อ)

องค์ประกอบ ของการสื่อสาร	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
3) ผู้ส่งสาร	<p>ตัวบ่งชี้: ผู้นำข่าวสารไปสู่ผู้รับสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้ที่กำหนด หรือมีข้อมูลข่าวสาร - ทำหน้าที่รับ-ส่งข่าวสารสู่ผู้รับ <p>ตัวบ่งชี้: มีทักษะความรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจกระบวนการสื่อสารและปัญหาที่อาจเกิดจากการสื่อสาร <p>ตัวบ่งชี้: มีทัศนคติที่ดีในการสื่อสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เห็นคุณค่าความสำคัญการสื่อสาร <p>ตัวบ่งชี้: มีความน่าเชื่อถือ</p> <ul style="list-style-type: none"> - บุคลิกภาพของผู้ส่งสารที่น่าเลื่อมใส <p>เชื่อถือ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ แก่ผู้รับสาร</p>	<p>ผู้ที่กำหนดหรือมีข้อมูลข่าวสารที่ต้องการจะส่งไปสู่ผู้รับ และทำหน้าที่รับ-ส่งข่าวสารสู่ผู้รับสาร โดยผู้ส่งสารที่ดีควรมีทักษะความรู้ เข้าใจกระบวนการสื่อสารและปัญหาที่อาจเกิดจากการสื่อสาร และมีทัศนคติที่ดีในการสื่อสาร โดยเห็นคุณค่ารวมถึงควรเป็นผู้มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้รับสาร</p>
4) ผู้รับสาร	<p>ตัวบ่งชี้: ผู้รับข่าวสารจากผู้ส่งสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้รับรู้ รับทราบเกี่ยวกับข่าวสาร <p>ตัวบ่งชี้: มีความรู้และประสบการณ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจเนื้อหาและกระบวนการสื่อสาร <p>ตัวบ่งชี้: มีทัศนคติที่ดีต่อข่าวสาร</p> <ul style="list-style-type: none"> - เห็นคุณค่าความสำคัญการสื่อสาร <p>ตัวบ่งชี้: มีการตอบสนองย้อนกลับ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับกลับไปยังแหล่งข่าวหรือผู้ส่งสาร <p>เพื่อประเมินประสิทธิภาพกระบวนการสื่อสาร</p>	<p>ผู้รับรู้ รับทราบข่าวสารจากผู้ส่งสาร เป็นเสมือนผู้ตอบสนองของกระบวนการสื่อสาร ผู้รับสารที่ดีควรมีความรู้ ประสบการณ์มีความเข้าใจเนื้อหาและกระบวนการสื่อสาร มีทัศนคติที่ดีเห็นความสำคัญของการสื่อสาร รวมถึงมีปฏิริยาตอบสนองย้อนกลับไปสู่แหล่งหรือผู้ส่งสารเพื่อประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการสื่อสาร</p>

แนวคิดวัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

นิยามวัฒนธรรมองค์การ

Denison (1990, p. 2) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และหลักการพื้นฐาน ในบทบาทที่เป็นรากฐานของระบบการปฏิบัติและพฤติกรรมการจัดการองค์การ ซึ่งมาเสริมพลังของหลักการเหล่านั้น และเป็นกลยุทธ์ในการรักษาความอยู่รอดขององค์การที่สามารถดำเนินการได้ดีมาในอดีต และเชื่อได้ว่าจะดำเนินการได้ดีในอนาคตด้วย ส่วน Daft (1998, p. 314) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อที่นำพาความเข้าใจ และวิถีแนวทางของความคิด ที่สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน และนำมาสั่งสอนให้แก่สมาชิกใหม่ได้อย่างตรงกัน ในขณะที่ Cameron and Quinn (1999, pp. 14-15) ให้ทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่กลุ่มสมาชิกมีความเหนียวแน่นยึดถือในค่านิยม มีความเชื่อ ฐานคติพื้นฐาน ความคาดหวังและความทรงจำร่วมกัน โดยมีอัตลักษณ์คุณลักษณะประจำกลุ่ม มีการกำหนดบรรทัดฐานแบบไม่เป็นพิธีการของการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อผลในการเพิ่มเสถียรภาพความมั่นคงให้แก่สังคมภายในองค์การ เช่น ภาษา สัญลักษณ์ การปฏิบัติงาน ซึ่งคล้ายคลึงกับความเห็นของ Kreiter and Kinicki (2004, p. 81) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เอกลักษณะของลักษณะของบริษัทกิจการที่มีหลักการพื้นฐานร่วมกัน สำหรับ Schein (2004, p. 17) ให้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนฐานคติที่มีพื้นฐานร่วมกันและได้รับการเรียนรู้มาจากองค์การ ใช้ในการแก้ปัญหาขององค์การ โดยการปรับตัวและบูรณาการให้เหมาะสมสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเมื่อแบบแผนดังกล่าวสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการขององค์การได้อย่างมีเหตุผล ก็จะได้รับถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ขององค์การ เป็นแนวทางที่ถูกต้องสำหรับสมาชิกต่อไป

ส่วนความเห็นต่อนิยามของวัฒนธรรมองค์การของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550, หน้า 28) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม และความเชื่อมั่นศรัทธาที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบ และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนบุคลิกภาพ หรือ จิตวิญญาณขององค์การ สอดคล้องกับทัศนะของ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2551, หน้า 272) ที่มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบกระบวนการของการมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรม ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกในองค์กร ที่มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มที่มีความคาดหวังหรือสนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติตาม และวัฒนธรรมองค์การยังทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๆ และ ยังหมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและแบบแผนที่มีร่วมกันและเป็นสิ่งที่ผูกพันให้สมาชิกขององค์การสามารถเข้าใจตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551,

หน้า 25-56) นอกจากนี้ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 218) ยังให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ค่านิยมพื้นฐาน ความเชื่อของสมาชิกในองค์กรที่มีร่วมกัน ซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของวิถีความนึกคิดและการปฏิบัติที่หลากหลาย อันมีกระบวนการถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง ส่งผลให้ปรากฏเป็นร่องรอยของวัฒนธรรม อาทิ เรื่องเล่า พิธีกรรมต่าง ๆ ภาษาต่าง ๆ สัญลักษณ์ วิธีการปฏิบัติงาน โดยผ่านการปรับตัวขององค์กรให้สอดคล้องกลมกลืนกับสภาพแวดล้อม เพื่อความอยู่รอดและเติบโตต่อไป

ในขณะเดียวกัน กรมส่งเสริมการเกษตร (2557, หน้า 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทักษะคิ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กรยังเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอันมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงาน หรือ แบบแผนในการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในองค์กรจะทำได้สำเร็จหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กรมากกว่าปัจจัยอื่นใด

สรุปนิยามความหมายวัฒนธรรมองค์กรจากนักวิชาการหลายคนข้างต้นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ และกฎเกณฑ์ที่ไม่เป็นทางการ พฤติกรรมระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นระบบในองค์กร และใช้เป็นแนวทางที่ถูกต้องในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรตามที่กลุ่มคาดหวังหรือสนับสนุน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายต่อไป

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร

Marsella (1994, pp. 166-167) กล่าวว่า วัฒนธรรม เป็นการเรียนรู้ขององค์กรที่ได้รับ การสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อการส่งเสริมสนับสนุนการดำรงชีวิต อันประกอบไปด้วยการปรับตัว พัฒนาการ และการเจริญเติบโตของคนและสังคม นอกจากนี้วัฒนธรรมยังเปรียบเสมือนตัวแทนของปัจจัยทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกขององค์กร อาทิเช่น ค่านิยม ทักษะคิ และความเชื่อ ส่วน Ouchi (1981) ได้เขียนหนังสือ เรื่อง Theory Z: How american business can meet the japanese challenge. ที่กล่าวถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่า สาเหตุสำคัญที่ทำให้บริษัทของญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการดำเนินงานสูงกว่าบริษัทของอเมริกัน คือ วัฒนธรรมองค์กรของญี่ปุ่นนั่นเองที่เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญที่สร้างประสิทธิผลให้แก่องค์กร โดยที่วัฒนธรรมสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร เนื่องจากองค์กรสามารถคาดการณ์กระบวนการในการบริหารจัดการได้จาก ค่านิยม และความเชื่อของสมาชิกที่สะท้อนออกมาทางพฤติกรรมองค์กรได้ รวมถึงยังสามารถควบคุมสถานการณ์ภายในองค์กร ไม่ให้เกิดผลลัพธ์ด้านลบต่อการบริหารจัดการได้อีกด้วย ส่วน นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 135) สรุปว่า

วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเป็นความสำคัญต่อองค์กรในการสร้างความสามัคคีร่วมมือร่วมใจ การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการดำเนินงานในองค์กรและ พัชสิทธิ์ ชมพุดำ (2552, หน้า 54) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอันมาก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของบุคลากร โดยวัฒนธรรมองค์กรเปรียบได้กับโปรแกรม (Software) ของเครื่องคอมพิวเตอร์

สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญอยู่หลากหลายประการ ได้แก่ 1) สร้างเอกลักษณ์ขององค์กร 2) เสริมสร้างความผูกพันในองค์กร 3) ช่วยเพิ่มเสถียรภาพ พัฒนาการ และการเติบโตขององค์กร เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน 4) ช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน 5) ช่วยควบคุมผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาในการดำเนินงาน

แนวคิดทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

ตัวแบบระดับวัฒนธรรมของ Schien (2004, pp. 25-27) เป็นแนวคิดในการจำแนกระหว่างสิ่งที่เป็นรูปธรรมกับนามธรรมของวัฒนธรรม และได้พัฒนาตัวแบบดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 3 ระดับคือ

ระดับที่ 1 เป็นระดับที่แสดงออกมาเป็นรูปธรรม เรียกว่า สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts)

ระดับที่ 2 เป็นระดับความเชื่อและค่านิยม ที่เป็นนามธรรม สามารถเข้าถึงได้โดยใช้เครื่องมือการศึกษาที่เหมาะสม

ระดับที่ 3 เป็นระดับฐานคิดพื้นฐาน ที่เป็นนามธรรมในระดับที่ลึกที่สุด เข้าถึงยากที่สุด โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสมหลายชนิดผสมผสานกันในการศึกษาและตีความ

นอกจากนี้ นักวิชาการหลายคนจากหลายสำนักได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลากหลายรูปแบบ อาทิ Harrison (1972, pp. 119-128) ได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support-oriented culture) มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการ สัมพันธภาพ และความไว้วางใจของสมาชิก รวมถึงส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented culture) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน สนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญส่วนตัว

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role-oriented culture) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบ และหลักการทำงานที่ถูกต้องอย่างเคร่งครัด โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจงชัดเจน

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power-oriented culture) ให้ความสำคัญกับอำนาจการบริหารและอำนาจการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ เน้นโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา จากบนสู่ล่าง (Hierarchy)

ในขณะที่ Hofstede (1991, pp. 4-5) กล่าวว่า วัฒนธรรมเปรียบเสมือน โปรแกรมแห่งจิตใจ และได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นปรากฏการณ์ของวัฒนธรรมในระดับผิวนอก จึงเป็นรูปธรรมที่สามารถมองเห็น หรือจับต้องได้มากที่สุด มีความหมายเฉพาะ ซึ่งสามารถเข้าใจได้ในแวดวงของผู้เข้าร่วมในวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสิ่งที่สามารถเลียนแบบระหว่างกลุ่มได้ง่าย

2. วีรบุรุษ (Heroes) คือ บุคคลจริงและ/หรือบุคคลในจินตนาการ มีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีคุณค่าทางจิตใจของผู้คนและเป็นแบบอย่างต้นแบบที่ผู้คนในวัฒนธรรมใช้เป็นแบบอย่างการปฏิบัติ

3. พิธีกรรม (Rituals) คือ กิจกรรมขององค์การที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์การด้านใดด้านหนึ่ง และอาจเป็นกิจกรรมที่เกินความจำเป็นในเชิงเทคนิค ทว่าผู้คนถือว่าเป็นความจำเป็นของสังคมนั้น ๆ และยังเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงผ่านของสภาวะทางสังคมในรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง

4. ค่านิยม (Values) เปรียบเสมือนแกนกลางที่สำคัญของวัฒนธรรม เป็นความรู้สึกนึกคิดแบบกว้าง ๆ เกี่ยวกับความนิยมชมชอบสภาวะอย่างหนึ่งมากกว่าหรือน้อยกว่าอีกสภาวะหนึ่ง

สอดคล้องกับ Trompenaars and Turner (1999, p. 13) ที่มีทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

- 1) ค่านิยม (Values) หมายถึง การให้ความสำคัญและคุณค่าต่อสิ่ง ๆ หนึ่ง ทั้งด้านบวกและด้านลบ
- 2) บรรทัดฐาน (Norms) หมายถึง กฎเกณฑ์หรือข้อกำหนดที่ควบคุมความรู้สึกนึกคิด การกระทำของคนในสังคมหรือองค์การที่มีทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
- 3) สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งที่ใช้เป็นตัวแทนสิ่ง ๆ หนึ่ง เพื่อให้สิ่งนั้น ๆ มีความหมาย
- 4) ภาษา (Language) หมายถึง ระบบสัญลักษณ์แบบหนึ่งที่ทำให้เราสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น

ทั้งนี้ นิติพล ภูตะโชติ (2552, หน้า 135-137) ให้ทัศนะว่า องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การมีหลากหลาย ดังต่อไปนี้ 1) ค่านิยม (Values) หมายถึง ความเชื่อมั่นขั้นพื้นฐานของคนนำไปสู่แบบอย่างของ พฤติกรรม ที่มีศีลธรรม ความถูกต้องดีงาม ความรู้สึกชื่นชมในคุณค่า ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ 2) ทัศนคติ (Attitudes) เป็นความรู้สึกที่สะท้อน

ออกมาในแง่บวกหรือลบต่อสิ่งใด ๆ 3) ความเชื่อ (Beliefs) เป็นความรู้ที่นึกคิด ความเข้าใจยอมรับต่อสิ่งใด ๆ ที่มีที่มาจากประสบการณ์เดิม ซึ่งมีอิทธิพลไปสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อความรู้ที่ที่มีต่อมา และแสดงออกมาทางพฤติกรรมของคน 4) บรรทัดฐาน (Norms) เป็นแบบแผนที่คนยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติในการดำเนินชีวิตและการทำงาน 5) สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นสิ่งที่ป็นรูปธรรมอันสามารถบ่งบอกถึงความเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เช่น ภาษา รูปภาพ ตราสัญลักษณ์ต่าง ๆ เป็นต้น 6) พิธีกรรม (Rituals) คือ กิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น บ่งบอกถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ 7) เรื่องเล่า (Stories) เป็นเรื่องราวหรือประวัติต่าง ๆ ขององค์กรที่เล่าสู่สืบทอดกันมาเป็นทอดๆจากรุ่นสู่รุ่น 8) วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความคิดมีศีลธรรมอันโดดเด่นจนเป็นที่เคารพยกย่องของสมาชิก เป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมขององค์กร 9) คำขวัญ (Slogans) คือ วลี หรือถ้อยคำ หรือประโยคอันมีคุณค่า ที่แสดงถึงค่านิยมขององค์กร ในทางธุรกิจ คำขวัญจะมีประโยชน์ในการสื่อสารทางการตลาดเพื่อสร้างการจดจำตราสินค้าและบริการจากลูกค้า 10) จริยธรรม (Ethics) คือ ความรับผิดชอบสำนึกถึงความรู้สึกถูกผิด ดีชั่ว ควรหรือไม่ควร 11) กฎ (Rules) คือ ข้อกำหนดให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม 12) บทบาท (Roles) คือ การปฏิบัติตามหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้

ส่วน Denison (1990, pp. 4-16) ได้ศึกษาหลายแนวคิดทฤษฎีเพื่อนำมาสร้างสมมติฐานของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร โดยแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) เป็นวัฒนธรรมที่แสดงถึงความสำคัญของหลักการผูกพัน การมีส่วนร่วม และการบูรณาการ โดยที่องค์กรมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิก ส่งเสริมให้สมาชิกมีการบริหารจัดการการทำงานด้วยตนเอง และสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กร
2. วัฒนธรรมเน้นความมั่นคง (Consistency culture) บ่งบอกถึงค่านิยมที่มั่นคงชัดเจนในการให้สมาชิกในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี และร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่นปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการจงใจสนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์
4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission culture) คือ การที่สมาชิกมีสำนึกร่วม มีการยอมรับ รับรู้ และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

สำหรับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999, pp. 32-40) เรียกว่า รูปแบบค่านิยมการแข่งขัน (The competing values model) เขาได้จำแนกวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นตามสายบังคับบัญชา (The hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ ซึ่ง Weber ได้เรียกองค์การในลักษณะนี้ว่า องค์การระบบราชการ โดยกำหนดลักษณะสำคัญขององค์การหลายประการ เช่น มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานอย่างชัดเจน มีกฎระเบียบ มีการควบคุม มีความเฉพาะเจาะจงของงาน มีระบบคุณธรรม มีลำดับการบังคับบัญชา มีความเป็นกลางไม่ลำเอียง มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง เป็นต้น

2. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) เกิดขึ้นในปลายทศวรรษที่ 1960 จากการที่องค์การต้องเผชิญกับการแข่งขันสูง องค์การต้องแข่งขันเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองในตลาด และเพื่อรักษาความอยู่รอด จึงให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน ดังนั้นสิ่งที่เชื่อมโยงความผูกพันในองค์การไว้ด้วยกัน คือ การเน้นได้ชัยชนะร่วมกันในการแข่งขันนั่นเอง

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะคล้ายครอบครัวขยายมากกว่าหน่วยทางธุรกิจ จึงมุ่งสัมพันธ์เกื้อกูลกันสูง มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมค่านิยมร่วมให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มุ่งสร้างความสามัคคี การมีส่วนร่วม และความจงรักภักดีต่อองค์การ ให้สมาชิกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

4. วัฒนธรรมเฉพาะกิจเน้นการปรับเปลี่ยนปรับตัว (Adhocracy culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

ในขณะที่ Cook and Szumal (2002, pp. 65-67) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพขององค์การกับความเชื่ออันเป็นบรรทัดฐานหลักในการจำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) คือ การที่องค์การให้ความสำคัญกับบุคลากรและงานควบคู่กันไป โดยให้อิสระด้านความคิด และส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ ได้แก่

1.1 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement) เป็นภาวะที่บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้บรรลุผลการดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย ตามมาตรฐานขั้นสูงขององค์กรนั้น ๆ

1.2 การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-actualization) เป็นภาวะที่องค์กรให้ความสำคัญใส่กับผลงานและความก้าวหน้าที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน

1.3 การส่งเสริมและให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic-encouraging) เป็นภาวะที่องค์กรให้คุณค่าและความสำคัญแก่บุคลากร มุ่งคนเป็นศูนย์กลาง

1.4 การมุ่งความผูกพันอันเหนียวแน่น (Affirmative) เป็นภาวะที่องค์กรสนับสนุนให้คนในองค์กรมีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกันเชิงรับ (Passive-defensive culture) คือ การที่องค์กรเน้นให้ความสำคัญกับคนมากกว่างาน ทว่า บุคลากรในองค์กรก็ยังไม่รู้สึกถึงความมั่นคง ยังขาดความมั่นใจระหว่างบุคลากรด้วยกัน มีบรรยากาศการทำงานตึงเครียด องค์กรจึงขาดความเจริญก้าวหน้า นอกจากนี้บุคลากรในองค์กรมักมีทัศนคติที่เห็นพ้องกัน และหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ซึ่งก็คือ ลักษณะองค์กรแบบอนุรักษ์นิยม โดยประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

2.1 การเห็นพ้อง (Approval) เป็นการที่องค์กรมีค่านิยมแบบประนีประนอม และยินยอมคล้อยตามกันระหว่างบุคลากรในองค์กร

2.2 การมุ่งแบบแผนแบบประเพณีนิยม (Conventional) เป็นการที่องค์กรมีค่านิยมแบบอนุรักษ์นิยม โดยเน้นประเพณีที่มีแบบแผนการดำเนินงานที่ควบคุมด้วยระบบราชการ

2.3 การเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ การที่องค์กรมีการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ มีสายการบังคับบัญชา ผู้นำมีอำนาจการตัดสินใจอย่างเต็มที่ และผู้ตามต้องเคารพและปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น

2.4 การเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) คือการที่องค์กรมีค่านิยมเน้นการลงโทษเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด ทว่าเมื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จกลับไม่ได้รับรางวัล ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าตนเองไร้คุณค่า และแสดงออกโดยการเลี่ยงการทำงาน นั่นคือ บุคลากรพยายามรักษาตนเองให้เกิดปัญหาหรือเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive-defensive culture) คือ องค์กรที่อยู่ในภาวะการฉ้อแข่งขันสูง คนในองค์กรมุ่งการแข่งขันกันในการทำงาน เพื่อผลตอบแทน องค์กรมีค่านิยมเรื่องความสมบูรณ์แบบ ดังนั้นบุคลากรต้องทำงานโดยไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ

3.1 การเห็นแย้งกัน (Opposition) บุคลากรในองค์กรมักมีการเผชิญหน้ากัน มีการบริหารที่เน้นการเจรจาต่อรอง องค์กรขาดการวางแผนล่วงหน้า จำเป็นต้องมีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า จึงมักเกิดปัญหาความขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ

3.2 การเน้นอำนาจ (Power) องค์กรมีค่านิยมการบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม ไม่มีการมอบอำนาจแก่บุคลากร ผู้บริหารมอบรางวัลโดยการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้น เพื่อการควบคุมผู้ปฏิบัติงาน

3.3 การเน้นการแข่งขัน (Competitive) องค์กรมีค่านิยมของการแข่งขัน ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งการแข่งขัน เพื่อรักษาความรู้สึกรักตัวเองที่มีคุณค่าในตนเอง เนื่องจากบุคลากรมีความเชื่อว่าการทำงานต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันจึงจะได้รับผลสำเร็จ

3.4 การมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist) เป็นองค์กรที่มีค่านิยมแบบเคร่งครัด ในกฎ ระเบียบ มุ่งเน้นงานหนัก มีความคาดหวังความสมบูรณ์แบบ และความสำเร็จของงานสูง

ส่วน Schein (2004, pp. 25-37) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์กรแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. ระดับรูปธรรม (Artifacts) เป็นระดับแรกของรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร สามารถสังเกตเห็น จับต้อง หรือรับรู้ได้ง่าย เช่น ตราสัญลักษณ์ พิธีกรรม ภาษา หรือคำขวัญต่าง

2. ระดับค่านิยม (Values) อยู่ลึกกว่าระดับแรก เป็นความเชื่อที่สมาชิกให้คุณค่าและความสำคัญ เช่น ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์องค์กร

3. ระดับสมมติฐาน (Assumptions) เป็นระดับลึกที่สุดของวัฒนธรรมองค์กร แสดงถึงความเชื่อและความรู้สึกที่หยั่งรากลึกในจิตใจของสมาชิก เปรียบเป็นแก่นของวัฒนธรรม เป็นนามธรรมยากแก่การสังเกตเห็นและเปลี่ยนแปลงได้ยาก และเป็นต้นเหตุให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ทั้ง 2 แบบที่กล่าวมาและมีการถ่ายทอดไปสู่คนในองค์กรผ่านทางความคิดและความรู้สึก

นอกจากนี้ Daft (2008, pp. 434-437) ได้เสนอแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรบนความสมดุลระหว่างสภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และค่านิยมองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

- 1.1 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
- 1.2 ให้งานมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ
- 1.3 เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- 1.4 ส่งเสริมการค้นคว้าทดลอง
- 1.5 ความกล้าตัดสินใจและกล้าเสี่ยง

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน ประกอบด้วย

- 2.1 ปฏิบัติการเชิงรุก
- 2.2 ความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง
- 2.3 มุ่งชัยชนะ
- 2.4 มุ่งเน้นการแข่งขัน
- 2.5 มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) ประกอบด้วย

- 3.1 การมุ่งเน้นให้สมาชิกร่วมมือกัน
- 3.2 เน้นความยุติธรรม
- 3.3 เน้นความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
- 3.4 เน้นการรักษาข้อตกลง/ สัญญา
- 3.5 เน้นความเสมอภาค
- 3.6 เน้นการทำงานเป็นทีม

4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการรักษาสภาพเดิมขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

- 4.1 กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติ
- 4.2 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
- 4.3 เน้นพิธีการขั้นตอน
- 4.4 เน้นเหตุและผล
- 4.5 เน้นการรวมอำนาจ

สรุปแนวคิด ทฤษฎีรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรในการนำไปใช้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดจันทบุรี มีดังนี้

1. รูปแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ Harrison (1972, pp. 119-128) จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support-oriented culture) 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented culture) 3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role-oriented culture) 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power-oriented culture)

2. รูปแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ Denison (1990, pp. 4-16) มีความเห็นว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ

องค์การ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture)
2) วัฒนธรรมเน้นความมั่นคง (Consistency culture) 3) วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission culture)

3. รูปแบบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999, pp. 32-40) เรียกว่า รูปแบบค่านิยมการแข่งขัน (The competing values model) Quinn จำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมเน้นตามสายบังคับบัญชา (The hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ 2) วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) องค์การต้องแข่งขันเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองในตลาด และเพื่อรักษาความอยู่รอด มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3) วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม/ ญาติ (Clan culture) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมค่านิยมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ 4) วัฒนธรรมเฉพาะกิจเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมองค์การ

4. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การของ Cook and Szumal (2002, pp. 65-67) โดยได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทออกเป็น 3 แบบคือ 1) วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) เป็นวัฒนธรรมของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความเหมาะสมและสมดุลของคนกับงาน และการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วม 2) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรับ (Passive-defensive culture) 3) วัฒนธรรมองค์การลักษณะป้องกันเชิงรุก (Aggressive-defensive culture)

5. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Schein (2004, pp. 25-37) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) ระดับรูปธรรม (Artifacts) สามารถสังเกตเห็นหรือรับรู้ได้ง่าย เช่น ตราสัญลักษณ์ พิธีกรรม ภาษา หรือ คำขวัญต่าง 2) ค่านิยม (Values) อยู่ลึกกว่าระดับแรก เช่น ปรัชญา เป้าหมาย และกลยุทธ์องค์การ 3) สมมติฐาน (Assumptions) เป็นระดับลึกที่สุดของวัฒนธรรมองค์การ เปรียบเป็นแก่นของวัฒนธรรม เป็นนามธรรมยากแก่การสังเกตเห็นและเปลี่ยนแปลงได้ยาก

6. รูปแบบวัฒนธรรมองค์การตามกรอบแนวคิดของ Daft (2008, pp. 434-437) ได้เสนอแนวคิดวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) มีการกำหนด

วิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน โดยผู้นำมีการถ่ายทอด และสื่อสารวิสัยทัศน์พันธกิจ เพื่อให้พนักงานเข้าใจรับรู้และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ 3) วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร 4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งไปที่การดำเนินงานภายในองค์กร เน้นการรักษาสภาพเดิมขององค์กรภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ

Harrison (1972, pp. 119-128) ได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น

4 ประเภท คือ 1) วัฒนธรรมมุ่งการสนับสนุน (Support-oriented culture) ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการ สัมพันธภาพ และความไว้วางใจของสมาชิก รวมถึงส่งเสริมการตัดสินใจร่วมกัน 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented culture) ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน สนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถ ประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญส่วนตัว 3) วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role-oriented culture) ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบ และหลักการทำงานที่ถูกต้องอย่างเคร่งครัด โดยมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบอย่างเฉพาะเจาะจงชัดเจน 4) วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power-oriented culture) ให้ความสำคัญกับอำนาจการบริหารและอำนาจการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ เน้นโครงสร้างตามสายบังคับบัญชา จากบนสู่ล่าง (Hierarchy)

ส่วน Cameron and Quinn (1999, pp. 32-40) จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น

4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นตามสายบังคับบัญชา (The hierarchy culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ

2. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) องค์กรต้องแข่งขันเพื่อรักษาตำแหน่งของตนเองในตลาด และเพื่อรักษาความอยู่รอด จึงให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม/ ญาติ (Clan culture) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ที่ผูกพันการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมค่านิยมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร มุ่งสร้างความสามัคคีและความจงรักภักดีต่อองค์กร

4. วัฒนธรรมเฉพาะกิจเน้นการปรับตัว (Adhocracy culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม

ของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

สำหรับ Denison and Mishra (1995, pp. 204-233) ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีของวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมี 4 ลักษณะดังนี้

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) ประกอบด้วย
 - 1.1 การมอบอำนาจ ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงาน และรักภักดีต่อองค์กร
 - 1.2 การทำงานเป็นทีม
 - 1.3 การพัฒนาบุคลากรทุกระดับ
2. วัฒนธรรมเน้นความมั่นคง (Consistency culture) ประกอบด้วย
 - 2.1 ค่านิยมแกนกลาง เข้มแข็งคงเส้นคงวา
 - 2.2 การตกลงร่วม คนในองค์กรมีการประนีประนอม หรือบรรลุข้อตกลงกันได้ง่าย
 - 2.3 ความร่วมมือ
3. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability culture) ประกอบด้วย
 - 3.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 การเน้นผู้รับบริการ
 - 3.3 การเรียนรู้ขององค์กร
4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission culture) ประกอบด้วย
 - 4.1 ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น
 - 4.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์
 - 4.3 วิสัยทัศน์

ซึ่งวัฒนธรรมองค์กร 2 ลักษณะ ที่ประกอบด้วย วัฒนธรรมองค์กรแบบมีส่วนร่วม และ วัฒนธรรมการปรับตัว เป็นตัวชี้วัดความยืดหยุ่น การเปิดเผย และการตอบสนอง และเป็นตัวทำนายสำคัญของการเติบโต สำหรับวัฒนธรรมองค์กรอีก 2 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมเน้นความมั่นคง และ วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ เป็นตัวชี้วัดการบูรณาการ ทิศทาง และวิสัยทัศน์ รวมทั้งเป็นตัวทำนายที่ดีต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์กร

ทั้งนี้ Cook and Szumal (2002, pp. 65-67) ได้จำแนกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละประเภทออกเป็น 3 แบบคือ

1. วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive culture) ประกอบด้วย
 - 1.1 การมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement)

- 1.2 การเห็นคุณค่าในตนเอง (Self-actualization)
 - 1.3 การให้ความสำคัญกับบุคลากร (Humanistic-encouraging)
 - 1.4 การมุ่งเน้นความผูกพันอันเหนียวแน่น (Affirmative)
 2. วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกันเชิงรับ (Passive-defensive culture) ประกอบด้วย
 - ลักษณะ 4 ประการ ดังนี้
 - 2.1 การเห็นพ้อง (Approval)
 - 2.2 การมุ่งแบบแผนแบบประเพณีนิยม (Conventional)
 - 2.3 การเน้นการพึ่งพา (Dependent)
 - 2.4 การเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance)
 3. วัฒนธรรมองค์การแบบป้องกันเชิงรุก (Aggressive-defensive culture) ประกอบด้วย
 - คุณลักษณะ 4 ประการ คือ
 - 3.1 การเห็นแย้งกัน (Opposition)
 - 3.2 การเน้นอำนาจ (Power)
 - 3.3 การเน้นการแข่งขัน (Competitive)
 - 3.4 การมุ่งความสมบูรณ์แบบ (Perfectionist)
- ในขณะที่ Daft (2008, pp. 434-437) ได้เสนอแนวคิดวัฒนธรรมองค์การแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ
1. วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) ประกอบด้วย
 - 1.1 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
 - 1.2 ให้อิสระในการทำงานในการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ
 - 1.3 เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
 - 1.4 ส่งเสริมการค้นคว้าทดลอง
 - 1.5 ความกล้าตัดสินใจและกล้าเสี่ยง
 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) ประกอบด้วย
 - 2.1 ปฏิบัติการเชิงรุก
 - 2.2 ความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง
 - 2.3 มุ่งชัยชนะ
 - 2.4 มุ่งเน้นการแข่งขัน
 - 2.5 มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) ประกอบด้วย
 - 3.1 การมุ่งเน้นให้สมาชิกร่วมมือกัน
 - 3.2 เน้นความยุติธรรม
 - 3.3 เน้นความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
 - 3.4 เน้นการรักษาข้อตกลง/ สัญญา
 - 3.5 เน้นความเสมอภาค
 - 3.6 เน้นการทำงานเป็นทีม
4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) ประกอบด้วย
 - 4.1 กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติ
 - 4.2 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
 - 4.3 เน้นพิธีการและขั้นตอน
 - 4.4 เน้นเหตุและผล
 - 4.5 เน้นการรวมอำนาจ

Marcoulides and Heck (1993, pp. 209-225) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การและผลการปฏิบัติงานขององค์การ: ข้อเสนอแนะและรูปแบบการทดสอบ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ตัว ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การ ที่ประกอบด้วย ความซับซ้อนของโครงสร้าง เหตุผล การผลิต และการบริการ
2. การดำเนินงานขององค์การ เช่น การประเมินผล การสนใจงาน การตัดสินใจ การจ่ายค่าตอบแทน และความท้าทาย
3. ค่านิยมขององค์การ ประกอบด้วย ความกล้าเสี่ยง การดูแลความปลอดภัย ประสิทธิภาพงาน ความเป็นมืออาชีพ ภาพลักษณ์ การวิจัยและพัฒนา
4. บรรยากาศในองค์การ ประกอบด้วย บทบาทขององค์การ การสื่อสาร การร่วมมือ การประสานงาน เทคโนโลยี
5. ทัศนคติของพนักงาน ประกอบด้วย อคติ ความอดทน ความเป็นชาตินิยม ความสุขในสังคม ความผูกพัน และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนตัวแปรตาม คือ ผลการปฏิบัติงานพบว่า ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นซึ่งประกอบกันเป็นวัฒนธรรมองค์การสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ต่องานขององค์การและบรรยากาศในองค์การ ค่านิยมขององค์การสัมพันธ์กับงานขององค์การบรรยากาศในองค์การและทัศนคติของพนักงาน งานขององค์การสัมพันธ์กับทัศนคติของพนักงานบรรยากาศในองค์การ

และผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติของพนักงานและผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

สำหรับ Petty (1995, pp. 483-492) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการดำเนินงานขององค์กร ในการศึกษาใช้กลุ่มตัวอย่างของบริษัทให้บริการด้านไฟฟ้าของสหรัฐอเมริกา รวม 12 แห่ง และจำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมส่วนร่วม (Involvement culture) ประกอบด้วย

1.1 การมอบอำนาจ ผู้บริหารและบุคลากรมีความผูกพันกับงาน และรักภักดีต่อ

องค์กร

1.2 การทำงานเป็นทีม

1.3 การพัฒนาบุคลากรทุกระดับ

2. วัฒนธรรมเอกภาพ/ มั่นคง (Consistency culture) ประกอบด้วย

2.1 ค่านิยมแกนกลาง เข้มแข็งคงเส้นคงวา

2.2 การตกลงร่วม คนในองค์กรมีการประนีประนอมหรือบรรลุข้อตกลงกันได้ง่าย

2.3 ความร่วมมือ

3. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptability culture) ประกอบด้วย

3.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง

3.2 การเน้นผู้รับบริการ

3.3 การเรียนรู้ขององค์กร

4. วัฒนธรรมพันธกิจ (Mission culture) ประกอบด้วย

4.1 ทิศทางยุทธศาสตร์และความมุ่งมั่น

4.2 เป้าหมายและวัตถุประสงค์

4.3 วิสัยทัศน์ และนำวัฒนธรรมองค์กรประเภทต่าง ๆ ข้างต้นมาสร้างความสัมพันธ์

กับผลการดำเนินงานขององค์กรอื่นประกอบด้วย 1) การปฏิบัติการ (Operation) 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า (Customer responsibility) 3) การสนับสนุนด้านการบริการ (Support services)

4) ความปลอดภัยและสุขอนามัยของพนักงาน (Employee safety and health) 5) การตลาด

(Marketing) ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กร

ในขณะที่การศึกษาของ Kim, Lee and Yu (2004, pp. 340-359) พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานขององค์กรมีความสัมพันธ์กัน และใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor analysis) ในการจำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นนวัตกรรม/ สร้างสรรค์ ประกอบด้วย
 - 1.1 การมุ่งความสำเร็จ
 - 1.2 การมุ่งสั่งจะ
 - 1.3 การมุ่งเน้นบุคคล
 - 1.4 การมุ่งเน้นสัมพันธภาพ
2. วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม มีการร่วมมือกันทำงาน มีค่านิยมร่วม
3. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นการสนับสนุน เน้นการมีส่วนร่วมและผูกพันร่วมมือกันระหว่างบุคลากร และกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่บุคลากร
 4. วัฒนธรรมการมุ่งเน้นงาน/ ผลสำเร็จ ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย และส่งเสริมการทำงานของบุคลากรที่เหมาะสมกับศักยภาพ โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจ 3 ประเภท คือ ธุรกิจประกันภัย ธุรกิจอุตสาหกรรมและธุรกิจโรงพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจประกันภัย มีวัฒนธรรมมุ่งเน้นนวัตกรรม มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานนั้นคือ การเจริญเติบโตของยอดเงินประกัน อัตราลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้น และธุรกิจอุตสาหกรรมมุ่งเน้นวัฒนธรรมการสนับสนุน โดยวัฒนธรรมการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับผลกำไรและผลตอบแทนในการลงทุน ส่วนธุรกิจของโรงพยาบาลพบว่า มีวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมมุ่งเน้นงาน ซึ่งมีผลต่ออัตราการเข้า-ออกของพนักงาน สอดคล้องกับ Gilbert and Tsao (2000, pp. 49-51) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ และสรุปได้เป็น 4 มิติคือ 1) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความรู้สึกผูกพันเป็นกลุ่ม (Individualism/ Collectivism) มีการปฏิสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงาน และมีอุดมการณ์ร่วมกัน 2) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นหลักที่เป็นสากล หรือมุ่งเน้นหลัก เฉพาะตัว (Universalism/ Particularism) 3) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นกลาง หรือเน้นอารมณ์ (Neutral/ Emotional) 4) วัฒนธรรมที่มุ่งเน้น กระทั่งความสำเร็จ หรือ ยึดเชื้อ (Achievement/ Ascription) มุ่งเน้นผลงาน และการบรรลุเป้าหมาย ส่วน Belassi, Kondra, and Tukul (2007, Abstract) ศึกษาเรื่อง โครงการพัฒนาสินค้าใหม่: ผลของวัฒนธรรมองค์การ ของหน่วยงานต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา จำนวนรวม 95 แห่ง โดยจำแนกวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ 1) วัฒนธรรมให้อิสระในการทำงาน (Independent intercept) 2) วัฒนธรรมการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านบวก (Positive work environment) 3) วัฒนธรรมส่งเสริมภาวะผู้นำ (Management leadership) 4) วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Result-oriented) ซึ่งผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมการปรับสภาพแวดล้อมการทำงานด้านบวกส่งผลต่อความสำเร็จด้านการค้า ด้านเทคนิค และความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนวัฒนธรรมส่งเสริมภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จด้านการค้า และด้านเทคนิค ส่วนวัฒนธรรมการให้ความสำคัญอิสระในการทำงาน

ส่งผลต่อความสำเร็จด้านเทคนิค และความพึงพอใจของลูกค้า แต่วัฒนธรรมการมุ่งเน้นผลลัพธ์ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานใด

ต่อมา Schein (2004, pp. 58-63) ได้พัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพิ่มเติม โดยจัดเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) วัฒนธรรมผู้ปฏิบัติ (The operator subculture) มีฐานคิดว่าการกระทำขององค์การใดก็ตามจะเป็นการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ ดังนั้น ความสำเร็จขององค์การจึงขึ้นอยู่กับความรู้ทักษะ ความสามารถและความรักความผูกพันของบุคลากรในการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม 2) วัฒนธรรมวิศวกรรม มีกระบวนการทำงานที่เป็นไปอย่างสมบูรณ์และบันเทิงใจ ไม่มีปัญหา โดยมีการออกแบบให้มนุษย์เข้าร่วมในปฏิบัติการให้น้อยที่สุด เพราะมนุษย์คือตัวปัญหา 3) วัฒนธรรมผู้บริหาร มีฐานคิดคือ มุ่งเน้นการอยู่รอดและการเติบโตด้านเศรษฐกิจขององค์การจึงต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์การ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงสุดต้องรอบรู้ และมีอำนาจในการควบคุมอย่างเบ็ดเสร็จ

นอกจากนี้ Greenberg and Baron (1997, pp. 471-472) ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การว่าประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเน้นนวัตกรรม (Innovation)
2. ความมั่นคง มีเสถียรภาพ (Stability)
3. การมุ่งเน้นคนในองค์การ (Orientation toward people)
4. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-orientation)
5. แบบแผนการทำงานตามสบาย (Easygoingness)
6. การให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (Attention to detail)
7. การทำงานเป็นทีม (Collaborative orientation)

ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของ Robbins and Coulter (2002, pp. 58-59) มีทัศนะว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การมีสาระ 7 ด้าน ดังนี้

1. การเน้นรายละเอียด (Attention to detail) คือ การที่บุคลากรมีความคาดหวังต่อความถูกต้อง แม่นยำ และการเอาใจใส่ในรายละเอียดการทำงาน
2. การเน้นผลงาน (Outcome orientation) องค์การให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานมากกว่าการบรรลุวัตถุประสงค์
3. การเน้นบุคลากร (People orientation)
4. การเน้นการทำงานเป็นทีม (Team orientation)
5. การเน้นความมั่นคง (Stability orientation)
6. การเน้นการเอาชนะคู่แข่งทางธุรกิจเชิงรุก (Aggressiveness orientation)

7. การเน้นนวัตกรรมและความเสี่ยง (Innovation and risk taking) คล้ายคลึงกับการศึกษาของ Engels (2008) ที่พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนมีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 มิติ ดังนี้ 1) การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2) การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม 3) การใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ 4) ครูมีภาวะผู้นำ 5) ครูมีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง

เช่นเดียวกับ Robbins and Judge (2007, p. 511) มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 7 องค์ประกอบด้วย คือ 1) นวัตกรรมและกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking) 2) ใส่ใจรายละเอียด (Attention to detail) 3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์/ ผลงาน (Outcome orientation) 4) การเน้นบุคคล (People orientation) 5) การเน้นทีมงาน (Team orientation) 6) ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Aggressiveness) 7) ความมั่นคง (Stability)

ส่วน Slocum and Hellriegel (2011, pp. 491-495) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่ง และได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบระบบราชการ (Bureaucratic culture) ประกอบด้วย
 - 1.1 รูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ
 - 1.2 มีกฎระเบียบขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนเป็นมาตรฐาน
 - 1.3 มีโครงสร้างองค์การสายบังคับบัญชาตามลำดับชั้น
2. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Clan culture) ประกอบด้วย
 - 2.1 สร้างความผูกพันจงรักภักดีในกลุ่มสมาชิกองค์การ
 - 2.2 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง
 - 2.3 ส่งเสริมให้เกิดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
3. วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) ประกอบด้วย
 - 3.1 การเน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งการเป็นผู้นำในธุรกิจ
 - 3.2 การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว
4. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market culture) ประกอบด้วย
 - 4.1 การเน้นเป้าหมายของงาน
 - 4.2 การเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง
 - 4.3 การเน้นการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรต่าง ๆ
 - 4.4 การเน้นการรักษากลุ่มเป้าหมาย

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การในทัศนะของนักวิชาการไทย

ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์ (2546, หน้า 74) ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้

1. วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว ซึ่งประกอบด้วย
 - 1.1 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์
 - 1.2 ให้งานมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ
 - 1.3 เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
 - 1.4 ส่งเสริมการค้นคว้าทดลอง
 - 1.5 ความกล้าตัดสินใจและกล้าเสี่ยง
2. วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ ประกอบด้วย
 - 2.1 ปฏิบัติการเชิงรุก
 - 2.2 ความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง
 - 2.3 มุ่งชัยชนะ
 - 2.4 มุ่งเน้นการแข่งขัน
 - 2.5 มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ
3. วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ ประกอบด้วย
 - 3.1 การมุ่งเน้นให้สมาชิกร่วมมือกัน
 - 3.2 เน้นความยุติธรรม
 - 3.3 เน้นความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
 - 3.4 เน้นการรักษาข้อตกลง/ สัญญา
 - 3.5 เน้นความเสมอภาค
 - 3.6 เน้นการทำงานเป็นทีม
4. วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ ประกอบด้วย
 - 4.1 กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติ
 - 4.2 โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน
 - 4.3 เน้นพิธีการขั้นตอน
 - 4.4 เน้นเหตุและผล
 - 4.5 เน้นการรวมอำนาจ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ เสถียร สุทธิ (2549, หน้า 55-58) พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด อยู่ในระดับมากทุกรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย

- 1) วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย 1.1) ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 1.2) ให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระ 1.3) เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า 1.4) ส่งเสริมการค้นคว้าทดลอง 1.5) ความกล้าตัดสินใจและกล้าเสี่ยง
- 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement culture) มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายองค์การที่ชัดเจน ประกอบด้วย 2.1) ปฏิบัติการเชิงรุก 2.2) ความมุ่งมั่นขยันขันแข็ง 2.3) มุ่งชัยชนะ 2.4) มุ่งเน้นการแข่งขัน 2.5) มุ่งผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ
- 3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture) ประกอบด้วย 3.1) การมุ่งเน้นให้สมาชิกร่วมมือกัน 3.2) เน้นความยุติธรรม 3.3) เน้นความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 3.4) เน้นการรักษาข้อตกลง/ สัญญา 3.5) เน้นความเสมอภาค 3.6) เน้นการทำงานเป็นทีม
- 4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่ง เน้นการรักษาสภาพเดิมขององค์การภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4.1) กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติ 4.2) โครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 4.3) เน้นพิธีการขั้นตอน 4.4) เน้นเหตุและผล 4.5) เน้นการรวมอำนาจ

สำหรับ องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในทัศนะของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549, หน้า 515) ให้ทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือน ภูเขาน้ำแข็ง ที่ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ (สามารถมองเห็น) และส่วนที่อยู่ใต้น้ำ (ไม่สามารถมองเห็น) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ สามารถมองเห็น (Visible) หมายถึง สิ่งที่คนสร้างขึ้น เช่น สิ่งประดิษฐ์ รูปปั้น การตกแต่งอาคารสถานที่ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ หรือพิธีกรรม
2. ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ไม่สามารถมองเห็น (Invisible) หมายถึง สิ่งที่อาจไม่สามารถมองเห็น แต่สามารถรับรู้และเข้าใจร่วมกันได้ เช่น 2.1) ค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้ ในปัจจุบันองค์การที่ทันสมัยมักแสดงค่านิยมขององค์การไว้ได้วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์การ ซึ่งค่านิยมหลักที่มักปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ก) การไวต่อความต้องการของลูกค้าและพนักงาน ข) การให้อิสระในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ค) การเต็มใจในการรับความเสี่ยง ง) การเปิดช่องทางการสื่อสารให้กว้างขึ้น 2.2) ความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน ในการปฏิบัติภายในองค์การ เช่น การควบคุมการทำงานที่เข้มงวด เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่มีความเกียจคร้าน

ในขณะที่ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 277-279) ที่มีทัศนะว่า วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบรวม 15 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

(Innovation and risk taking) 2) การใส่ใจรายละเอียด (Attention to detail) 3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์/
ผลงาน (Outcome orientation) 4) การเน้นให้ความสำคัญกับบุคคล (People orientation) 5) การเน้น
ทำงานเป็นทีม (Team orientation) 6) การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) 7) ความมั่นคง/
มีเสถียรภาพ (Stability) 8) ทิศทางองค์การ (Direction) 9) การบูรณาการ (Integration)
10) การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) 11) การควบคุม (Control) 12) ความเป็น
เอกลักษณ์เฉพาะตัว (Identity) 13) ระบบให้รางวัล (Reward system) 14) การจัดการความขัดแย้ง
(Conflict tolerance) 15) รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern) สอดคล้องกับ เกลิมศรี
นันทนาคร (2549, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการ
รับรองคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การพยาบาลโรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรอง
คุณภาพประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ รวม 61 รายการ ดังนี้ 1) ผู้นำ 7 รายการ 2) การบริหารองค์การ
11 รายการ 3) การบริการ 11 รายการ 4) การพัฒนาคุณภาพการบริการ 10 รายการ 5) คุณภาพชีวิต
การทำงาน 9 รายการ 6) สัมพันธภาพ 6 รายการ 7) สภาพแวดล้อม 7 รายการ

ส่วน ภคินิจ ศรีทธา (2549, หน้า 95-99) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อ
ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัทยูนิลีเวอร์ไทย เทคดิง จำกัด
มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่จำแนกเป็น 7 องค์ประกอบ คือ
1) การเน้นรายละเอียด หมายถึง เป็นความคาดหวังที่มีต่อพนักงานในการทำงานที่ถูกต้อง แม่นยำ
ไม่ผิดพลาด และเอาใจใส่ในรายละเอียดของงาน 2) การมุ่งเน้นผลงาน มุ่งไปที่เป้าหมาย และผลการ
ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 3) วัฒนธรรมเน้นบุคลากร หมายถึง การเอาใจใส่ผลกระทบที่เกิดกับ
พนักงานและนำมาพิจารณาตัดสินใจในการบริหารงาน 4) การเน้นการทำงานเป็นทีม หมายถึง
การมุ่งเน้นให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วม 5) การเน้นการทำงานเชิงรุก หมายถึง องค์การ
ดำเนินงานมุ่งไปที่การเอาชนะคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ และสร้างบรรยากาศการแข่งขันในการปฏิบัติงาน
ขององค์การ ทำให้พนักงานแข่งขันสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน 6) การเน้นความมั่นคง
หมายถึง การให้ความสำคัญกับการรักษาสภาพขององค์การมากขึ้น โดยอาจขาดการปรับปรุง
ด้านอื่น ๆ 7) การเน้นนวัตกรรมการยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การที่พนักงานถูกกระตุ้นสนับสนุน
ให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และยอมรับความเสี่ยง กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน
ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงาน of พนักงาน
โดยรวม

สำหรับ ชสพล เหลืองโสมนภา และสาคร พร้อมเพราะ (2551, หน้า 60-61) ศึกษาวิจัย
เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรม
ราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) ผลการศึกษาพบว่า

องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 29 ข้อคำถาม ค่าความเชื่อมั่น = .95 ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 วัฒนธรรมการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 13.911 โดยมีตัวแปร คือ 1) กล้าเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม 2) มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เป้าหมายองค์การ 3) เชื่อมมั่นในศักยภาพของพนักงาน

องค์ประกอบที่ 2 วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 13.465 โดยมีตัวแปร คือ 1) มีการพูดคุยหาข้อตกลงร่วมกัน 2) ทำงานร่วมกัน 3) ช่วยเหลือกันในองค์การ 4) มีอุดมการณ์ร่วมกัน 5) แก้ไขความขัดแย้งร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.878 โดยมีตัวแปร คือ 1) ยอมรับความสามารถของบุคลากร และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ 2) ให้ความสำคัญกับข้อมูลข่าวสารที่ทันเหตุการณ์

องค์ประกอบที่ 4 วัฒนธรรมการมีวิสัยทัศน์ร่วม สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.35 โดยมีตัวแปร คือ 1) บุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ 2) บุคลากรยึดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน

องค์ประกอบที่ 5 วัฒนธรรมการเคารพผู้อื่น/ ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 9.349 โดยมีตัวแปร คือ 1) เคารพในการตัดสินใจร่วมกัน 2) มีบรรยากาศเสมอภาค

องค์ประกอบที่ 6 วัฒนธรรมการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยตัวแปร คือ 1) บริหารแบบความร่วมมือมากกว่าออกคำสั่ง 2) ผู้บริหารมีบทบาทเป็นครูฝึกสอนช่วยชี้แนะงาน สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 8.856 โดยทั้ง 6 องค์ประกอบนี้มีค่าความแปรปรวนสะสม (Cumulative percentage of variance) ร้อยละ 68.81

แตกต่างจากการศึกษาของ ปิยธิดา อินทโชติ (2553, หน้า 77) เรื่อง บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะของรูปแบบวัฒนธรรมของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาทเนื่องจากการทำงานเน้นกฎระเบียบโดยเคร่งครัด และวัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ เนื่องจากผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบสมัยใหม่ เน้นการมีส่วนร่วมในองค์การ มีการกระจายอำนาจบริหารสู่พนักงาน ทว่าสอดคล้องกับ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งการสนับสนุน (Support-oriented culture) ซึ่งให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการ สัมพันธภาพ และความไว้วางใจของสมาชิก รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วม และมีการตัดสินใจร่วมกันและ 2) วัฒนธรรมมุ่งเน้นความสำเร็จ

(Achievement- oriented culture) ที่ให้ความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายการทำงาน สนับสนุนให้สมาชิกปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญส่วนตัว สอดคล้องกับการศึกษาของ กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา (2557, บทคัดย่อ) เรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่มีผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านธุรกิจจตุจักร กรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเน้นความสำเร็จ 2) การเน้นสั่งจะแห่งตน 3) การเน้นให้ความสำคัญแก่คน 4) การเน้นสัมพันธภาพ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ

สอดคล้องกับการศึกษาของ อัญญา กาญจนพิบูลย์ (2553, บทคัดย่อ) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การ พบว่า วัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การเน้นความสำเร็จ 2) การเน้นสั่งจะแห่งตน 3) การเน้นให้ความสำคัญแก่คน 4) การเน้นสัมพันธภาพ และวัฒนธรรมแบบตั้งรับเฉื่อยชาประกอบด้วย 1) การเห็นพ้อง (Approval) เป็นการที่องค์การมีค่านิยมแบบประนีประนอม ยินยอมตามกันระหว่างบุคลากรในองค์การ 2) การมุ่งแบบแผนแบบประเพณีนิยม (Conventional) เป็นการที่องค์การมีค่านิยมแบบอนุรักษนิยมโดยเน้นประเพณีที่มีแบบแผนการดำเนินงานที่ควบคุมด้วยระบบราชการ 3) การเน้นการพึ่งพา (Dependent) คือ การที่องค์การมีการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ 4) การเน้นการหลีกเลี่ยง (Avoidance) มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิผลองค์การ และงานของ นฤมล โพธิ์เรือง (2554, หน้า 203-206) ที่ศึกษาเรื่อง แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยวัฒนธรรมองค์การของบริษัท คือ การส่งเสริมให้พนักงานยึดมั่นในค่านิยมหลัก 8 ประการ คือ 1) ลูกค้าสำคัญที่สุด 2) คุณภาพระดับสากล 3) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ 4) ตอบสนองอย่างรวดเร็ว 5) ริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาตนเอง 6) ทำงานร่วมกันเป็นทีม 7) รับผิดชอบต่อตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์การ 8) ซื่อสัตย์และโปร่งใส ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ระดับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานอยู่ในระดับสูงทุกด้าน ซึ่งคล้ายกับการศึกษาของ สมจินตนา คุ่มภัย (2553, บทคัดย่อ) เรื่อง การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพองค์การ: กรณีศึกษา รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย พบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงมี วัฒนธรรมองค์การเชิงประสิทธิผลมากกว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลปานกลางบางวัฒนธรรม ซึ่งวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย 1) การให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 2) จัดองค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและ 3) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม และพบว่า รัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลสูงและปานกลาง มีวัฒนธรรมเชิงประสิทธิผลทุกลักษณะมากกว่ารัฐวิสาหกิจที่มีประสิทธิผลต่ำ ประกอบด้วย 1) มุ่งผลสำเร็จ 2) มุ่งเน้นลูกค้า 3) สร้างนวัตกรรม 4) ให้ความสำคัญแก่ภาวะผู้นำ 5) จัดองค์การสอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อม 6) ทำงานเป็นทีม 7) จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 8) ลดการควบคุม 9) มีมาตรฐานจริยธรรมและรับผิดชอบต่อสังคม 10) การจัดการทรัพยากรมนุษย์

ส่วน สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารใน องค์การเอกชน ได้กำหนดกรอบการศึกษาวัฒนธรรมองค์การโดยการประยุกต์จากแนวคิดของ นักวิชาการด้านวัฒนธรรมองค์การหลายคน ซึ่งสามารถสรุปเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) วัฒนธรรม องค์การเน้นการปรับตัว 2) วัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้น ระบบราชการ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจ 5) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความ รับผิดชอบต่อ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement culture) ประกอบด้วย

1.1 ความผูกพัน

1.2 อุดมการณ์การมีส่วนร่วม และความร่วมมือ

1.3 การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิก

1.4 การสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์การ

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นพันธกิจ (Mission culture) ประกอบด้วย

2.1 การที่สมาชิกมีสำนึกร่วม ขอมรับ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน

2.2 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ

3. วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันทำนาย

พฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจ พอเพียงได้ร้อยละ 40.5 และวัฒนธรรม

องค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับ ภาวะผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลง โดยสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5

ในขณะที่ ปรีณ บุญลอย (2556, หน้า 147-196) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ องค์การ แห่งการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์การของศาลยุติธรรม: ตัวแบบสมการ โครงสร้าง ผลการศึกษา พบว่า

1. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1 ความผูกพัน

1.2 การมีส่วนร่วม และความร่วมมือ

1.3 การมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิก

1.4 การสร้างความผูกพันและความรู้สึกเป็นเจ้าของขององค์การ

2. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเอกภาพ/ มั่นคง ประกอบด้วย

2.1 ค่านิยมที่มั่นคงชัดเจน นำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2.2 ความสามัคคี ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิง

บวกในระดับสูงกับทุกองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) ประกอบด้วย

3.1 การทำงานที่ยืดหยุ่นปรับตัว เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

3.2 ส่งเสริมให้สมาชิกสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.3 การจูงใจสนับสนุนและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์

4. ปัจจัยวัฒนธรรมแบบเน้นพันธกิจ ซึ่งประกอบด้วย

4.1 การที่สมาชิกมีสำนึกร่วม ยอมรับ และเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน

4.2 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับ

บางองค์ประกอบ และระดับสูงมากกับบางองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ

นอกจากนี้ นุศรียา จิตตารมย์ (2557, หน้า 78-79) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 11 แบ่งเป็น 4 แบบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ/ มีส่วนร่วม

มีค่านิยมที่เน้นการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ความเอื้ออาทร รักษาข้อตกลงและความเสมอต้น

เสมอปลาย 2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว มีค่านิยมที่เน้นความคิดริเริ่ม การทดลอง ความกล้า

เสี่ยง ความอิสระ และความสามารถในการตอบสนอง 3) วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ มีค่านิยม

ที่เน้นความประหยัด ความเป็นทางการ ความสมเหตุสมผล ความเป็นระเบียบ ความเคารพเชื่อฟัง

4) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งผลสำเร็จ มีค่านิยมเน้นการมุ่งแข่งขัน การบรรลุเป้าหมาย ความ

สมบูรณ์แบบ การปฏิบัติเชิงรุก ความเฉลียวฉลาด ความริเริ่มส่วนบุคคล

ส่วน สัมฤทธิ์ ทองทับ (2557, หน้า 77-90) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อ

ส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

วัฒนธรรมโรงเรียนมีองค์ประกอบรวม 8 องค์ประกอบดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน 2) การมอบ

อำนาจ 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 5) ความไว้วางใจ 6) ความมี

คุณภาพ 7) การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง 8) การยอมรับ

ในขณะเดียวกัน กัลยาภัทร์ วราชนฤภาวิทย์ (2557, หน้า 85-100) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรม

องค์การที่พึงประสงค์ของสำนักงานทางหลวงชนบทจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักทางหลวงชนบทที่ 3

กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสำนักงาน

ทางหลวงชนบทจังหวัดชลบุรีประกอบด้วย 9 องค์ประกอบคือ 1) วัฒนธรรมแบบเน้นอนาคต คือ การปฏิบัติงานในเชิงรุก โดยการสำรวจพัฒนาถนนสู่ชุมชน 2) วัฒนธรรมแบบหน่วยงานให้บริการ คือ จัดสิ่งแวดล้อมที่ทำงานให้สวยงามเป็นระเบียบ 3) วัฒนธรรมแบบคำนึงถึงผู้รับบริการ คือ การให้บริการที่มีคุณภาพ 4) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จ 5) วัฒนธรรมแบบคุณธรรม คือ การสร้างค่านิยมความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 6) วัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นประชาธิปไตย คือ สร้างความเสมอภาคในการให้บริการ และรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น 7) วัฒนธรรมแบบปัจเจกบุคคล คือ ให้ความสำคัญกับผู้อื่นและสร้างมิตรภาพในสังคม 8) วัฒนธรรมแบบสร้างความภาคภูมิใจในอาชีพ คือ ยกย่องชมเชยบุคลากรที่ทำงานดี 9) วัฒนธรรมแบบมุ่งพัฒนาบุคลากร คือ กำหนดแผนในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลากหลายแหล่งข้างต้น พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อ กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และสามารถนำมาประยุกต์ผสมผสาน ร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และบรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่น โดยผู้วิจัยได้ดำเนินวิธีการในการสังเคราะห์ องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ รวมถึงสาระหลักเพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์การอย่างเป็นระบบขั้นตอน ในลำดับถัดไป ดังนี้

การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การ จากนักวิชาการในแหล่งต่างๆ ทั้ง ภาครัฐและภาคเอกชนดังกล่าว เพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และนำไปสู่ตัวแบบสมการ โครงสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการสังเคราะห์ ออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ และ 3) นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลัก เพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้นำองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การของนักวิชาการจากหลากหลายแหล่งมา สังเคราะห์สกัดเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้เกณฑ์คัดสรร ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป ตามกระบวนการดังตารางที่ 12 ต่อไปนี้

ตารางที่ 12 การสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจากทัศนะ หรืองานวิจัยของนักวิชาการ

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ	นักวิชาการต่างประเทศ																				นักวิชาการไทย					รวม									
	Harrison (1972)	Cameron (1999)	Danison (1990)	Cook & Szamal (2002)	Dafif (2008)	Marcoulides (1993)	Petty (1995)	Kim, Lee & Yu (2004)	Gilbert & Tsao (200)	Belassi, Kondra & Tukul (2007)	Schein (2004)	Greenberg & Baron (1997)	Robbins & Coulter (2002)	Engels (2008)	Robbins (2007)	Stocum & Hellriegel (2011)	ชวานา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546)	เสถียร สุชาติ (2549)	สุพานี ศฤงก์วานิช (2549)	วันชัย มีชาติ (2548)	เฉลิมศรี นนทน ทาร (2549)	ภคนิจ ศรีทธา (2549)	ยศพล เหลืองโสมนภา (2551)	ปิยธิดา อันทโชติ (2553)	กรรณิการ์ โพธิ์สังกา (2557)		อัสนา กาญจนพิบูลย์ (2553)	นฤมล โพธิ์เรือง (2554)	สมจินตนา หุ้มภัย (2553)	สุรินทร์ ชูแก้ว (2556)	ปริญ นฤมลดาวย (2556)	บุศวิษา จิตามณ์ (2557)	สัมฤทธิ์ ทองทับ (2557)	ศักดิ์ศรี วราวรรณภาวิทย์ (2557)	
1. สัมพันธภาพ	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.18
2. ความไว้วางใจระหว่างสมาชิก	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.06
3. การตัดสินใจร่วมกัน	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	18.18	
4. สมาชิกบริหารจัดการตนเอง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.03	
5. เน้นกฎระเบียบ พิธีการขั้นตอน	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15.15	
6. การตัดสินใจแบบรวมศูนย์อำนาจ	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	15.15	
7. เน้นโครงสร้างสายบังคับบัญชา	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.18	
8. เน้นการทำงานเชิงรุก/ขยันขันแข็ง	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	39.39	
9. เน้นความสำเร็จ/ผลสัมฤทธิ์	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	66.67	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์การ	นักวิชาการต่างประเทศ																	นักวิชาการไทย															
	Harrison (1972)	Cameron (1999)	Danison (1990)	Cook & Szamal (2002)	Dafif (2008)	Marcoulides (1993)	Petty (1995)	Kim, Lee & Yu (2004)	Gilbert & Tsao (200)	Belassi, Kondra & Tukul (2007)	Schein (2004)	Greenberg & Baron (1997)	Robbins & Coulter (2002)	Engels (2008)	Robbins (2007)	Stocum & Hellriegel (2011)	ชวานา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546)	เสถียร สุชาติ (2549)	สุพานี ศฤงษ์วานิช (2549)	วันชัย มีชาติ (2548)	เฉลิมศรี นนทน ทน (2549)	ภคนิจ ศรีทษา (2549)	ชพล เหลืองโสมมา (2551)	ปิยธิดา อันทโชติ (2553)	กรรณิการ์ โพธิ์สังกา (2557)	อัสนา กาญจนพิบูลย์ (2553)	นฤมล โพธิ์เรือง (2554)	สมจินตนา ชุ่มภัย (2553)	สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556)	ปริญ นฤจลดาบ (2556)	บุศวิษา จิตามย์ (2557)	สัมฤทธิ์ ทองทับ (2557)	ทัศย์วัตร์ วารารณภูมิวิทย์ (2557)
10. การมีส่วนร่วม	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	21.21	
11. การทำงานเป็นทีม	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	51.51
12. ความสามัคคี/ ร่วมมือ	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	27.27	
13. การสร้างสรรค์/ นวัตกรรม	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	51.55
14. ปรับตัวสอดคล้องกับ สิ่งแวดล้อม	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	21.21
15. การมอบอำนาจ	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	15.15
16. การพัฒนาบุคลากร	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9.09
17. ความมั่นคง	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	24.24
18. การเน้นการ ตอบสนองลูกค้า	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	21.21	
19. การเรียนรู้ของ องค์การ	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.09

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	นักวิชาการต่างประเทศ																นักวิชาการไทย																	
	Harrison (1972)	Cameron (1999)	Danison (1990)	Cook & Szamal (2002)	Dafif (2008)	Marcoulides (1993)	Petty (1995)	Kim, Lee & Yu (2004)	Gilbert & Tsao (200)	Belassi, Kondra & Tukul (2007)	Schein (2004)	Greenberg & Baron (1997)	Robbins & Coulter (2002)	Engels (2008)	Robbins (2007)	Stocum & Hellriegel (2011)	ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546)	เศศิธร สุชาติ (2549)	สุพานี ศฤงษ์วานิช (2549)	วันชัย มีชาติ (2548)	เฉลิมศรี นนทน ทน (2549)	ภคนิจ ศรีทธา (2549)	ยศพล เหลืองโสมมา (2551)	ปิยธิดา อันทโชติ (2553)	กรรณิการ์ โพธิ์สังกา (2557)	อัทธนา กาญจนพิบูลย์ (2553)	นฤนด โพธิ์เรือง (2554)	สมจินตนา ชุ่มภัย (2553)	สุรินทร์ ชุ่มแก้ว (2556)	ปริญ นฤนดสาย (2556)	บุศวิษา จิตามย์ (2557)	สัมฤทธิ์ ทองทับ (2557)	ทัศย์ศักดิ์ วารารณภูมิวิทย์ (2557)	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
20. ทิศทางยุทธศาสตร์และมุ่งเน้น	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.09
21. วิสัยทัศน์/เป้าหมายองค์กร	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	18.18
22. การให้ความสำคัญกับบุคคล	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	54.55	
23. การเห็นพ้องกัน	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6.06	
24. การเอื้อเฟื้อเกื้อกูล	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	12.12	
25. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6.06	
26. ค่านิยมสมบูรณแบบ	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.03	
27. การเน้นอำนาจ	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.09	
28. เน้นความรับผิดชอบ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6.06	
29. การมุ่งสั่งจะแห่งตน	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	9.09	

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์ประกอบของ วัฒนธรรมองค์การ	นักวิชาการต่างประเทศ																	นักวิชาการไทย																
	Harrison (1972)	Cameron (1999)	Danison (1990)	Cook & Szamal (2002)	Dafif (2008)	Marcoulides (1993)	Petty (1995)	Kim, Lee & Yu (2004)	Gilbert & Tsao (200)	Belassi, Kondra & Tukul (2007)	Schein (2004)	Greenberg & Baron (1997)	Robbins & Coulter (2002)	Engels (2008)	Robbins (2007)	Stocum & Hellriegel (2011)	ชวนา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546)	เสถียร สุชาติ (2549)	สุพานี ศฤงษณ์วานิช (2549)	วันชัย มีชาติ (2548)	เฉลิมศรี นนทน ทน (2549)	ภคนิจ ศรีทธา (2549)	ยศพล เหลืองโสมมา (2551)	ปิยธิดา อันทโชติ (2553)	กรรณิการ์ โพธิ์สังภา (2557)	อัทธนา กาญจนพิบูลย์ (2553)	นฤมล โพธิ์เรือง (2554)	สมจินตนา กุ่มกัญ (2553)	สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556)	ปริญ บุญจลาวย (2556)	บุศวิษา จิตามณ์ (2557)	สัมฤทธิ์ ทองทับ (2557)	ทัศชัยศรี วราวรรณภาวิทย์ (2557)	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับ แนวคิดของนักวิชาการ
30. เน้นการสนับสนุน	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.03
31. ความผูกพัน	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	18.18
32. ส่งเสริมภาวะผู้นำ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	15.15	
33. มุ่งประชาธิปไตย/ เสมอภาค	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	9.09	
34. ทักษะความรู้ของ ผู้ปฏิบัติงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3.03	
35. การทำงานแบบอิสระ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	15.15	

จากตารางที่ 12 ผลที่ได้จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ พบว่ามีองค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวนรวม 35 องค์ประกอบ ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาคัดสรรองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง โดยยึดเกณฑ์ ร้อยละ 50.0 ขึ้นไป จากแหล่งข้อมูลรวม 33 แหล่ง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) โดยประกอบด้วยแหล่งข้อมูลที่เป็นนักวิชาการต่างประเทศ จำนวนรวม 16 แหล่ง และนักวิชาการภายในประเทศรวม จำนวน 17 แหล่ง ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณา มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การมุ่งเน้นความสำเร็จ

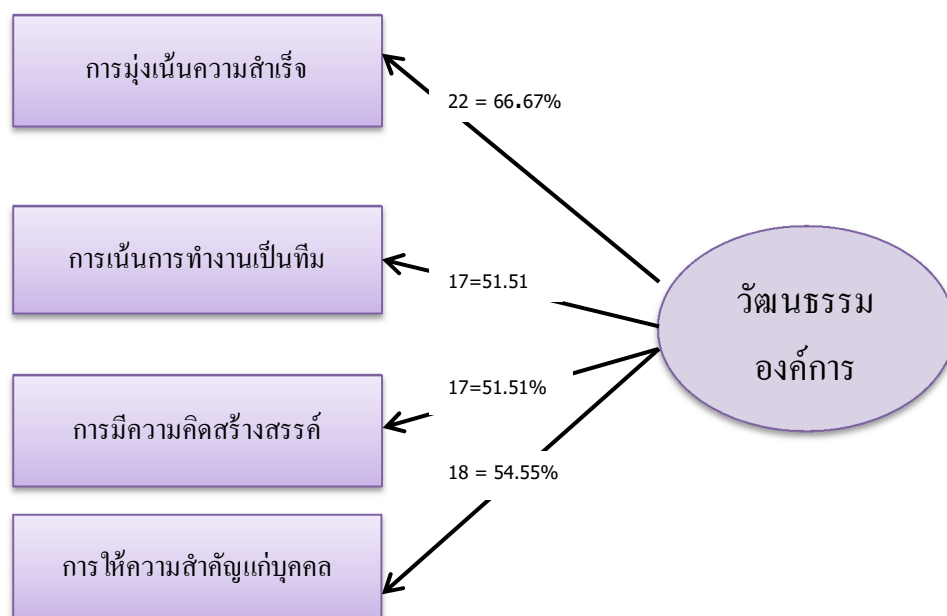
องค์ประกอบที่ 2 การเน้นการทำงานเป็นทีม

องค์ประกอบที่ 3 การมีความคิดสร้างสรรค์

องค์ประกอบที่ 4 การให้ความสำคัญแก่บุคคล

ซึ่งสามารถเขียนเป็นตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ได้ดังภาพที่ 6 ต่อไปนี้



ภาพที่ 6 ตัวแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การ

การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

ภายหลังจากการคัดสรรองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยทำการค้นหาตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ โดยการสกัดจากองค์ประกอบดังกล่าว ซึ่งนำไปสู่การวิเคราะห์กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้และสาระหลักของแต่ละองค์ประกอบ เพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์การต่อไป ดังตารางที่ 13 ต่อไปนี้

ตารางที่ 13 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การจากทัศนนะหรืองานวิจัยของนักวิชาการ

ตัวบ่งชี้/องค์ประกอบวัฒนธรรม องค์การ	นักวิชาการต่างประเทศ																							นักวิชาการ ไทย					ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้อง กับแนวความคิดของนักวิชาการ			
	Harrison (1972)	Cameron (1999)	Danison (1990)	Cook & Szamal (2002)	Dalff (2008)	Maroulides (1993)	Petty (1995)	Kim, Lee & Yu (2004)	Gilbert & Tsao (200)	Belassi, Kondra & Tukul (2007)	Schein (2004)	Greenberg & Baron (1997)	Robbins & Coulter (2002)	Engels (2008)	Robbins (2007)	Slocum & Helriegel (2011)	ชวานา อังคนุรักษ์พันธ์ (2546)	เสถียร สุทธิ (2549)	สุพานี ศฤงษานิช (2549)	วันชัย มีชาติ (2548)	เฉลิมศรี นนทานทร (2549)	กนกนิจ ศรีรักษา (2549)	ยศพล เหลือง โสมนทา (2551)	ปิยธิดา อินทโพธิ์ (2553)	กรรณิการ์ โพธิ์สิงกา (2557)	อัสนา กาญจนพินุทธ์ (2553)	นฤมล โพธิะเรือง (2554)	สมจินตนา สุขภัย (2553)		สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556)	ปรีดี บุญถนอย (2556)	นุสรียา จิตารมย์ (2557)
องค์ประกอบที่ 1: การมุ่งเน้น																																
ความสำเร็จ																																
1) เน้นผลงาน/ ผลสัมฤทธิ์	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	78.79	
2) มีเป้าหมายที่ชัดเจน	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	51.52	
3) มีการแข่งขัน	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	51.52	
องค์ประกอบที่ 2: การทำงานเป็นทีม																																
1) เน้นการมีส่วนร่วม	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	72.73	
2) สามัคคี/ ร่วมมือทำงาน	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	69.7	
3) มีกานิยม/ อุทิศการร่วม	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	63.64	
องค์ประกอบที่ 3: มีความคิดสร้างสรรค์																																
1) ส่งเสริมความคิดริเริ่ม/ นวัตกรรม	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	75.76	
2) ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม/ การเปลี่ยนแปลง	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	51.52	
3) ส่งเสริมการตัดสินใจของบุคลากร	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	36.36	
4) ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	39.39	

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้/องค์ประกอบวัฒนธรรม องค์การ	นักวิชาการต่างประเทศ																													นักวิชาการ ไทย				
	Harrison (1972)	Cameron (1999)	Danison (1990)	Cook & Szamal (2002)	Duff (2008)	Marcoulides (1993)	Petty (1995)	Kim, Lee & Yu (2004)	Gilbert & Tsao (200)	Belassi, Kondra & Tukul (2007)	Schein (2004)	Greenberg & Baron (1997)	Robbins & Coulter (2002)	Engels (2008)	Robbins (2007)	Slocum & Helriegel (2011)	ชวานา อังคบุรุษพันธ์ (2546)	เสถียร สุทธิ (2549)	สุพานี ศฤงฆานิช (2549)	วันชัย มีชาติ (2548)	เฉลิมศรี นนทานทร (2549)	กนกนิจ ศรีรักษา (2549)	ยศพล เหลือง โสมนภา (2551)	ปิยธิดา อินทโชติ (2553)	กรรณิการ์ โพธิ์สิงกา (2557)	อัสนา กาญจนพันธุ์ (2553)	นฤมล โพธิะเรือง (2554)	สมจินตนา สุขภัย (2553)	สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556)	ปรีดี บุญถนอย (2556)	นุจรินา จิตามรย์ (2557)	สินฤทธิ์ ทองทับ (2557)	ทัชชกรวัชร วรรณภาวิทร์ (2557)	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้อง กับแนวคิดของนักวิชาการ
องค์ประกอบที่ 4: ให้ความสำคัญกับ บุคคล																																		
1) เน้นการพัฒนาบุคคล	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	39.39
2) มีการกระจายอำนาจ	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	51.52
3) เน้นสัมพันธ์ภาพ/ เกื้อกูล	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	60.61	
4) การเห็นคุณค่าของบุคคล	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	72.73	

จากตารางที่ 13 ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณา เพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำโดยคิดเป็นค่าร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากทักษะหรือผลงานการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ จากนั้นจึงคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50.0 ซึ่งผลที่ได้จากการสังเคราะห์ตามกระบวนการดังกล่าวมีดังนี้

1. องค์ประกอบการมุ่งเน้นความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การเน้นผลงาน/ผลสัมฤทธิ์ 2) มีเป้าหมายชัดเจน 3) มีการแข่งขัน
2. องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) เน้นการมีส่วนร่วม 2) เน้นความสามัคคี/ ร่วมมือ 3) มีค่านิยมร่วมกัน
3. องค์ประกอบการมีความคิดสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ส่งเสริมความคิดริเริ่ม 2) ให้ความสำคัญกับ
4. องค์ประกอบการให้ความสำคัญกับบุคคล ประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจ 2) การเน้นสัมพันธภาพ 3) การเห็นคุณค่าของบุคคล

นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระเพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อสังเคราะห์ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดจากผลลัพธ์ดังกล่าวมาพิจารณาวิเคราะห์ถึงลักษณะสำคัญในการนำไปสู่การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/ สาระหลัก เพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์การ ดังตารางที่ 14 ต่อไปนี้

ตารางที่ 14 นิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัดวัฒนธรรมองค์การ

องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การ	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัด	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
1) การมุ่งมั่น ความสำเร็จ	<p>ตัวบ่งชี้: มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการวางแผน ที่ประกอบด้วย เป้าหมายและวัตถุประสงค์อันชัดเจน - บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเป้าหมาย จนบรรลุผล สำเร็จ <p>ตัวบ่งชี้: มุ่งเน้นผลงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็ม ความสามารถ - พัฒนาบุคลากรตามศักยภาพ <p>ตัวบ่งชี้: เน้นการแข่งขันกันปฏิบัติงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการสร้างผลงานแข่งกัน - กระตุ้นให้เกิดบรรยากาศการจูงใจใน 	<p>การที่องค์กรมีเป้าหมาย การวางแผนและ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรเข้าใจและปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับเป้าหมาย พร้อมทั้งส่งเสริม ให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถด้วยความมุ่งมั่นแข่งขันกัน ทำงาน โดยการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศ จูงใจในการทำงาน เช่น พัฒนาทักษะ ความรู้บุคลากร รวมทั้งการสนับสนุน งบประมาณ สวัสดิการ เพื่อสร้างผลการ ปฏิบัติงานที่ดีและบรรลุความสำเร็จใน ที่สุด</p>
2) การทำงานเป็นทีม	<p>ตัวบ่งชี้: มีค่านิยมร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การที่กลุ่มคนมีอุดมการณ์หรือความ นิยมต่อสิ่งใด ๆ ในแนวทางเดียวกัน <p>ตัวบ่งชี้: เน้นการมีส่วนร่วม</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นและ การเข้าร่วมกิจกรรม - ปราศจากการแทรกแซงทางความคิด <p>ตัวบ่งชี้: เน้นความสามัคคี</p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้คนร่วมมือกันทำงาน - สร้างความผูกพันภายในกลุ่มหรือ ทีมงาน 	<p>การปฏิสัมพันธ์ร่วมระหว่างบุคลากรใน องค์กรที่ถุกยึดเหนี่ยวผูกพันกัน ไว้ด้วย ค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมในแนวทาง เดียวกัน ให้มีความสามัคคี ผูกพันและ ร่วมมือกันทำงาน โดยองค์กรเน้นการมี ส่วนร่วมให้บุคลากรสามารถแสดงความ คิดเห็นและเข้าร่วมในกิจกรรมของ องค์กร โดยปราศจากการแทรกแซงทาง ความคิด</p>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

องค์กรประกอบ วัฒนธรรมองค์กร	ตัวบ่งชี้/ สาระหลักเพื่อการวัดนิยาม	นิยามเชิงปฏิบัติการ (ได้มาจากการสังเคราะห์ตัวบ่งชี้)
3) การมีความคิด สร้างสรรค์	<p>ตัวบ่งชี้: ส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่ ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบูรณาการองค์ความรู้รอบตัวมาใช้ ในการปฏิบัติงาน - ส่งเสริมให้หาแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ ด้วยตนเอง <p>ตัวบ่งชี้: การให้ความสำคัญกับ สภาพแวดล้อมขององค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - ประเมินสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง - พัฒนาศักยภาพคนให้สอดคล้องกับ สถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 	<p>ใส่ใจแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในรูปแบบ ใหม่ ๆ ด้วยตนเอง โดยใช้แนวทางการ ประเมินสิ่งแวดล้อมและนำมาเป็นข้อมูล ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป ได้อย่างกลมกลืน</p>
4) การให้ความสำคัญ กับบุคคล	<p>ตัวบ่งชี้: การกระจายอำนาจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น - ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร <p>ตัวบ่งชี้: เห็นคุณค่าของบุคคล</p> <ul style="list-style-type: none"> - นำข้อเสนอแนะของบุคลากรมาร่วม กำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติงาน - มอบรางวัลเมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี <p>ตัวบ่งชี้: เน้นสัมพันธภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างบรรยากาศความเป็นมิตรเกื้อกูล กันและกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร - มีการตัดสินใจร่วมกัน <p>การส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มใน การบูรณาการองค์ความรู้ที่อยู่รอบตัวมา</p>	<p>การให้อำนาจในการแสดงความคิดเห็น อย่างอิสระเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การ ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และการแก้ไขปัญหาโดยให้คุณค่าและ ความสำคัญของบุคลากร รวมถึงสร้าง บรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการเป็น มิตรเกื้อกูลระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงส่งเสริมให้มีการตัดสินใจร่วมกัน</p>

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการสื่อสารในองค์กร

จากการศึกษาของ Madlock (2012, pp. 121-138) เรื่อง อิทธิพลของการจัดการความขัดแย้ง, ภาวะผู้นำ และการสื่อสารให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการสื่อสาร ($\beta = 0.78, p < .001$)

Terek, Nikolic, Gligorovic, and Tasic (2015, pp. 73-84) ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุระหว่างตัวแปรอิสระภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อตัวแปรตามความพึงพอใจในการสื่อสารองค์กร พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ ที่ค่อนข้างสูง คืออยู่ระหว่างร้อยละ 49.2-62.4 ($R^2 = 0.492-0.624$) ซึ่งสะท้อนว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจผู้ตาม

พัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำทั้ง 24 ปัจจัยต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีทั้งหมด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยการจัดการเรียนการสอน 2) ปัจจัยความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง 3) ปัจจัยความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิก 4) ปัจจัยความสามารถในการเรียนรู้ 5) ปัจจัยความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) ปัจจัยความสามารถในการบริหารตนเอง และ 7) ปัจจัยในการสื่อสาร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.752 และตัวแปรปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ได้ ร้อยละ 56.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ซึ่งเขียนสมการคะแนนดิบ ได้ดังนี้ $Y = 1.140 + 0.213$ (การจัดการเรียนการสอน) + 0.132 (ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง) + 0.150 (ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิก) + 0.108 (ความสามารถในการเรียนรู้) + 0.078 (ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม) + 0.084 (ความสามารถในการบริหารตนเอง) - 0.069 (ปัจจัยในการสื่อสาร) ส่วนสมการคะแนนมาตรฐาน $Z = 0.258$ (การจัดการเรียนการสอน) + 0.186 (ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง) + 0.185 (ความสามารถในการโน้มน้าวสมาชิก) + 0.123 (ความสามารถในการเรียนรู้) + 0.107 (ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม) + 0.115 (ความสามารถในการบริหารตนเอง) - 0.092 (ปัจจัยในการสื่อสาร)

สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 113-114) ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหารและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการติดต่อสื่อสาร

ในองค์การและส่งผลทางอ้อมไปยังคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีค่าอิทธิพล = 0.66 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เกรียงศักดิ์ เลหาวัฒน์ และประกอบ คุณารักษ์ (2557, หน้า 51-62) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา ใช้สถิติวิจัย การวิเคราะห์ ถอดอรรถพหุ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนทั้ง 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ได้แก่ ตัวแปรความเชื่อมั่นในตนเอง และตัวแปรที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลในระดับบุคคลและองค์การ ได้แก่ การสร้าง วัฒนธรรมองค์การและการแสวงหาโอกาส ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลกับประสิทธิผลในระดับกลุ่มที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์และตัวแปรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลในทางลบต่อ ประสิทธิภาพในระดับบุคคล ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ และการติดต่อสื่อสาร โดยตัวแปรทั้งหมดที่ กล่าวมาีความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรตามได้ ร้อยละ 86.0) และเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้ สมการคะแนนดิบ $Y = 1.05 + 0.3$ (ความเชื่อมั่นในตนเอง) + 0.49 (การสร้างวัฒนธรรม องค์การ) - 0.26 (การติดต่อสื่อสาร) - 0.42 (การดูแลเอาใจใส่) + 0.61 (การแสวงหาโอกาส) ส่วนสมการคะแนนมาตรฐาน $Z = 0.37$ (ความเชื่อมั่นในตนเอง) + 0.64 (การสร้างวัฒนธรรม องค์การ) - 0.34 (การติดต่อสื่อสาร) - 0.57 (การดูแลเอาใจใส่) + 0.81 (การแสวงหาโอกาส)

สรุป จากทัศนะของ (วันชัย มีชาติ, 2556, หน้า 137) ที่กล่าวว่า สมรรถนะหลักที่ผู้นำพึงมี ในกระบวนการสื่อสารคือ ต้องให้ความสำคัญและมั่นใจว่า บุคลากรในองค์การสามารถเลือกใช้การ ติดต่อสื่อสารได้ถูกต้อง เหมาะสมและมีประสิทธิผล เพื่อให้สามารถตอบสนองความพึงพอใจ อย่างสูงสุดแก่ลูกค้า ดังนั้นผู้นำควรเข้าใจแนวคิดและกระบวนการของการสื่อสาร และสามารถ นำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ ทั้งนี้จากการที่ผู้วิจัย ได้ค้นคว้าจากการศึกษาหลายเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านการสื่อสารใน องค์การ พบว่า มีการศึกษาจากความคิดเห็นของหลายนักวิชาการที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำสามารถ ส่งอิทธิพลต่อการสื่อสาร โดยเฉพาะในสถานการณ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่การสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

Schein (2010, p. 235) มีทัศนะว่า ผู้นำที่มีบารมีเป็นกลไกสำคัญในการสร้างสรรค์วัฒนธรรม เช่น การปลูกฝังและกล่อมเกลาวัฒนธรรมให้แก่คนในองค์การ เนื่องจากผู้นำมากบารมีมักมีวิสัยทัศน์อันยิ่งใหญ่และมีเทคนิควิธีการส่งผ่านวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่ดี โดยการใช้เทคนิคแนวทางในการดึงดูดคนในองค์การให้มามีฐานคติ วัฒนธรรม และค่านิยมความเชื่อตามที่ต้องการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547, หน้า 15) กล่าวว่า “นอกจากในบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญและปัจจัยต่อความสำเร็จแล้ว “Leadership” ยังเป็นปัจจัยที่มีผลต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การมากที่สุดด้วยเช่นกัน ดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงที่มีเป้าหมายในการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การด้วยแล้ว “ภาวะผู้นำ” ยังมีความสำคัญเป็นทวีคูณ”

Hsu (2002, pp. 54-94) จากการศึกษา โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ระหว่างภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การ ผลการศึกษาจากสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.09 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.46 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 4) ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.19

วรรณวิสา ไชยลาแสง (2551, หน้า 184-189) ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อศึกษาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเปรียบเทียบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ ฯ ที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสร้างการยอมรับ การเปลี่ยนแปลง การระดมความร่วมมือผูกพัน และการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (ตามความคิดเห็นของผู้วิจัยคิดว่าตัวแปรดังกล่าว เป็นวัฒนธรรมองค์การ) โดยส่งผลต่อการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ ร้อยละ 66.10

(Adj.R² = 0.661)

เรียบเรียงโดย คุณสมบัตินิ (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การขององค์การมี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 4) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ซึ่งปัจจัยทั้งหมดมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 79.0 (Adj. $R^2 = 0.79$)

รัชชชัย ตั้งอุทัยเรือง, ชวนชม ชินะตังกูร และเสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์ (2557, หน้า 95-112) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคกลางของประเทศไทย จากการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน ($R^2 = 0.56$) ส่วนการมีส่วนร่วมของชุมชน, การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสมรรถนะองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีค่า $\beta = 0.35, 0.35$ และ 0.19 ตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แต่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียน โดยผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน ($\beta = 0.19$) และ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\beta = 0.24$) และผ่านสมรรถนะองค์การ ($\beta = 0.16$) รูปแบบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ร้อยละ 62.0 และรูปแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้องค์ความรู้ใหม่คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนผ่านปัจจัยการมีส่วนร่วมของชุมชนและการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

พาสกร อินทร์เทพ (2557, หน้า 200-209) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรเกี่ยวกับงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในประเทศไทย โดยจากการศึกษาวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรในโมเดลมีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุอธิบายความแปรปรวนในผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 82.1 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงที่เป็นบวกต่อตัวแปร 3 ตัว คือ การรับรู้การให้พลัง

อำนาจ ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีขนาดอิทธิพล 0.750, 0.002 และ 0.001 ตามลำดับ

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 48-58) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่รับผิชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กรของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่า ภาวะผู้นำที่รับผิชอบต่อสังคมมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถพยากรณ์ความแปรปรวนได้ ร้อยละ 49.7 และภาวะผู้นำที่มีความรับผิชอบต่อสังคมมีอิทธิพลทางตรงต่อภาพลักษณ์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งมีค่าความแปรปรวนที่ถูกทำนายโดยภาวะผู้นำที่มีความรับผิชอบต่อสังคม ร้อยละ 66.0 และการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านความรับผิชอบต่อสังคมขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อภาพลักษณ์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และมีค่าดัชนีความเหมาะสม ดังนี้ $\chi^2 / df = 4.348$, CFI = 0.985, NNFI = 0.978, RMSEA = 0.092

ประจักษ์ ทามิ, จงใจ เตโซ และนันทวัน เอื้อวงศ์กุล (2558, หน้า 24-32) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีสังกัดต่างกันมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงานและด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถร่วมกันพยากรณ์วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.80 และ 0.81 ตามลำดับ และตัวแปรดังกล่าวมีความสามารถในการร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามวัฒนธรรมองค์กรได้ในระดับสูงมากคือ ร้อยละ 96.5 ($R^2 = 0.965$) ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ = $0.965 + 0.560$ (ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน) + 0.187 (ภาวะผู้นำด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ = 0.641 (ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน) + 0.197 (ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วีระศักดิ์ จินรัตน์ (2558, หน้า 1-26) ศึกษาเรื่องอิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อ วัฒนธรรมองค์การและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัย เอกชนในประเทศไทย ผลการศึกษา มีดังนี้ 1) จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและ ตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และตัวแปรความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง 0.668 ถึง 0.796 2) จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การให้รางวัลตามสถานการณ์ ความกระตือรือร้น และ การทะเลาะ หลีกเลี้ยง มีสัมประสิทธิ์การทำนายตัวแปรตามคือ ผลความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสามารถในการทำนาย ร้อยละ 66.0 ($R^2 = 0.66$) และเขียนเป็นสมการคะแนนดิบได้ดังนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน = 0.268 + 0.429 (การตลาด) + 0.192 (นวัตกรรม) + 0.092 (การสนับสนุน) + 0.123 (การให้รางวัล) + 0.062 (การทะเลาะหลีกเลี้ยง) และเขียนเป็นสมการคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน = 0.442 (การตลาด) + 0.195 (นวัตกรรม) + 0.108 (การสนับสนุน) + 0.150 (การให้ รางวัล) + 0.093 (การทะเลาะหลีกเลี้ยง) 3) ผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลของตัวแปร มีดังนี้ 1) ตัวแปรการให้รางวัลตามสถานการณ์ของภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ $\beta = 0.645$ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน $\beta = 0.425$ ผ่านวัฒนธรรม องค์การ 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน $\beta = 0.796$ 3) การตลาดมีผลทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน $\beta = 0.660$ 4) นวัตกรรมมีอิทธิพล ทางตรงต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 5) การสนับสนุน (SP) มีอิทธิพลทางตรงต่อความพึง พพอใจในการปฏิบัติงาน ($\beta = .670$) โดยนำมาเขียนเป็นสมการรูปแบบคะแนนดิบได้ดังนี้ $Y = 0.735 + 0.317 (X_4) + 0.185 (X_2) + 0.191 (X_1) + 0.144 (X_3)$ และเขียนเป็นสมการรูปแบบ คะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ $Z = 0.359 (X_4) + 0.216 (X_2) + 0.213 (X_1) + 0.164 (X_3)$

ในขณะที่ นุศรียา จิตารมย์ (2557, หน้า 74-75) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ การกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ และมีความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปร

วัฒนธรรมองค์กร ร้อยละ 73.4 (Adj. $R^2 = 0.73$) โดยสมการทำนายในรูปคะแนนดิบ คือ $Y = 0.805 + 0.479 + 0.311$ และสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $Z = 0.544 + 0.346$

กล่าวโดยสรุป จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากผลงานการวิจัยหลายเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีการศึกษาจากความคิดเห็นของหลายนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม โดยเฉพาะในสถานการณ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนสายใยแห่งความผูกพันของคนในองค์กรที่ยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกันให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จ

ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร

Nita and Stanciu (2015, pp. 105-108) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการการสื่อสารที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การจัดการการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Proctor (2014, Abstract) ที่ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพของการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อทัศนคติ ความสุข และความพึงพอใจงานของบุคลากร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร สุดา สุวรรณภิรมย์ และศรัณยา เลิศพุทธรักษ์ (Suwannapirom & Lertputtarak, 2557, pp. 127-138) ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่อคุณภาพการบริการ, ความภักดีของลูกค้า และการสื่อสารแบบปากต่อปากในร้านค้าปลีกของจังหวัดฉะเชิงเทรา จากการทดสอบสหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า คุณภาพการบริการมีความสัมพันธ์ด้านบวกต่อความพึงพอใจของลูกค้า ความภักดีของลูกค้า และการสื่อสารแบบปากต่อปาก และผลยังแสดงอีกว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของคุณภาพการบริการมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ความภักดี และการสื่อสารแบบปากต่อปากที่แตกต่างกันไป

วิสาชา ภูจินดา (2558, หน้า 39-64) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนเมืองและชุมชนชนบทในการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมในระดับมาก ได้แก่ ปัญหาด้านทรัพยากรป่าไม้ที่มีค่าสัมประสิทธิ์ในการจำแนกของสมการปรับมาตรฐานสูงที่สุดคือ 0.482 รองลงมาคือ ปัญหามลพิษทางอากาศ และการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่าน

แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ของชุมชน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการจำแนกของสมการปรับมาตรฐาน เท่ากับ 0.468 และ 0.361 ตามลำดับ

นัทธ์หทัย เกาตระกูล และปริญ ลักษิตามาศ (2557, หน้า 65-73) ศึกษาเรื่อง รูปแบบกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดภายในที่มีผลต่อความไว้วางใจของพนักงานต่อตราโรงแรม ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจของพนักงาน เท่ากับ 0.074 และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.098

สินีนุช วิบูลย์รัตน์ (2548, หน้า 88-94) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารทางการเมืองกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนที่มีสิทธิเลือกตั้งในเขตคลองเตย ผลการศึกษาพบว่า ประชาชนที่มีสิทธิเลือกตั้งในเขตคลองเตย มีระดับการสื่อสารทางการเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองที่ค่อนข้างสูง ส่วนปัจจัยที่ทำให้ระดับการมีส่วนร่วมทางการเมืองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ รายได้ และช่องทางการสื่อสาร

สุริรัตน์ ดวงสุวรรณ (2558, หน้า 10-19) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง ที่ใช้หลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ผลการวิจัยพบว่า โดยองค์ประกอบด้านผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล (2556, หน้า 17-29) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยในการทำนายค่านิยมแบบวัตถุนิยมของนักศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในครอบครัวแบบยึดถือแบบแผนของสังคมที่มีอิทธิพลต่อค่านิยมแบบวัตถุนิยม โดยมีค่า $\beta = 0.315$ และค่าสัมประสิทธิ์ของสมการถดถอย $R^2 = 0.118$ ซึ่งหมายถึง ปัจจัยด้านการสื่อสารภายในครอบครัวแบบยึดถือแบบแผนของสังคมมีอำนาจในการทำนายตัวแปรตามค่านิยมแบบวัตถุนิยม ร้อยละ 11.8 2) ตัวแปรความอ่อนไหวต่ออิทธิพลของกลุ่มเพื่อนมีอิทธิพลต่อค่านิยมแบบวัตถุนิยม $\beta = 0.259$ ตัวแปรการเลียนแบบบุคคลที่มีชื่อเสียงในสื่อมวลชนมีอิทธิพลต่อค่านิยมแบบวัตถุนิยม $\beta = -0.401$ และตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 35.1 ($R^2 = 0.351$)

กล่าวโดยสรุป จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากผลงานการวิจัยหลายเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า มีการศึกษาจากหลายนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศที่ให้ทัศนะว่า การสื่อสารในองค์กรสามารถส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรทั้งอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม โดยเฉพาะในสถานการณ์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

แนวคิดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ

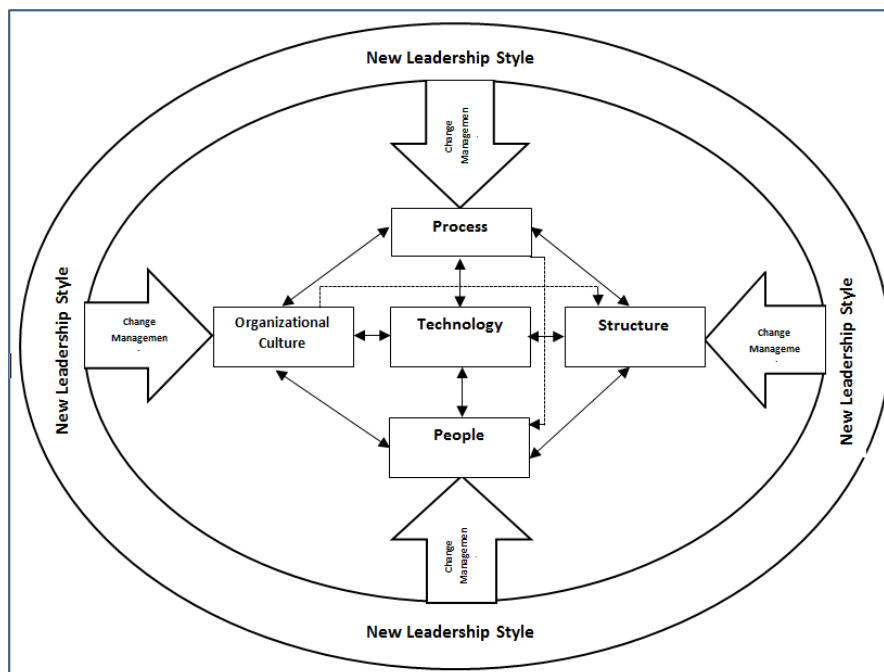
จากการค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาของผู้วิจัย พบว่า รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การของนานาประเทศทั่วโลกมีเป็นจำนวนมากและหลากหลาย มีลักษณะคุณสมบัติ คุณประโยชน์และจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์การนั้น ๆ โดยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยค้นคว้า มีดังต่อไปนี้

รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลง

“คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ” ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 8-25) มีการคิดค้นรูปแบบแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งพัฒนามาจากกรอบแนวคิดขององค์การต่าง ๆ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การเป็นหลัก รวมถึงการคำนึงถึงความสำคัญจำเป็นของบุคลากรในการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ปรับตัวเข้ากับบริบทใหม่ ๆ ขององค์การอย่างราบรื่นไร้อุปสรรคให้มีการต่อต้านน้อยที่สุด เพื่อดำรงระดับผลการดำเนินงาน และสร้างขวัญกำลังใจให้สามารถผ่านสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงไปได้ด้วยดีจนประสบความสำเร็จ โดยรูปแบบแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการเป็นการเตรียมการก่อนนำการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่องค์การ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้ 1) การจัดตั้งคณะทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ให้แก่คนในองค์การเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) กำหนดแผนสร้างความเข้าใจแก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
2. ขั้นการดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลง ตามแผนกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยเน้นการสร้างการยอมรับของคนในองค์การเป็น APEC คือ Awareness-การตระหนักรับรู้, Passion-ศรัทธา, Education-ศึกษาวิธี และ Competence-มีความสามารถ
3. ขั้นการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเป็นการดำเนินงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไป เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นๆเป็นไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงก่อนประโยชน์แก่องค์การอย่างยั่งยืน ไม่กลับไปใช้วิธีการดำเนินงานแบบเดิม โดยมีวิธีการหลัก ๆ ดังนี้ 1) มอบรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติดี เพื่อสร้างแรงจูงใจแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานการเปลี่ยนแปลง 2) ทบทวนระบบบริหารจัดการที่เกี่ยวข้อง 3) การติดตามผลประเมินความคืบหน้าของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Nograsedk
 Nograsedk (2011, pp. 20-21) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการ
 ปฏิบัติงานด้าน E-Government ของประเทศบรูไน พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
 มีลักษณะ ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 Change management model of E-government implementation in Brunei.

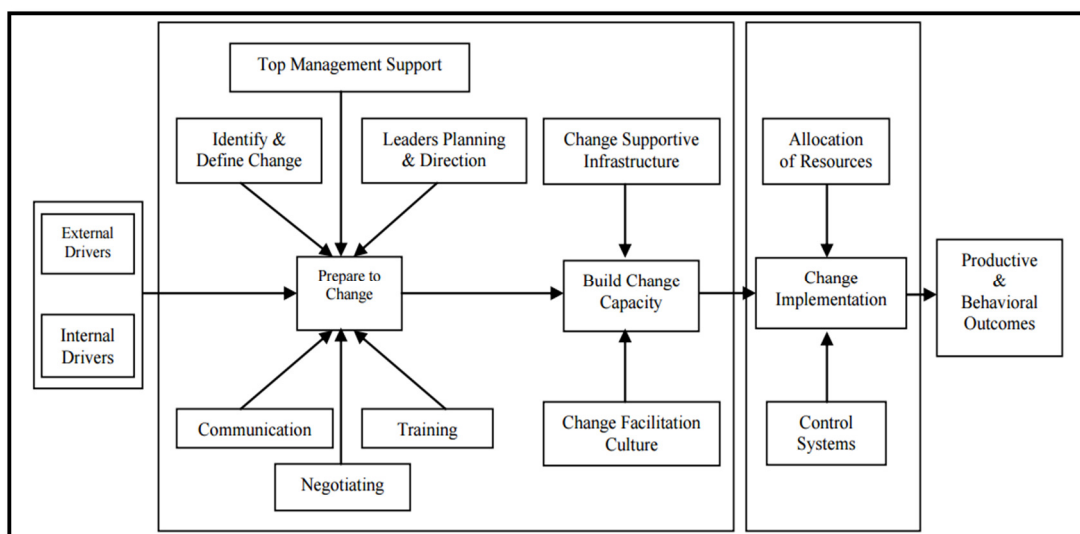
(Nograsedk, 2011, p. 20)

จากภาพที่ 7 ผู้วิจัยได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับรูปแบบดังกล่าวโดยคร่าว ๆ คือ

- 1) กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมดนั้นมาจาก 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเทคโนโลยี, ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร, ปัจจัยโครงสร้างองค์กร, ปัจจัยเกี่ยวกับคน และปัจจัยกระบวนการองค์กร
- 2) ปัจจัยดังกล่าวทั้งหมดต้องนำมาวางแผนกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 3) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องบริหารจัดการโดย “ผู้นำแบบใหม่ขององค์กร” ที่ต้องมีทักษะความสามารถโดดเด่นด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 4) การเลือกรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต้องเหมาะสมกับสภาพโครงสร้าง, เทคโนโลยี, สภาพการเงิน, วัฒนธรรมองค์กร, และกระบวนการเปลี่ยนแปลง
- 5) ควรนำเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปภาครัฐ ได้แก่ เทคนิคการพยากรณ์ และวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งเทคโนโลยีมาใช้ในการปรับ

โครงสร้างลดขั้นตอนการบังคับบัญชา และกระจายอำนาจ สร้างองค์การแนวราบและแนวร่วม 6) ปรับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องกำหนดผู้นำระดับสูงและผู้นำระดับกลางคนใหม่ ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติการในกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ E-government

รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Devi and Charan



ภาพที่ 8 Conceptual model of change management (Devi & Charan, 2013)

จากภาพที่ 8 Devi and Charan (2013, pp. 91-94) ได้ศึกษางานวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยสรุปรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากภาพได้ ดังนี้ 1) สาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกองค์การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์การ 2) องค์การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการ 1) เตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการ ผู้บริหารให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง, ระบุประเด็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง, ผู้นำวางแผนงานและทิศทางในการดำเนินงาน 2) เสริมสร้างสมรรถนะการเปลี่ยนแปลง โดยการ จัดระบบโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ และปรับวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง โดยการ จัดสรรทรัพยากร และควบคุมระบบต่าง ๆ ในองค์การ ซึ่งเมื่อปฏิบัติการตามขั้นตอนที่กล่าวมาอย่างมีประสิทธิภาพ จะส่งผลให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์ในที่สุด

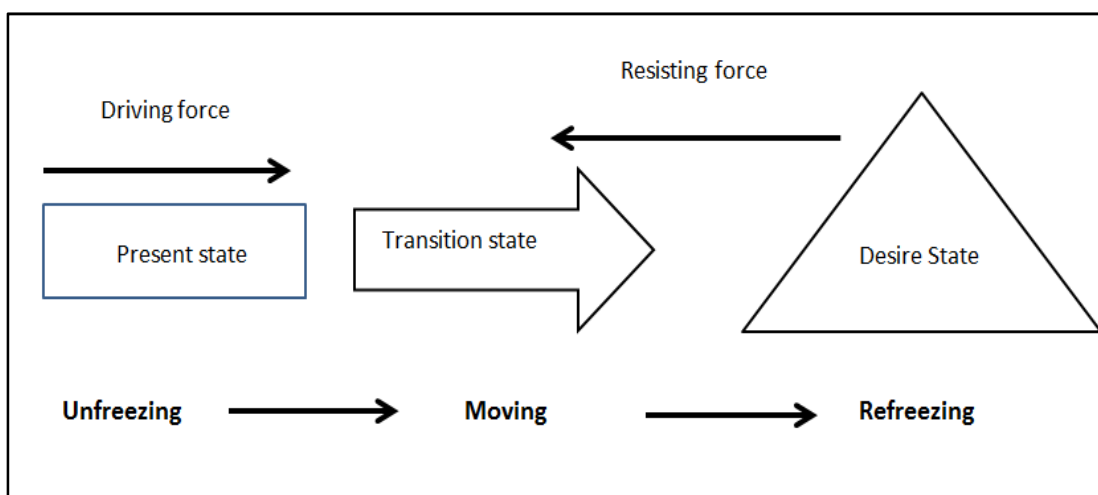
รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ คณะกรรมการ
กลุ่มผลิตชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คณะกรรมการกลุ่มผลิตชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากมหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช (2555, หน้า 330-332) ให้ทัศนะว่า การแก้ไขปัญหาของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ
ควรมีตัวแบบเฉพาะของการเปลี่ยนแปลงองค์การภาครัฐไทย ที่สร้างมาจากแนวทางในการ
แก้ปัญหขององค์การราชการไทยโดยตรง ร่วมกับการพัฒนามาจากแนวคิด Elements in one-year
program in refinery ใน Beyond bureaucracy และทฤษฎี System dynamics ของ Richardson and
Pugh III จึงมีความเฉพาะเจาะจงและแตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ

โดยสรุปว่า ตัวแบบการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์การภาครัฐไทยต้องดำเนินการ
ไปทั้งระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐไทย
มีขั้นตอนหลัก ๆ 8 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Changes) มุ่งเน้นที่การเริ่มต้นสร้าง
การเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้นำระดับสูงเป็นอันดับแรก โดยการวิเคราะห์สมรรถนะผู้นำระดับสูง
การละลายกระบวนทัศน์เก่า สร้างความตระหนักถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์
การมอบอำนาจแก่ทีมงานการเปลี่ยนแปลง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมีจริยธรรม การสร้าง
บรรยากาศความร่วมมือ จากนั้นผู้นำระดับสูงจึงดำเนินการพัฒนาผู้นำระดับรองลงมาตามลำดับ
ตามความเหมาะสมของศักยภาพแต่ละบุคคล 2) การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อสร้างความตระหนัก
(Awareness) ผู้บริหารดำเนินการประชุมร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อระดมความคิดเห็น
และสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และเห็นภาพเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง
อย่างชัดเจน 3) การตรวจวินิจฉัย (Diagnosis) โดยการสร้างแผนพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน
หลาย ๆ แนวทาง สร้างรูปแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาทางเลือก
ในการดำเนินงานที่ดีที่สุด และนำเสนอต่อที่ประชุม 4) การประชุมกำหนดผลกระทบ (Department
feedback meeting) เป็นการพยากรณ์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการเปลี่ยนแปลง
มีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนบริหารความเสี่ยง ความผิดพลาดที่อาจเกิดและก่อความเสียหายขึ้นได้ใน
อนาคต 5) การประเมินความจำเป็นซ้ำ (Reevaluation of needs) เพื่อสร้างความมั่นใจในการ
ดำเนินงานต่อไป และสร้างมาตรฐานความคุ้มค่าในการกิจขององค์การ 6) สัมนาเข้ม 1 สัปดาห์
(One-week advance practice) เพื่อเพิ่มระดับสมรรถนะบางอย่างที่จำเป็นในกระบวนการ
เปลี่ยนแปลงขององค์การ 7) สร้างระบบคณะกรรมการร่วมเฉพาะกิจในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ขององค์การ (New Joint committee) เพื่อสร้างความผูกพันในพันธกิจ โดยการใช้เทคนิคการ
ฝึกอบรมแบบต่างๆ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และประเมินผลด้วยระบบการให้คุณภาพให้โทษ
8) การกำหนดระบบประเมินผลรอบต่อไป (Future evaluation activities system)

รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Hossan Hossan (2015, pp. 53-65) ได้ศึกษารูปแบบทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศออสเตรเลีย พบว่า รูปแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Lewin มีความเหมาะสมกับลักษณะ โครงการในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศ ออสเตรเลียที่มีพื้นฐานตามประเพณีนิยมแบบ บนลงล่าง (Top-down), เป็นรูปแบบการบริหาร จัดการแบบสั่งการบังคับบัญชา (Command-and-control), แดกงานเป็นหน่วยย่อย ๆ และมีการ เปลี่ยนแปลงแบบช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไป

โดยรูปแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศ ออสเตรเลีย ใช้แบบของ Kurt Lewin ดังภาพที่ 9 ต่อไปนี้

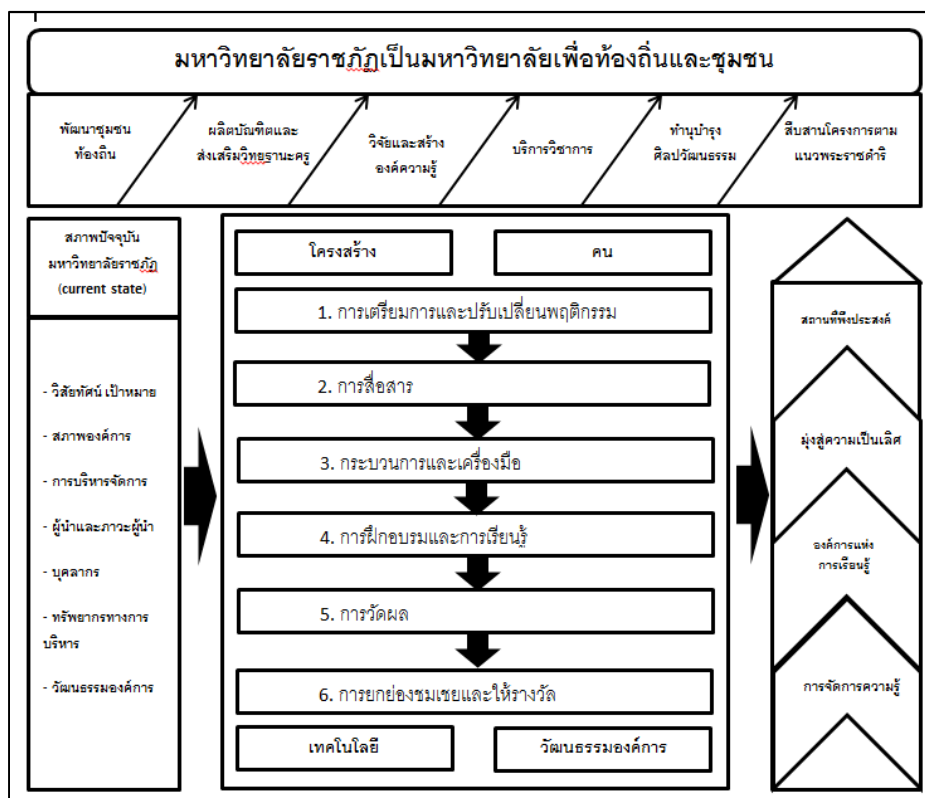


ภาพที่ 9 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951)

จากภาพที่ 9 สรุปได้ว่า ระหว่างปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงนั้นมีปัจจัยเกี่ยวกับคนอยู่ 2 ลักษณะคือ การผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงสนับสนุน และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะไปลดการยอมรับ และลดความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงลง ซึ่งการต่อต้านนี้ถือเป็นอุปสรรคสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดย Lewin ได้เสนอว่า ขั้นตอนสำคัญหลัก ๆ ในการทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จมี 3 ขั้นตอนคือ การละลายพฤติกรรม (Unfreezing), การดำเนินงานเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพใหม่ (Moving) และการหล่อหลอมและรักษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงใหม่ (Refreezing)

รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ วิลาวัณย์ จารุอริยานนท์

วิลาวัณย์ จารุอริยานนท์ (2553, หน้า 311) ได้ศึกษาวิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังภาพที่ 10 ต่อไปนี้



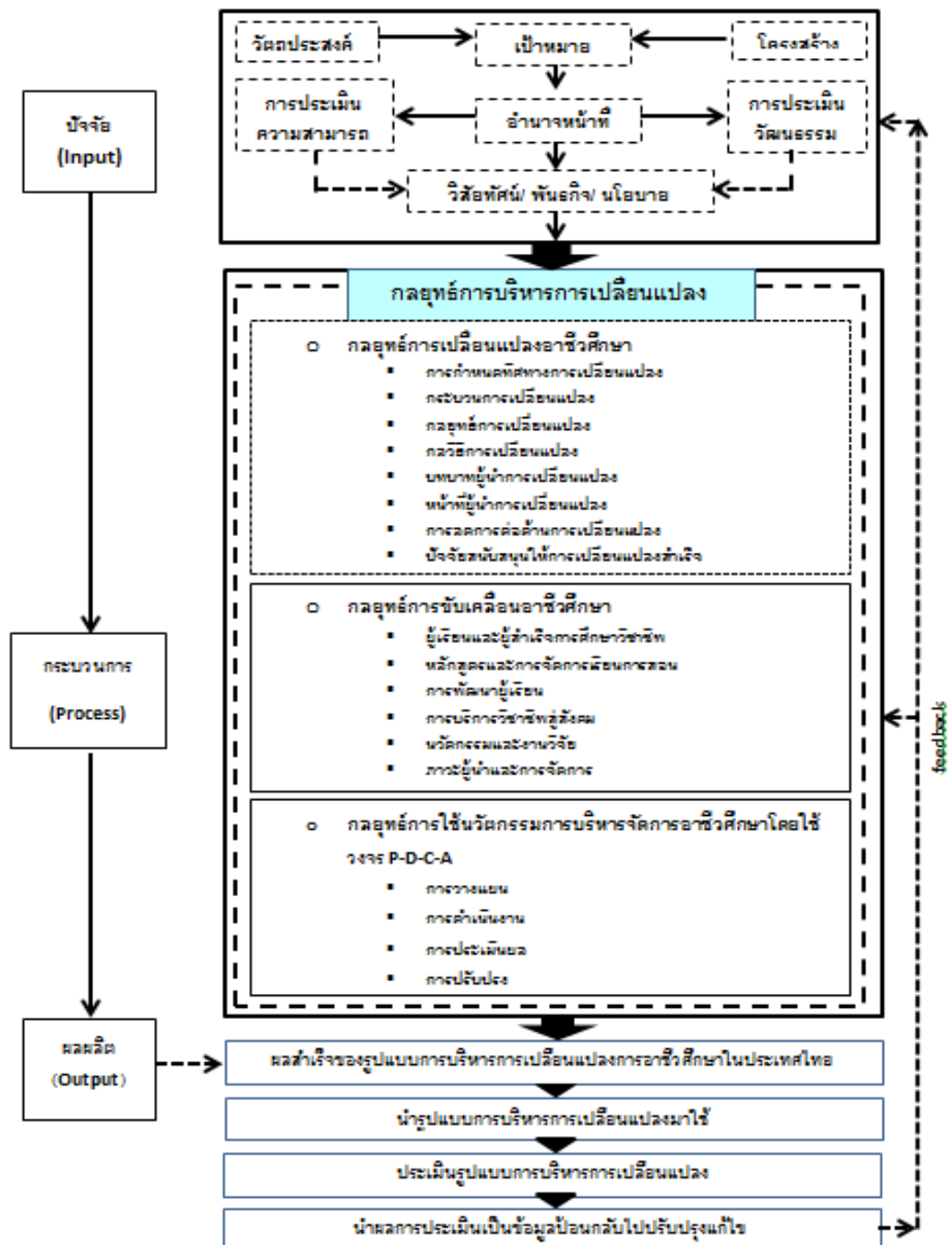
ภาพที่ 10 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (วิลาวัณย์ จารุอริยานนท์, 2553, หน้า 311)

จากภาพที่ 10 ได้รูปแบบชื่อว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยรูปแบบหลักและรูปแบบย่อย โดยรูปแบบหลักแสดงถึงการบูรณาการของปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ประกอบด้วย 1) โครงสร้าง ได้แก่ นโยบายการจัดการความรู้ และการสื่อสาร 2) คน ได้แก่ ผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน และบุคลากร เป็นผู้ที่มุ่งเน้นการเป็นบุคคลที่ใฝ่การเรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และ

ให้ความร่วมมือกับองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร มุ่งเน้นการจัดการความรู้ในการดำเนินงาน และ
ใช้การทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีมุ่งเน้นการจัดการความรู้ โดยการพัฒนาทักษะ
ในการใช้เทคโนโลยีดังกล่าว ใช้ขั้นตอน 6 ขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2) การสื่อสาร 3) กระบวนการและการสร้างเครื่องมือ
- 4) การฝึกอบรมและการเรียนรู้ 5) การวัดผล 6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

รูปแบบ โมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในทัศนะของ พรหมสวัสดิ์
ทิพย์คงคา

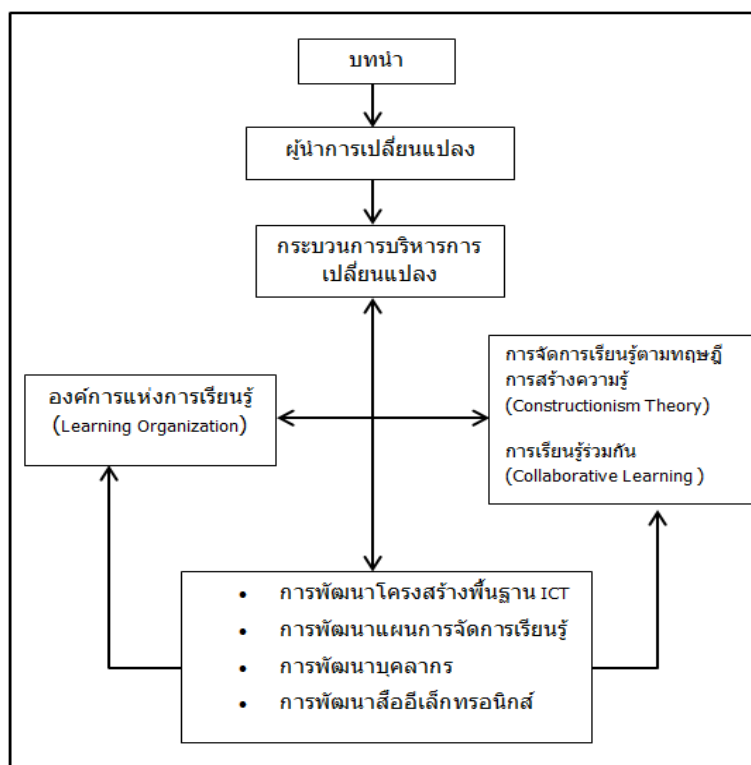


ภาพที่ 11 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาชีวศึกษาในประเทศไทย
(พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา, 2553, หน้า 41)

จากภาพที่ 11 พบว่า ตัวรูปแบบที่สำคัญมี 4 รูปแบบด้วยกันคือ รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย รูปแบบทางภาษา รูปแบบทางคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงเหตุและผล ซึ่งรูปแบบที่กล่าวมาทั้งหมด อยู่ในโครงสร้างเชิงระบบ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และปัจจัยป้อนกลับ โดยที่ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญมี 8 ปัจจัยคือ วัตถุประสงค์องค์กร 2) โครงสร้างองค์กร 3) เป้าหมายองค์กร 4) อำนาจหน้าที่ 5) การประเมินวัฒนธรรมองค์กร 6) การประเมินความสามารถ 7) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบาย 8) กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง และกระบวนการ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้ กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอาชีวศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การขับเคลื่อนอาชีวศึกษา และกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การใช้นวัตกรรมการบริหารจัดการอาชีวศึกษา

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของ ชิดชนก สุภาวโรดม

ชิดชนก สุภาวโรดม (2550, หน้า 317-318) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพที่ 12 ต่อไปนี้

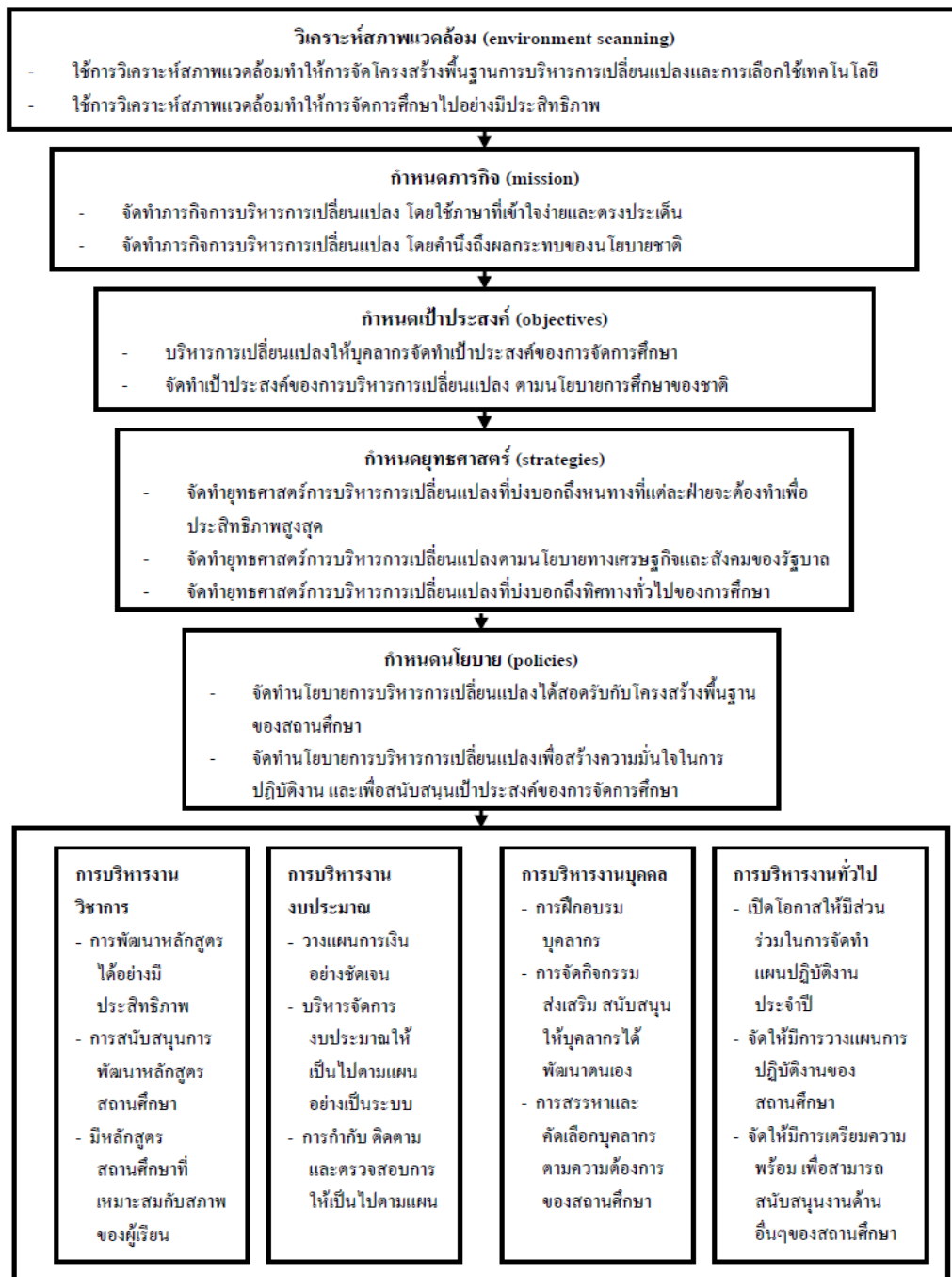


ภาพที่ 12 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ชิดชนก สุภาวโรดม, 2550, หน้า 317)

จากภาพที่ 12 ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT 4) การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากร และ 6) การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และใช้บทนำในการอธิบายถึงแนวคิดและหลักการของโรงเรียน ICT

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ของ จีระประภา โมจิตะ

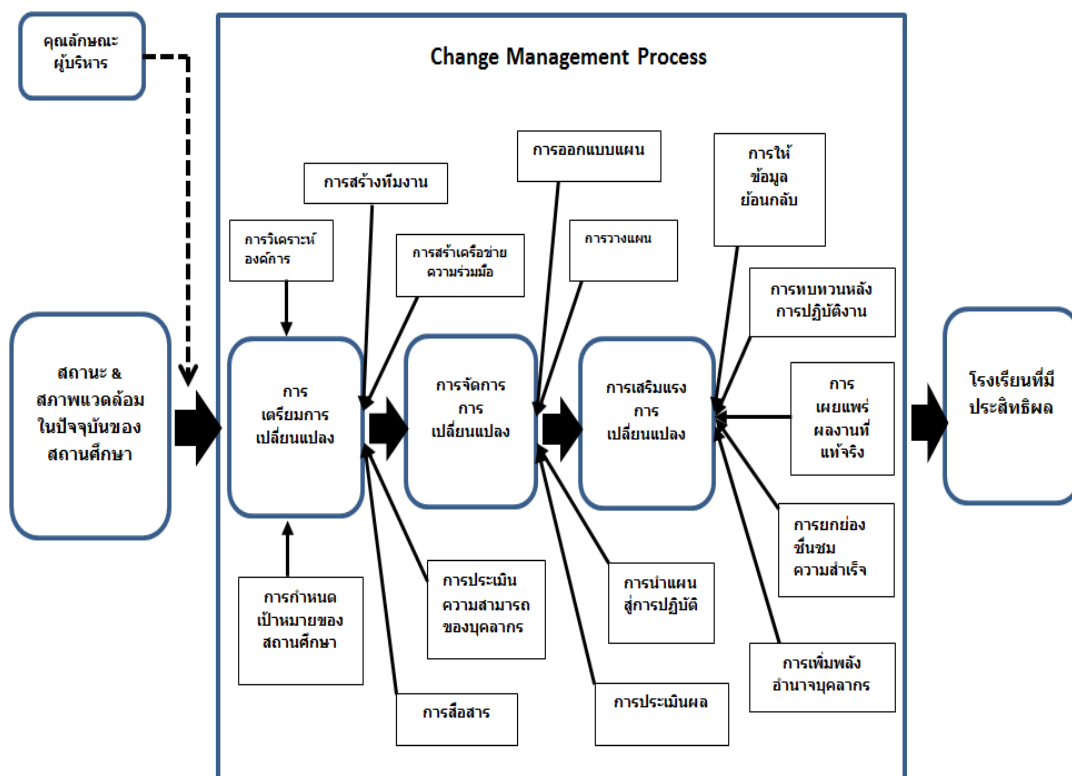
จีระประภา โมจิตะ (2554) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน ดังภาพที่ 13 ต่อไปนี้



ภาพที่ 13 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกชน (จิระประภา โมจิยะ, 2554)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กของ สุนันทา โโกธา

สุนันทา โโกธา (2553, หน้า 276-280) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ผลการศึกษาดังภาพที่ 14 ต่อไปนี้



ภาพที่ 14 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก (สุนันทา โโกธา, 2553, หน้า 277)

จากภาพที่ 14 ผู้วิจัยอธิบายกระบวนการตามภาพดังนี้ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของสภาพองค์กรและการดำเนินงานในปัจจุบันไปสู่สภาพองค์กรและการดำเนินงานที่ต้องการในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนของกระบวนการการบริหาร 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง (Preparing for change) เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรก่อนดำเนินการ ประกอบด้วยกระบวนการดำเนินงานย่อย ๆ ได้แก่ 1) การวิเคราะห์องค์กรอันประกอบด้วย การศึกษาวิเคราะห์บริบท, การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์ทรัพยากร และ

การวิเคราะห์ความสามารถของทีมงาน 2) การสร้างทีมงาน ประกอบด้วย การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน, การกำหนดบทบาทหน้าที่และสร้างบรรยากาศในการทำงาน และการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน 3) การกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย การร่วมกันกำหนดเป้าหมาย, การทำความเข้าใจถึงเป้าหมายการดำเนินงาน และการสื่อสารให้คนในองค์กรทราบถึงเป้าหมาย 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ประกอบด้วย การสร้างความร่วมมือภายในสถานศึกษา, การสร้างความร่วมมือภายนอกสถานศึกษา และการสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วม 5) การประเมินความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสำรวจวิเคราะห์ความต้องการการเปลี่ยนแปลงสภาพของสถานศึกษา, การจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการ, การกำหนดภาพอนาคต และการกำหนดผู้สนับสนุนและความสามารถในการสนับสนุน 6) การสื่อสาร ประกอบด้วย การศึกษาความพร้อมในการสื่อสาร, การกำหนดช่องทางสื่อสาร, การจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการสื่อสาร และการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร ขั้นตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing change) ประกอบด้วย กระบวนการในการดำเนินงาน 4 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การออกแบบแผน (Design) เป็นการออกแบบแผนการดำเนินงานรวม 4 แผน คือ แผนการสื่อสาร, แผนการสนับสนุน, แผนการฝึกอบรม และ แผนการนิเทศติดตาม ประเมินผล
- 2) การวางแผน (Planning) โดยการจัดทำและการสื่อสารวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ พันธกิจ, การกำหนดกิจกรรม/ วิธีดำเนินการ, การจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน และการกำหนดเครื่องมือ ระยะเวลา วิธีการนิเทศ ติดตามประเมินผล 3) การนำแผนสู่การปฏิบัติ (Implement) ประกอบด้วย กระบวนการดำเนินงานตามแผน, กระบวนการสนับสนุนการดำเนินงาน, กระบวนการสอนงาน (Coaching) และกระบวนการการนิเทศ ควบคุม ติดตามผล 4) การประเมินผล (Evaluation) ประกอบด้วย กระบวนการกำหนดเครื่องมือการวัดและประเมินผล กระบวนการสร้าง และหาคุณภาพเครื่องมือวัดและประเมินผล, กระบวนการการวัดและประเมินผลการทำงานตามเวลาที่กำหนด และกระบวนการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา ขั้นตอนที่ 3 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง (Reinforcing change) ประกอบด้วย
 - 1) กระบวนการทำให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สถานศึกษา
 - 2) กระบวนการทบทวนหลังการปฏิบัติงาน (After action review) 3) กระบวนการยกย่อง ชื่นชมความสำเร็จ 4) กระบวนการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ 5) กระบวนการเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากร โดยการมอบงานที่เหมาะสมตรงกับความสามารถของบุคลากร, การให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร และการให้อิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

สรุป รูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยค้นคว้ามา จำนวนรวม 10 รูปแบบ นั้น ได้ผ่านการวิเคราะห์และออกแบบมาโดยนักวิชาการทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศจาก

หลากหลายสาขา อาทิ การบริหารในภาครัฐ และการบริหารในภาคเอกชน ทั้งนี้เป็นที่สังเกตว่าในการศึกษาส่วนใหญ่มักใช้ทฤษฎีหลักการพื้นฐานหลัก ๆ จาก 2 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Lewin (1951) ซึ่งประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน คือ การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การละลายพฤติกรรม และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ และทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) ที่ประกอบด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม การสื่อสารวิสัยทัศน์ เพื่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง การสร้างชัยชนะระยะสั้นและการจูงใจ การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบหนึ่งที่รัฐบาลกลางให้อำนาจในการบริหารปกครองและพัฒนามาเมืองในระบอบประชาธิปไตยและมีความสำคัญต่อการบริหารปกครองราชการแผ่นดินในพื้นที่เขตชุมชนท้องถิ่น เนื่องจากรัฐบาลกลางไม่สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาของประชาชนในประเทศได้อย่างทั่วถึงเป็นธรรม

ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ได้มีผู้ให้ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้อย่างหลากหลาย โดยส่วนใหญ่การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความหมายในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังนี้

Sady (1967, p. 4) ให้ทัศนะว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองทางการเมืองระดับต่ำจากรัฐ ที่ทำการก่อตั้งโดยกฎหมาย และมีอำนาจอย่างเพียงพอที่จะทำกิจกรรมในท้องถิ่นด้วยตัวเอง ซึ่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยอาจได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งโดยท้องถิ่นซึ่งแตกต่างจากทัศนะของ Mongtagu (1984, p. 574) ที่กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง วิธีการปกครองที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกสรรผู้มาทำหน้าที่ในการบริหารการปกครองท้องถิ่น มีอำนาจอิสระในการรับผิดชอบหน่วยงานของตนเอง โดยไม่มีการควบคุมจากหน่วยงานราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ยังคงอยู่ภายใต้บังคับบัญชาด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ

ทั้งนี้ โกวิทช์ พวงงาม (2555, หน้า 23-24) มีทัศนะว่า สาละสำคัญของหลักการปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังนี้ 1) มีรูปแบบต่าง ๆ ตามความแตกต่างของลักษณะท้องถิ่น 2) มีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ 3) หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะปกครองตนเอง

4) มืองค์กรที่จำเป็นในการบริหารปกครองตนเอง คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ 5) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับ ชวลิต สละ (2556, หน้า 19-20) ที่สามารถสรุปหลักการสาระของการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ดังนี้ 1) การปกครองของชุมชนหนึ่ง ๆ มีความแตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของชุมชนนั้น ๆ 2) หน่วยงานปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม ไม่มากหรือน้อยเกินไป โดยพิจารณาที่ความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ 3) หน่วยงานปกครองท้องถิ่นต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเอง 4) มืองค์กรในการบริหารและปกครองตนเอง เช่น องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ 5) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหารและปกครองท้องถิ่นจากแนวคิดที่ว่า คนในท้องถิ่นเองเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองอย่างแท้จริง ดังนั้น หน่วยงานปกครองท้องถิ่นจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นที่มารับทราบงานร่วมด้วย

สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลมีเจตนารมณ์ในการมอบอำนาจให้แก่ทั้งหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นและให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันในการบริหารท้องถิ่น จากแนวคิดที่ว่า ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะล่วงรู้ถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งการปกครองท้องถิ่นมืองค์กรในการบริหารและปกครองตนเอง ได้แก่ องค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ

ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2556, หน้า 27) กล่าวถึง ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นนับเป็นรากฐานการปกครองระบอบประชาธิปไตย เสมือนเป็นสถาบันสอนวิชาการเมืองให้แก่ประชาชน สร้างความคุ้นเคยในการใช้สิทธิหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งเป็นการส่งเสริมความเลื่อมใสศรัทธาในระบอบประชาธิปไตย

2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการลดภาระหน้าที่ของรัฐบาลลง โดย ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539, หน้า 28-29) กล่าวว่า ข้อจำกัดของรัฐบาลในการทำหน้าที่ของการปกครองท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้ 1) ภารกิจของรัฐบาลที่มากและกว้างขวาง และนับวันยิ่งขยายเพิ่มขึ้น 2) รัฐบาลไม่อาจดำเนินการสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง และตรงกับความต้องการ 3) กิจการบางอย่างเป็นการกิจเฉพาะของพื้นที่หนึ่ง ๆ ไม่เกี่ยวข้องกับพื้นที่อื่น ซึ่งรัฐบาลไม่สามารถสนองความต้องการได้ทุกกิจการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปกครองท้องถิ่นมาช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาลลง

3. การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองดูแลตนเอง ด้วยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น ได้รับรู้ถึงปัญหาอุปสรรค และคิดหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง
 4. การปกครองท้องถิ่นตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นอย่างตรงเป้าหมาย
 5. การปกครองท้องถิ่นเป็นแหล่งในการสร้างผู้นำทางการเมือง
 6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง
- ส่วน ชวลิต สละ (2556, หน้า 14-15) สรุปความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ดังนี้ 1) เป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้และมีประสบการณ์ในการปกครองแบบประชาธิปไตย 2) การปกครองท้องถิ่นช่วยส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ 3) เป็นการตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของคนในท้องถิ่นให้ตรงตามความต้องการ 4) ทำให้การพัฒนาท้องถิ่นเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง

สรุป การปกครองท้องถิ่นมีความสำคัญ โดยรวม ดังนี้ 1) เป็นเสมือนโรงเรียนในการฝึกประชาชนให้มีความรู้เรื่องการเมือง และประชาธิปไตย 2) ช่วยในการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาลกลาง 3) ช่วยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น 4) ช่วยตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างตรงเป้าหมายที่สุด 5) ช่วยพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหนึ่งในองค์กรภาครัฐที่มีความสำคัญต่อการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศ และเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ปัจจุบันประเทศไทยมีรูปแบบของการปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งสิ้น 5 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่ 1) กรุงเทพมหานคร 2) เมืองพัทยา 3) เทศบาล 4) องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 5) องค์กรบริหารส่วนตำบล (โกวิท พวงงาม, 2555, หน้า 151-321)

ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาจนปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงหลากหลายประการ โดยมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ 1) ปัญหาด้านโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ปัญหาการถ่ายโอนและการจัดการภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกิดแรงต่อต้านการถ่ายโอนภารกิจขึ้น ดังที่ ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ (2552, หน้า 5) กล่าวว่า การถ่ายโอนภารกิจจากราชการส่วนกลางไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังไม่เป็นที่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการด้วยเหตุผลหลายประการ ที่สำคัญคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดงบประมาณเพื่อดำเนินภารกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดความพร้อมในการถ่ายโอนภารกิจ 3) ปัญหาด้านการกระจายอำนาจและระบบการคลังท้องถิ่น เช่น

เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากข้าราชการและนักการเมือง เนื่องจากหลักการกระจายอำนาจปฏิรูประบบราชการมักนำแนวคิดกระบวนการทัศน์ใหม่เรื่องของการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจมาใช้ในการบริหารงาน (สันสิทธิ์ ชวลิตธำรง, 2546, หน้า 80-83) 4) ปัญหาการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น 5) ปัญหาการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ซึ่งโกวิท พวงงาม (2555, หน้า 272) กล่าวว่า ปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นที่สำคัญ คือ 1) ประชาชนไม่เข้าใจโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการ ควบคุม ตรวจสอบ ติดตามผลการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในฐานะเหนือกว่าประชาชน 3) ประชาชนบางพื้นที่คาดหวังการสนองความต้องการของตนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากเกินไป เรียกร้องให้องค์กรทำในสิ่งที่เกินความสามารถ 6) ปัญหาด้านกระบวนการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน (สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552, หน้า 104-134) 7) ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการจัดการทรัพยากร เพื่อความคุ้มค่าสูงสุด 8) ปัญหาการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนที่หลากหลายและแตกต่างกัน (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2557)

นอกจากนี้ วุฒิสาร ตันไชย เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า ได้กล่าวในการปาฐกถาพิเศษ งานการประชุมสัมมนาทางวิชาการอนาคตท้องถิ่น ไทยภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่ โดยผู้วิจัยนำมาสรุปความย่อ ๆ มีเนื้อหาว่า การเปลี่ยนแปลงของรัฐธรรมนูญจะทำให้งานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงด้วย โดยสิ่งที่ทำให้เกิดความกังวลคือ เรื่องควรรวมองค์กร อาทินักการเมืองหวังตัวเองว่า ควรรวมแล้วจะได้อยู่ต่อหรือไม่ ส่วนข้าราชการก็กังวลว่า ถ้านักการเมืองหลักอยู่ 2 คนจะปฏิบัติตัวได้ลำบาก ซึ่ง รศ. วุฒิสาร ตันไชย กล่าวว่า อย่าติดอยู่ในกับดักดังกล่าว เราควรทำให้เกิดแสงสว่างในตัวเอง ต้องคิดว่าจะทำอย่างไรให้ประเทศไทยไป 4.0 ที่ท้องถิ่นต้องกล้าแสดงบทบาทในการแก้ไขปัญหาของประเทศ (องค์กรท้องถิ่นก้าวข้ามยุบ ควบ รวม จุดแสงในตัวเอง ยุคประเทศไทย 4.0, 2559, หน้า 6) ซึ่งสอดคล้องกับ นายจรินทร์ จักกะพาก อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กล่าวว่า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด แผนปฏิบัติการ 4 ปี (ตั้งแต่ พ.ศ. 2559-พ.ศ. 2561) โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ การพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัย มีสมรรถนะสูง การพัฒนาสถาบันการเงิน การคลัง และการพัฒนาการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยเน้นให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลบนพื้นฐานของความอิสระ พึ่งพาตัวเองได้ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง และนำไปสู่นโยบายที่รัฐบาลเร่งรัด คือ

การพัฒนาท้องถิ่นไปยัง 4.0 ในอนาคต (14 ปี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สนองนโยบายรัฐ นำ อปท. ก้าวสู่ยุค 4.0, 2559, หน้า 3)

ในขณะที่เดียวกันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องเผชิญกับปัญหาที่มาจากการเปลี่ยนแปลงอันเป็นวาระสำคัญของประเทศในปัจจุบัน นั่นคือการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีภารกิจเกี่ยวข้องที่สำคัญในการสร้างมาตรการต่าง ๆ เพื่อปรับตัวในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน เช่น การพัฒนาการประสานความร่วมมือ การปรับบทบาทภารกิจ กับส่วนราชการหรือรัฐวิสาหกิจอื่น ๆ, การพัฒนาทักษะ ความรู้ด้านภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน หรือการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2555, หน้า 4)

ข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดจันทบุรี

จังหวัดจันทบุรีแบ่งออกเป็น 10 อำเภอ 76 ตำบล 731 หมู่บ้าน 33 ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 82 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 5 แห่ง เทศบาลตำบล 42 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 34 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558)

โดย กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด, สำนักงานจังหวัดจันทบุรี (2559, หน้า 121-122) มีแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี ของจังหวัดจันทบุรี สรุปโดยรวมได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ของจังหวัดจันทบุรี คือ “ศูนย์กลางการผลิตและการค้าสินค้าเกษตรคุณภาพ ศูนย์กลางการค้าอัญมณีและเครื่องประดับชั้นเลิศ เมืองท่องเที่ยวเชิงนิเวศและวิถีชุมชน ประตูการค้าชายแดนสู่ประชาคมอาเซียน”

โดยมีเป้าประสงค์รวมของจังหวัด 3 ประการ คือ

1. เศรษฐกิจเติบโตอย่างมั่นคงและมีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น
2. ชาวจันทบุรีมีสุขภาวะที่ดี มีภูมิคุ้มกันทางสังคมที่เข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเองได้

ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีความอุดมสมบูรณ์ และใช้ประโยชน์

อย่างเหมาะสมและสมดุลต่อระบบนิเวศ โดยการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่าง ๆ

ส่วนประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรและคุณภาพผลิตภัณฑ์

ให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานการผลิตและการตลาดของอุตสาหกรรม อัญมณีและเครื่องประดับให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 อำนวยความสะดวกด้านการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยว รวมทั้งจัดเตรียมระบบ โครงข่ายบริการพื้นฐานเขตเศรษฐกิจชายแดนให้ได้มาตรฐานและเชื่อมโยงกับประชาคมอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างมูลค่าเพิ่มทางการท่องเที่ยวโดยการปรับปรุงพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว กิจกรรมการท่องเที่ยว และสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการท่องเที่ยวให้เพียงพอและได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ยกระดับมาตรฐานการให้บริการด้านการศึกษา พัฒนาอาชีพ และบริการสุขภาพเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 อนุรักษ์ ฟื้นฟู และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน โดยประชาชนมีส่วนร่วม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7 พัฒนาประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตรและคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ

ซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละประเด็น ได้กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติงาน โดยผ่านตัวชี้วัดของแต่ละองค์การที่เกี่ยวข้อง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของจังหวัดจันทบุรี ที่ผู้วิจัยสนใจจะทำการศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น พบว่า นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่องค์กรต้องได้รับผลกระทบแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีต้องเผชิญโดยสรุปดังนี้

1. การเป็นกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศกัมพูชา และมีเส้นทางทางการค้าการลงทุนที่เชื่อมโยงสู่ประเทศกัมพูชาถึงประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV อันเป็นประเทศในกลุ่มเป้าหมายแรกที่มีการส่งเสริมให้มีการส่งออกและลงทุน เนื่องจากมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับสูง และมีนโยบายเปิดกว้างรับการลงทุนจากต่างประเทศ (ผลกดันการลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV, 2559, หน้า 17) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จึงมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อรองรับการเป็นสมาชิกประชาคมอาเซียนหลายด้าน เช่น ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสาธารณสุข และด้านการส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างกันกับท้องถิ่นของประเทศเพื่อนบ้าน เน้นการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม (ศูนย์การเรียนรู้อาเซียน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า 2)

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เป็นองค์กรที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดที่ได้รับการพัฒนาโครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนหรือ Special Economic Zone (SEZ) ที่เป็นนโยบายหลักของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ใน 5 พื้นที่ชายแดน ได้แก่ 1) อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 2) อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว 3) อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด 4) จังหวัดมุกดาหาร และ 5) อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา รวมทั้งจันทบุรี ยังมีอาณาเขตติดต่อกับกลุ่มจังหวัดโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC.-Eastern economic corridor) ที่ประกอบด้วย 3 จังหวัด คือ จังหวัดระยอง จังหวัดชลบุรี และจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งรัฐบาลต้องเร่งดำเนินการพัฒนาประเทศหลายด้านโดยส่งนโยบายลงสู่ท้องถิ่น เช่น นโยบายพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคและนโยบายการบูรณาการการปฏิบัติงานของภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อรองรับโครงการดังกล่าวในการขยายตัวด้านการค้าการลงทุน และเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจภูมิภาค (รายงานพิเศษ 3 เขตเศรษฐกิจพิเศษมูลค่าค้าชายแดน 6 แสนล้าน, 2559, หน้า 18) ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดจันทบุรีจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ค่อนข้างรุนแรงครั้งใหญ่ จึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงอันมหาศาลดังกล่าว

3. จังหวัดจันทบุรีอยู่ในกลุ่มจังหวัดที่ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพการเกษตร เศรษฐกิจของจังหวัดจันทบุรีจึงขึ้นอยู่กับภาคเกษตรเป็นหลัก โดยในปี 2557 มีมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด 62,764 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 60.23 ของมูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัด (กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดจันทบุรี, 2559) ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้องค์กรตลาดเพื่อเกษตรกรเข้ามาเชื่อมโยงกับท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการเกษตรให้ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบออนไลน์ในการนำเสนอสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตที่มีมาตรฐานให้แก่เกษตรกร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับตัวรับกับการเกษตรให้ลดต้นทุนการผลิต และเพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบออนไลน์ในการนำเสนอสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตที่มีมาตรฐานให้แก่เกษตรกร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงกับระบบเทคโนโลยีดังกล่าว (พลิก โคม อตก. บุค M-Commerce, 2559, หน้า 2) ซึ่งในขณะเดียวกัน ทางกระทรวงไอซีทีมีนโยบายยกระดับ ศูนย์ดิจิทัลชุมชน โดยอาศัยความร่วมมือระหว่างกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อเป้าหมายในการร่วมมือกันส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับเกษตรกร วิชากิจชุมชน และผู้ประกอบการไอทีอป

(ยกระดับศูนย์ดิจิทัลชุมชน, 2559, หน้า 4)

กล่าวโดยสรุป จากมิติอันหลากหลายของการเปลี่ยนแปลงอันเป็นต้นเหตุของประเด็นปัญหานานัปการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญข้างต้นนั้น บางปัญหาที่มีแนวโน้มที่อาจส่งผลกระทบต่อฐานรากองค์กรก่อนเป็นวงกว้าง และก่อความเสียหายให้เกิดแก่องค์กรได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องเร่งหาแนวทางในการบริหารจัดการ หรือแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบอันอาจสร้างความเสียหายแก่องค์กรขึ้นในอนาคต ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นวิธีการหนึ่งที่สำคัญจำเป็นสำหรับการรับมือกับปัญหาในยุคปัจจุบัน ที่ล้วนเป็นปัญหาอันมีต้นตอมาจากการเปลี่ยนแปลง ไม่ควรรื้อรอจนถึงเวลาที่ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรุนแรงเข้าขั้นวิกฤติ เนื่องจาก องค์กรอาจดำเนินการแก้ไขได้ไม่ทันท่วงที จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายใหญ่หลวงขึ้นแก่องค์กรยากที่จะเยียวยาแก้ไขได้ในที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

Brandt and Sommer (2013) ศึกษาเรื่อง The 4-by-10 ruler of change: A practical framework for managing change มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษารูปแบบต่างๆของการบริหารการเปลี่ยนแปลง, ศึกษากระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้การศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการหลายท่านด้วยกัน พบว่าองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้ 1) การศึกษาและเตรียมการเบื้องต้น หมายถึง การให้ข้อมูลชี้ชัดถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ในการเริ่มต้นกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารที่มีพื้นฐานข้อมูลจากข้อเท็จจริงลงไปในระดับบุคคลขององค์กร และสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง เพื่อความร่วมมือของคนในองค์กร 2) การออกแบบงานเป็นส่วนย่อย ๆ เพื่อสะดวกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การลงมือปฏิบัติและรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยสร้างมาตรฐานและความชัดเจนของงาน จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอเหมาะสมแก่งาน มีการสื่อสารระหว่างบุคลากรตลอดเวลาเพื่อป้องกันอุปสรรคที่ไม่เปิดเผย และเป็นการสร้างพันธะผูกพันระหว่างทีมงานการเปลี่ยนแปลง 4) การบูรณาการการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่ในงานประจำและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยใช้การสื่อสารถึงผลลัพธ์การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอและปรับการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล รวมถึงการปรับแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เป็นระบบ มีมาตรฐานและคุณภาพเพื่อให้การเปลี่ยนแปลง

ดำรงอยู่ในองค์การตลอดไป

ส่วน Gilley et al. (2009, pp. 75-94) ศึกษาเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การ: การจูงใจ, การสื่อสาร และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาตัวแปรที่มีผลกระทบต่อประสิทธิผลของผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษา พบว่า 1) มีความสัมพันธ์กันระหว่างประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลง, การแนะนำดูแล, การให้รางวัล, การสื่อสาร, การจูงใจ, ความผูกพัน และทีมงานในระดับสูงเชิงบวก (r มากกว่า 0.60) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน โดยมีตัวแปรตามคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พบว่า ตัวแปรการแนะนำดูแล, การสื่อสาร, การจูงใจ, และการสร้างทีมงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 57.9 ($R^2 = 0.579$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอนครั้งที่ 2 มีตัวแปรตามคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล พบว่าผลการศึกษาที่ได้ใกล้เคียงกับการวิเคราะห์ถดถอยพหุครั้งแรก ดังนี้ ตัวแปรการแนะนำดูแล, การสื่อสาร, การจูงใจ, และการสร้างทีมงานสามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลได้ ร้อยละ 57.6 ($R^2 = 0.576$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรการสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ($\beta = 0.31, p < 0.001$) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำขององค์การยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การอีกด้วย

Boohene and Williams (2012, pp. 135-145) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การของบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่อยู่ในระดับต่ำ ส่งผลให้ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited เพิ่มขึ้น (ค่า $\beta = 0.45$) โดยตัวแปรดังกล่าวมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตาม ร้อยละ 18.9 (Adj. $R^2 = 0.189$) 2) ปัจจัยการขาดความไว้วางใจในการบริหารจัดการส่งผลให้ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited เพิ่มขึ้น (ค่า $\beta = 0.4$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 31.7 (Adj. $R^2 = 0.317$) 3) ปัจจัยด้านการขาดแรงจูงใจส่งผลต่อระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited (ค่า $\beta = -0.18$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 39.3 (Adj. $R^2 = 0.393$) 4) ปัจจัยช่องทางการสื่อสารส่งผลต่อระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited (ค่า $\beta = -0.22$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ ร้อยละ 36.4

(Adj. $R^2 = 0.364$) 5) ปัจจัยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารน้อยส่งผลต่อระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited (ค่า $\beta = -0.34$) โดยมีอำนาจการพยากรณ์ความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 23.2 (Adj. $R^2 = 0.232$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ในการศึกษาข้างเสนอแนะว่าในการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร ควรสร้างความมั่นใจ ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ สร้างความโปร่งใสในการบริหารงาน และควรมีกลยุทธ์การสื่อสารที่ชัดเจนแก่บุคลากร

นอกจากนี้ Hsu (2002, pp. 54-94) ได้ศึกษาเรื่อง โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การ โดยผลการศึกษา จากสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า

- 1) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.41 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.04) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 2) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.09 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.04) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อประสิทธิผลองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.46 (ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.06) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 4) ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.19

ส่วน การศึกษาของ มหาวิทยาลัย ไรเยอร์สัน (Ryerson University, 2011, p. 7) เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอันสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านการสื่อสาร ด้วยการสร้างความมั่นคง น่าเชื่อถือให้แก่การสื่อสารในองค์การ เพื่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการศึกษาของ Makumbe (2016, pp. 585-593) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรทำนายประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 4 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันของพนักงาน การสื่อสาร และพันธสัญญาของพนักงาน ซึ่งภาวะผู้นำจะส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ จำเป็นต้องให้การสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอโดยเฉพาะ การสื่อสารในองค์การ

ทั้งนี้ McKay et al. (2013, pp. 55-66) ก็ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสาร, การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติการ รวมถึงระดับพันธสัญญา

ของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความพร้อมและแรงต้านของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อความเหมาะสมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ($\beta = .35$), ความมีประสิทธิภาพ ($\beta = .34$) และประโยชน์ส่วนตน ($\beta = .49$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรความเหมาะสมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายความว่า เมื่อมีการสื่อสารอย่างเพียงพอจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม โดยตัวแปรด้านการสื่อสารสามารถทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามคือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 90.0 (Adj. $R^2 = 0.90$) ในขณะเดียวกัน Husain (2013, pp. 43-50) ก็ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสื่อสารที่มีประสิทธิผลนำมา ซึ่งความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพกับกระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งผลการศึกษาที่ออกมาใกล้เคียงกับทัศนะข้างต้นของ แมคเคย์, คุณซ์ และนาสเวลล์ โดยพบว่า การสื่อสารที่ดีมีประสิทธิภาพมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาของพนักงานในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังพบอีกว่าวัตถุประสงค์ของการสื่อสารมีความแตกต่างกันไปตามขั้นตอนของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่ Gaylor (2001, p. 23) ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของสถานีดำรง ในรัฐเท็กซัส พบว่า ปัจจัยการสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมความเชื่อของบุคลากร

ในขณะเดียวกัน Hawking et al. (2004, pp. 877-880) ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การคืนรน เพื่อระบบการบริหารจัดการองค์กรที่ดี มีวัตถุประสงค์เพื่อ การฝึกปฏิบัติ เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และการศึกษาปัจจัยและอุปสรรคแห่งความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ได้แก่ การสื่อสารในองค์กรทั้งแบบสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน

ในขณะที่ Santhidran et al. (2013) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ, พันธสัญญาการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ, ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และพันธสัญญาการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงด้านบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.444, p < 0.001$) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ ร้อยละ 19.7 (Adj. $R^2 = 0.197$) ในขณะเดียวกันภาวะผู้นำก็มีอิทธิพลทางตรงต่อพันธสัญญาในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.365, p < 0.001$) โดยมีความสามารถในการพยากรณ์ ร้อยละ 42.9 (Adj. $R^2 = 0.429$)

Coeurderoy (2014, pp. 1082-1100) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กร โดยได้พัฒนาโมเดลที่ใช้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเร็วในการเปลี่ยนแปลงด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กรจากระดับบนลงล่าง ซึ่งผลการศึกษพบว่า มี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเร็วในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการองค์กร ได้แก่

1) ความคาดหวังต่อผลการทำงาน ซึ่งเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารกับบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นเกี่ยวกับประโยชน์ของระบบใหม่ ๆ ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Balogun (2003, pp. 69-83) แนะนำเกี่ยวกับการใช้การสื่อสาร 2 ระดับ คือ ระดับที่ 1 ผู้นำโครงการการเปลี่ยนแปลงควรอธิบายแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากร ระดับที่ 2 ผู้นำควรปล่อยให้บุคลากรตัดสินใจและทำงานที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง 2) ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนการกระจายอำนาจผ่านช่องทางการสื่อสารทั่ว ๆ ไปอย่างเหมาะสม 3) ความมีประสิทธิภาพในตนเอง โดยบุคลากรควรตระหนักว่าตนมีทักษะความรู้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ

ส่วนการศึกษาของ Onyango (2014, pp. 204- 213) เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่บุคลากรของศูนย์ฝึกอบรมเพื่อผู้พิการทางสายตาและหูหนวก ชื่อ Sikri ซึ่งประกอบด้วย ครูผู้สอน 16 คน, ครูผู้ช่วย 22 คน, คณะกรรมการของรัฐ 6 คน, ลูกค้าผู้ใช้บริการ 88 คน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกรวม 64 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 188 คน ซึ่งมาจากการสุ่มเลือก ใช้แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถามแบบมีโครงสร้างในการรวบรวมข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรสามารถพยากรณ์ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ร้อยละ 27.9 (ค่า $Adj.R^2 = 0.279$) ซึ่งมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับสูงควรสร้างความมั่นใจ ไว้วางใจให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างทัศนคติที่ดี และสร้างรูปแบบที่ดงามเหมาะสมในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ด้วยการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่จะไปพัฒนาระบบเศรษฐกิจและผลกำไรให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

Kline (n.d., pp. 309-313) ศึกษาเรื่อง Leaders communicating effectively ผลการศึกษาสรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีความตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารที่ดี การสื่อสารที่มีปัญหาเป็นสาเหตุที่เรียกว่า “คอขวด” ที่เป็นอุปสรรคการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้นำที่มีความรับผิดชอบย่อมมีการสื่อสารที่มีประสิทธิผล จึงจำเป็นต้องดำเนินการป้องกันภาวะคอขวดดังกล่าว และพยายามเปิดช่องทางการสื่อสารให้กว้างขวางให้ทั่วองค์กร โดยการ 1) สร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมาะสมและจัดการกับพฤติกรรมสื่อสารที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร 2) ฝึกฝนเทคนิคในการพัฒนาการสื่อสารในองค์กร

สรุป ปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามผลการศึกษาวิจัยของ นักวิชาการต่างประเทศนั้น ประกอบด้วยหลากหลายปัจจัยตามสภาพลักษณะ และสิ่งแวดล้อมของ องค์กร โดยจากการค้นคว้า และการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบตามขั้นตอนของผู้วิจัย พบว่า ปัจจัย เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยปัจจัยหลักๆที่มีความคล้ายคลึงกัน 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

งานวิจัยภายในประเทศ

ชิดชนก สุภาโรดม (2550, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ศึกษาสภาพและปัญหาในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. นำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยการวิจัยแบบผสมผสานประกอบด้วย การศึกษานโยบายและเอกสารที่เกี่ยวข้อง และ ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม แบบ สัมภาษณ์ และแบบประเมินผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณสมบัติสำคัญ คือ การแสดงวิสัยทัศน์ให้เห็นถึง ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีทักษะ ความรู้ความชำนาญ สร้างการรับรู้

- 1.2 กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การชี้แจงถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงโดยชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกำหนดกลยุทธ์ การสื่อสารวิสัยทัศน์ การสร้างแนวร่วมในการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีม การกระจายอำนาจและแนะนำแนวทางให้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้อง การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การสร้างเป้าหมายระยะสั้นและการให้ รางวัลแก่ความสำเร็จ การเพิ่มเติมและเสริมการเปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คง อยู่ในองค์กร และการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. การดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT การพัฒนาแผนการจัดการการเรียนรู้ การพัฒนา บุคลากร และการพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงพบว่า มีปัญหาการดำเนินการเปลี่ยนแปลงด้าน

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT มากที่สุด

3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานชั้นพื้นฐาน มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT 4) การพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ 5) การพัฒนาบุคลากร 6) การพัฒนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ และพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นเลิศ จำนวน 9 คน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้างาน จำนวน 471 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า

1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดทิศทางการบริหารงานโดยคำนึงถึงความต้องการจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญขององค์กร มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ มีการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารแบบล่างขึ้นบน 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร คือ การกำหนดนโยบายไม่สะท้อนปัญหาที่แท้จริง เนื่องจากการกำหนดนโยบายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการที่เป็นจริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับปริมาณงาน งบประมาณไม่เพียงพอ ภาวะเบียดไม่เอื้อต่อการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการประเมินผลงานไม่ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง สู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ มีกลยุทธ์การดำเนินงานดังนี้

1) กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่สมาชิกในองค์กร ส่วนปัจจัยการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้นำองค์กร และปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์กร

สุนันทา โกธา (2553, บทคัดย่อ) ศึกษา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก วัตถุประสงค์ในการศึกษา ได้แก่

1. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก
2. เพื่อทดสอบการใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขนาดเล็ก

ผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ที่ประกอบด้วย หลักการแนวคิด เหตุผล วัตถุประสงค์ เงื่อนไขข้อจำกัด และข้อมูลที่น่ามาใช้ในการออกแบบรูปแบบ ส่วนที่ 2 กระบวนการและขั้นตอน มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์องค์การ 2) การสร้างทีมงาน 3) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ขั้นตอนที่ 2 การจัดการการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กระบวนการดังนี้ 1) การออกแบบแผนงาน 2) การวางแผน 3) การนำไปสู่การปฏิบัติ 4) การประเมินผล ขั้นตอนที่ 3 การเสริมแรงการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) การทบทวนภายหลังการปฏิบัติงาน 3) การยกย่องชื่นชมกับความสำเร็จในการดำเนินงาน 4) การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จ 5) การเพิ่มพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) การมีภาวะผู้นำ 2) การมีความรู้ความสามารถ 3) การมีความยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) การมีความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) การเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม

2. ผู้วิจัยเสนอแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ 7 ขั้นตอนด้วยกัน คือ 1) การศึกษาและทำความเข้าใจรูปแบบ 2) การสร้างความตระหนักแก่ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างภาวะผู้นำ 4) การปรับเปลี่ยนการจัดองค์กร 5) การพัฒนาตามขั้นตอนและกระบวนการของรูปแบบ

3. ผลการทดสอบการใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ในสถานที่จริง พบว่า 1) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กมีประสิทธิผลสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนของสถานศึกษาเป็นระบบ นักเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ผลการดำเนินงานตามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลางกับความสำเร็จของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การะวี สุขโรจน์ (2555, หน้า 199-204) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา เอกชนสู่ความเป็นเลิศ มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาสภาพและแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน
2. สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน
3. ประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง โดยการละลายพฤติกรรม ด้วยการพัฒนา ทักษะความรู้ ความสามารถ ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมใหม่ ๆ การจัดสิ่งเสริมแรงออกไป 2) การสร้าง ทีมผู้นำ เพื่อดำเนินการจัดการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 3) การกำหนดทิศทางการบริหาร สํารวจวินิจฉัยปัญหาองค์กร วางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงข้อจำกัดในการทำงาน 4) การสร้างการสื่อสารทุกช่องทาง เพื่อรับข้อมูลในการสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจโดยผู้บริหารมอบอำนาจในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการสร้างการมีส่วนร่วม สร้างสัมพันธภาพกับทีมงาน เพื่อประสิทธิภาพใน การบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น เป็นการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อ การเปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจ 7) การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 9) การสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินตรวจสอบ เพื่อให้ทราบว่าการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงมีปัญหาอุปสรรคใดที่ต้องแก้ไข 10) การปรับปรุงพัฒนาร่วมกัน เช่น การคิดค้นแนวทางในการแก้ไขปัญหา การทดลองทางเลือกในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่มี ประสิทธิภาพ

สัมมา รัชนิชย์ (2554) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) เปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน จำแนกตามสังกัด และ 3) เสนอแนะการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษา ในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร โดยรวมและ รายชั้นตอนทุกชั้นตอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน จำแนก ตามสังกัดของสถานศึกษาในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมและในแต่ละชั้นตอนไม่แตกต่างกัน 3) ระดับข้อเสนอแนะในการ บริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสู่ประชาคมอาเซียนของสถานศึกษาในเขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ควรกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินการอย่างเด่นชัดและ ยึดถือปฏิบัติไปในทางเดียวกัน ควรปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นหลักสูตรอาเซียนอย่างเด่นชัด ควรมี การจัดกิจกรรมที่ปลูกฝังให้เกิดเป็นวิถีชีวิต ค่านิยมใหม่ที่สอดคล้องกับหาเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน สังคมอาเซียน และควรมีการกำหนดระบบติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานสู่ สาธารณชน สถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง

สุภภรณ์ สุขศรี (2556, หน้า 311-314) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม 2) พัฒนาและนำเสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม 3) ประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริม ประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวมที่พัฒนา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นประชากรทั้งหมดของผู้บริหาร ครู การศึกษาพิเศษ ครูปกติ ผู้ปกครองนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ และผู้ปกครองนักเรียนปกติ รวม ทั้งหมด 555 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งพบว่า 1) สภาพ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการ จัดการเรียนรวม ใน โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย 2) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมี ส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวมของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร มีผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร ครู การศึกษาพิเศษ ครูผู้สอน ผู้ปกครองนักเรียน มามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และ การรับประโยชน์กับผลสำเร็จ 3) องค์ประกอบขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบได้แก่ 1) การกำหนดปัญหา โดยที่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ร่วมกันนำเสนอภาพปัญหา วางแผนกำหนดประเด็นปัญหา จัดตั้งองค์การในการแก้ปัญหา การสั่งการนำการดำเนินงานตามแผน และขึ้นการควบคุมตามขั้นตอนของการบริหารจัดการ 2) การสร้างความเข้าใจของตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง 3) การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ปัญหา ทีมงานทุกฝ่ายร่วมกันทำความเข้าใจถึงสภาพ และสาเหตุปัญหาจากข้อมูลที่รวบรวมมาทุกด้าน 4) การพัฒนาแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 5) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ 4 ด้าน คือ ด้านนักเรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และด้าน เครื่องมือ เทคโนโลยี โดยใช้กลยุทธ์เทคนิคในการเปลี่ยนแปลงแบบต่าง ๆ 6) การทำให้มั่นคง โดยการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงดำรงอยู่ในองค์การ 7) การดำเนินการประเมินผล โดยทุกฝ่ายให้ ความร่วมมือ เพื่อให้ทราบถึงความคืบหน้า และอุปสรรคข้อจำกัด รวมถึงผลที่เกิดขึ้นอย่างฉับไว ทันที

บรรจบ ภูโสดา (2556, หน้า 247-253) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใน โรงเรียนประถมศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา โดย
ใช้วิธีการ 1) สัมภาษณ์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และการสนทนากลุ่ม
ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา 2) สนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คนในการ
ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน
เป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา 3) การสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาระดับ
ประถมศึกษาในเขตภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 386 คน เกี่ยวกับการประเมินความเป็นไปได้ และ
ประโยชน์ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญใน
โรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่
เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ขอบข่ายการบริหาร
การจัดการเรียนรู้เป็นสำคัญ ประกอบด้วย งาน 10 งาน คือ งานบริหารหลักสูตร งานการจัดการ
การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ งานการบริหารสารสนเทศ และเทคโนโลยี งานวัดผลประเมินผล
งานวิจัยและพัฒนา งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ งานแนะแนว งานพัฒนาบุคลากร งานจัดการการเรียนรู้
งานพัฒนาระบบประกันคุณภาพ และงานประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรอื่น ๆ
2) กระบวนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย
8 ขั้นตอน คือ การสร้างความตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง การสร้างทีมผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการ
เปลี่ยนแปลง การสร้างชัยชนะระยะสั้น การสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและการรักษา
การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 3) บุคลากรที่มีบทบาทต่อการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้
ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้ ผู้กำกับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ และ
ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สอนผู้ทำการเปลี่ยนแปลง คือ
ครูผู้สอนและนักเรียน

พลากร วิเศษศรี (2555, หน้า 154-169) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำในการ
ปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
SMEs ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ ที่มีผลการศึกษาโดยสรุปพบว่า
ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยน 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่
ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นด้านทักษะความสามารถในการทำงานแก่ผู้ร่วมงาน มีวิสัยทัศน์
ความมุ่งมั่น กล้าคิดกล้าตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับและเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน 2) ด้านการสร้าง
แรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขององค์กร และให้ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามสร้างเป้าหมายที่ท้าทาย และกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญ ให้คำปรึกษาและคอยดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริมผลักดันให้ผู้ตามมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวม โดยมีความสามารถในการพยากรณ์คิดเป็น ร้อยละ 55.7 ($\text{Adj. } R^2 = 0.557$)

สอดคล้องกับการศึกษาของ ศศิธร วงษาลาก (2557, บทคัดย่อ) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ในจังหวัดกาญจนบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.743$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายความแปรปรวนของการจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ ร้อยละ 54.8 ($\text{Adj } R^2 = 0.548$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสร้างเป็นสมการถดถอยมาตรฐานได้ดังนี้ $Z(\text{การจัดการการเปลี่ยนแปลง}) = 0.743(Z \text{ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง})$ ซึ่งผู้วิจัยยังมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อพัฒนาการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

อัครพร อังกินันท์, สมคิด สร้อยน้ำ, แฉ่งน้อย ช่านวาริ และสวัสดี โพธิวัฒน์ (2556, หน้า 250-269) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา และ 2) ตรวจสอบตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) สมรรถนะองค์กร 3) กระบวนการในการสื่อสาร 4) ความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ

2. ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงาน วิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าดัชนี

ความสอดคล้อง ดังนี้ $\chi^2 = 10.40$, $df = 45$, $p = 1.00$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 0.99$, $RMSEA = 0.00$, $SRMR = 0.0065$, $LSR = 1.54$, $CN = 3206.24$

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา เรียงลำดับสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะองค์การ กระบวนการในการสื่อสาร และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติ 2) อิทธิพลทางอ้อมประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ สมรรถนะองค์การ ภาวะผู้นำทางวิชาการ กระบวนการในการสื่อสาร 3) อิทธิพลรวมประกอบด้วย 4 ปัจจัยคือ ภาวะผู้นำทางวิชาการ สมรรถนะองค์การ กระบวนการในการสื่อสาร และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

4. ปัจจัยกระบวนการในการสื่อสาร ความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติ การบริหารงานวิชาการ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษาได้ถึงร้อยละ 85.0 ($R^2 = 0.85$)

ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2555, บทความย่อ) ศึกษาเรื่อง แบบจำลองสมการ โครงสร้างแนวทางการบริหารธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมของไทย ให้ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วยทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิเคราะห์ตัวแบบจำลองสมการ โครงสร้าง พบว่า ผ่านเกณฑ์การประเมินความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามค่าดัชนีความสอดคล้อง ดังนี้ $\chi^2 = 827.84$, $df = 773$, $p = .08$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.99$, $RMSEA = 0.01$

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ วริษฐ์ ทองอุไร (2557, บทความย่อ) เรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์การ ที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ($\beta = 0.692$) ต่อศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ($\beta = 0.468$) 2) ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ ($\beta = 0.627$) และต่อความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.580$) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ 3) ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกต่อประสิทธิผลขององค์การ

ณัฐญา ผลยาม (2556, บทความย่อ) ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดำรงภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธรจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การ 2) เทคโนโลยีเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 3) การตระหนักถึงความจำเป็นในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัยนี้ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนหรือมีอำนาจการพยากรณ์ของความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ร้อยละ 68.3 (ค่า Adj. $R^2 = 0.683$) โดยมีข้อเสนอแนะให้แก่องค์การว่า ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ควรส่งเสริมให้ข้าราชการตำรวจมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และการปลูกฝังค่านิยมทัศนคติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ประจักษ์ ทามิ และคณะ (2558, หน้า 24-32) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม ผลการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นและด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถร่วมกันพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัดนครพนม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.80 และ 0.81 ตามลำดับ และตัวแปรดังกล่าวมีความสามารถในการร่วมกันทำนายความแปรปรวนของตัวแปรตามวัฒนธรรมองค์การได้ในระดับสูงมากคือ ร้อยละ 96.5 ($R^2 = 0.965$) ซึ่งสามารถเขียน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ = 0.641 (ภาวะผู้นำด้านการมอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน) + 0.197 (ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน)

นุศรียา จิตตารมย์ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาเป็นแบบเครือข่าย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($r = 0.84$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ และมีความสามารถในการพยากรณ์ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ ร้อยละ 73.4 (Adj. $R^2 = 0.73$) โดยสามารถสร้างสมการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ $Z = 0.544 + 0.346 X^3$

เรียบใจ คุณสมบัติ (2554, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอำเภอคลองหลวง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาในภาพรวมและ รายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ปัจจัยด้านกรมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ปัจจัยด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ และปัจจัยด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสามารถพยากรณ์ การเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.0 (Adj. R² = 0.79)

วานาวัลย์ คาคี (2554, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ นำเสนอแบบจำลองการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรสำหรับการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้กับบุคลากร โดยผ่านกระบวนการ 5 ขั้นตอน ขั้นตอนที่หนึ่งเป็น การสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ (Knowledge) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่าจะมีการ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบ ขั้นที่สองเป็นการสื่อสารเพื่อโน้มน้าว ใจ (Persuasion) เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความร่วมมือในอันที่จะร่วมดำเนินการ เปลี่ยนแปลงองค์กร ขั้นที่สามเป็นการสื่อสารภายในองค์กรที่จะให้ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดการ ตัดสินใจ (Decision) ในการร่วมมือกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร ขั้นตอนที่สี่เป็นการสื่อสารเพื่อ กระตุ้นให้เกิดการนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาใช้ (Implementation) ในองค์กรร่วมกัน และขั้นตอน สุดท้ายเป็นการสื่อสารเพื่อการยืนยัน (Confirmation) โดยการย้ำเตือนข่าวสารในทางบวกด้าน ความสำเร็จเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อร่วม ดำเนินการต่อไป

สรุป รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ของนักวิชาการ ไทยนั้น มีความใกล้เคียงคล้ายคลึงกับทัศนะความคิดเห็นและผลการศึกษาของนักวิชาการ ต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยหลากหลายปัจจัยตามสภาพลักษณะ และสิ่งแวดล้อมขององค์กร โดยมีปัจจัยหลัก ๆ ที่พบได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการสื่อสาร และปัจจัยด้านวัฒนธรรม องค์กร ทว่า ในการศึกษาวิจัยด้านรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการไทย ส่วนใหญ่ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งไม่เน้นกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เพื่อศึกษาผู้นำนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี รวมถึงเพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการ โครงสร้างเชิงเส้นที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล
6. วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล
7. เกณฑ์ในการแปลผล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

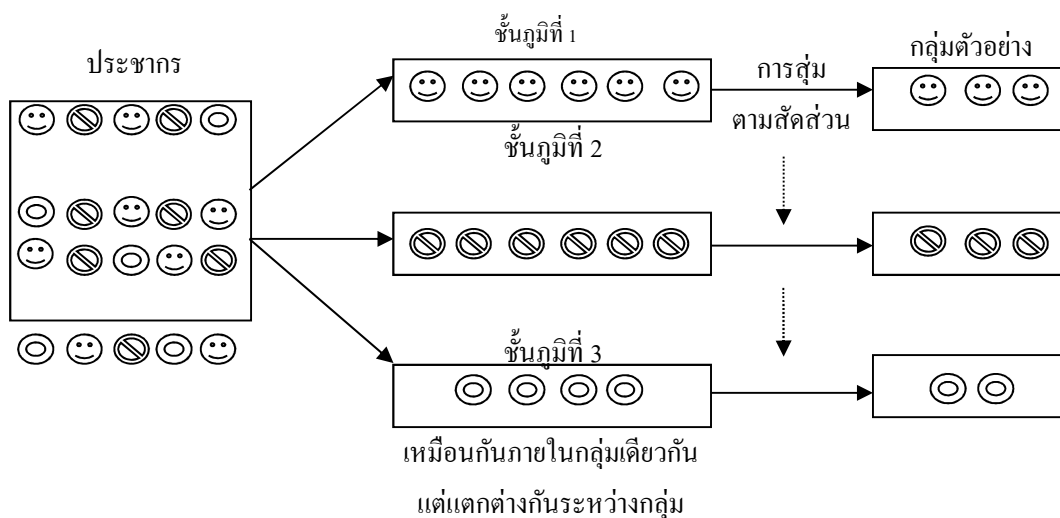
ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี (เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล) จำนวน 81 แห่ง รวมทั้งสิ้น 754 คน ประกอบด้วย ประชากรในหน่วยงานเทศบาล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล รองปลัดเทศบาล หัวหน้าสำนักปลัด และผู้อำนวยการกองต่าง ๆ ของเทศบาล และในหน่วยงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2559)

กลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรของผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีรวมทั้งสิ้น 754 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรโดยยึดหลักเกณฑ์ตามลักษณะของวิธีการวิจัยขั้นสูงในการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันตามแนวคิดของ Schumacker and Lomax (2010) และ Hair, Black, Babin, and Anderson (2010, p. 102) ที่มีทัศนะว่าการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่าง 10-20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งผู้วิจัยได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างได้ 16×20 เท่ากับ 320 (จำนวนพารามิเตอร์ 16 ตัว) นอกจากนี้ในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างนั้น Schumacker and Lomax (2010, p. 49) ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM-Structural equation model) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ ไว้อย่างน้อย 400 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามหลักการดังกล่าวเป็น 400 คน

จากนั้นใช้การสุ่มตัวอย่าง โดยคำนึงถึงความน่าจะเป็นด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่มีจำนวนมากและมีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยในการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นชั้นภูมิ (Stratum) (อาชงสุทธศาสตร์, 2527, หน้า 120-121) โดยมีขั้นตอนตามหลักการดังนี้

1. ศึกษาลักษณะของประชากรโดยละเอียดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จะส่งผลต่อตัวแปรที่จะศึกษา
2. จำแนกประชากรออกเป็นชั้นภูมิตามคุณลักษณะของกลุ่มย่อย โดยกำหนดให้สมาชิกแต่ละกลุ่มย่อยมีความคล้ายคลึงกันให้มากที่สุด และให้มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มให้มากที่สุดเช่นเดียวกัน
3. สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม เพื่อให้เป็นสมาชิกของกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาตามสัดส่วน โดยใช้หลักการว่า ชั้นใดมีประชากรมาก ควรได้รับการสุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนที่มากกว่า

แสดงการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ดังแสดงในภาพที่ 15 ต่อไปนี้



ภาพที่ 15 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างภายในกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มจึงมีความคล้ายคลึงกันมากที่สุด และในขณะเดียวกันก็มีความแตกต่างระหว่างกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มมากที่สุด เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มย่อยเหล่านั้นทุกกลุ่ม โดยผู้วิจัยมีการดำเนินการดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 400 คน จากจำนวนประชากรทั้งหมด 754 คน โดยประชากรของแต่ละหน่วยงานเป็นผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งผู้วิจัยได้จำแนกประชากรออกเป็น 3 กลุ่มย่อยที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันมากที่สุด ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักบริหาร และกลุ่มหัวหน้าส่วนของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งนี้ ประชากรของหน่วยงานเทศบาลแต่ละหน่วยมีจำนวน 9-12 คน ส่วนประชากรขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละหน่วย มีจำนวน 8-10 คน ตามขนาดของหน่วยงาน

2. จากนั้นทำการสุ่มขนาดตัวอย่างของแต่ละกลุ่มประชากร โดยใช้หลักการสุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้น แบบเป็นสัดส่วนอย่างคำนึงถึงความน่าจะเป็น (สุวิมล ติรกันันท์, 2557, หน้า 166-169) โดยการคำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น}}$$

ซึ่งได้แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 15 ต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดจันทบุรี

รายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง $400 \times \frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$
1. เทศบาลเมืองจันทบุรี	12	6
2. เทศบาลเมืองจันทนิมิต	11	6
3. เทศบาลเมืองท่าช้าง	11	6
4. เทศบาลเมืองขลุง	12	6
5. เทศบาลเมืองท่าใหม่	12	6
6. เทศบาลตำบลเกวียนหัก	9	5
7. เทศบาลตำบลคลองพลู	9	5
8. เทศบาลตำบลเกาะขวาง	10	5
9. เทศบาลตำบลเขาบายศรี	9	5
10. เทศบาลตำบลคลองใหญ่	9	5
11. เทศบาลตำบลค่ายเนินวง	9	5
12. เทศบาลตำบลจันทเขลม	9	5
13. เทศบาลตำบลฉม้น	9	5
14. เทศบาลตำบลเขาหัวพลอยแหวน	10	5
15. เทศบาลตำบลชากไทย	9	5
16. เทศบาลตำบลซึ้ง	9	5
17. เทศบาลตำบลตงพรหม	9	5
18. เทศบาลตำบลตะเคียนทอง	9	5
19. เทศบาลตำบลทรายขาว	10	5
20. เทศบาลตำบลช้างข้าม	9	5
21. เทศบาลตำบลท่าหลวง	10	5
22. เทศบาลตำบลนายายอาม	9	5
23. เทศบาลตำบลเนินสูง	10	5

ตารางที่ 15 (ต่อ)

รายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง $\frac{400 \times \text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$
24. เทศบาลตำบลบ่อ	9	5
25. เทศบาลตำบลบ่อเวฬุ	9	5
26. เทศบาลตำบลบางกะจะ	10	5
27. เทศบาลตำบลป้อมวิ	9	5
28. เทศบาลตำบลปากน้ำแหลมสิงห์	12	6
29. เทศบาลตำบลอ่างศิรี	11	6
30. เทศบาลตำบลพลวง	9	5
31. เทศบาลตำบลพลับพลา	9	5
32. เทศบาลตำบลพลับพลานารายณ์	11	6
33. เทศบาลตำบลพลี	10	5
34. เทศบาลตำบลพวา	9	5
35. เทศบาลตำบลมะขาม	10	5
36. เทศบาลตำบลมะขามเมืองใหม่	10	5
37. เทศบาลตำบลวังแซ้ม	9	5
38. เทศบาลตำบลวันยาว	9	5
39. เทศบาลตำบลสองพี่น้อง	11	6
40. เทศบาลตำบลแสง	10	5
41. เทศบาลตำบลหนองคล้า	9	5
42. เทศบาลตำบลหนองตากง	9	5
43. เทศบาลตำบลหนองบัว	10	5
44. เทศบาลตำบลสนามไชย	9	5
45. เทศบาลตำบลทับช้าง	10	5
46. เทศบาลตำบลโป่งน้ำร้อน	12	6
47. เทศบาลตำบลทับไทร	10	5

ตารางที่ 15 (ต่อ)

รายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		$400 \times \frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$
48. อบต. วังใหม่	8	4
49. อบต. กระจ่าง	9	5
50. อบต. วังโตนด	9	5
51. อบต. นายายอาม	10	5
52. อบต. เขาวงกต	9	5
53. อบต. สามพี่น้อง	9	5
54. อบต. ขุนซ่อง	9	5
55. อบต. แก่งหางแมว	8	4
56. อบต. สะดอน	9	5
57. อบต. ทราขาว	10	5
58. อบต. หุ้งขนาน	9	5
59. อบต. ปะดง	9	5
60. อบต. บางกะไชย	9	5
61. อบต. บางสะแก	8	4
62. อบต. หนองขี้ม	9	5
63. อบต. เกาะเปรี๊ญ	9	5
64. อบต. เทพนิมิต	8	4
65. อบต. โป่งน้ำร้อน	9	5
66. อบต. เขาแก้ว	9	5
67. อบต. คลองขุด	9	5
68. อบต. ตะกาดเจ้า	9	5
69. อบต. โขม	9	5
70. อบต. รำพัน	9	5
71. อบต. หุ้งเบญจ	8	4

ตารางที่ 15 (ต่อ)

รายชื่อองค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		$400 \times \frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$
72. อบต. สีพยา-ป่อพุ	9	4
73. อบต. ตรอกนอง	9	4
74. อบต. วังสรรพรส	9	4
75. อบต. มาบไพร	9	4
76. อบต. บางชัน	9	4
77. อบต. ตะปอน	9	4
78. อบต. หนองบัว	9	4
79. อบต. ท่าช้าง	9	4
80. อบต. คมบาง	9	4
81. อบต. คลองนารายณ์	9	4
รวม	754	400

สรุป จำนวนประชากรทั้งหมด 754 คน ขนาดของจำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 400 คน ดังตาราง หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่าง อย่างง่าย (Simple random sampling) โดยวิธีการสุ่มหยิบสลากแบบไม่ใส่กลับคืนตามจำนวนที่ต้องการ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, หน้า 55)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในเก็บข้อมูลในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับผู้บริหาร นักบริหารและหัวหน้าส่วนของหน่วยงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลพื้นฐาน ทบทวนวรรณกรรมแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และวิเคราะห์สกัดองค์ประกอบ ตัวชี้วัด รวมถึงนิยามเชิงปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทาง ในการกำหนดกรอบเนื้อหาของแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารทุกระดับในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดจันทบุรี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย คำถาม 5 ข้อ โดยสอบถาม เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาสูงสุด และสังกัดของหน่วยงาน ซึ่งเป็น

คำถามปลายปิด (Close ended question) ให้เลือกตอบในช่องที่กำหนด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อวัดระดับของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) 4 ระดับคือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงน้อย และเป็นจริงน้อยที่สุด จำแนกเนื้อหาตามลำดับของปัจจัยที่นำมาศึกษามีจำนวนรวม 3 ปัจจัย และตัวแปรสังเกต จำนวนรวม 12 ตัวแปร โดยมีข้อคำถามจำนวนรวม 47 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เพื่อศึกษาระดับของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยมีลักษณะเครื่องมือเป็นมาตรวัดแบบประเมินค่า (Rating scale) 4 ระดับคือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริงน้อย และเป็นจริงน้อยที่สุด จำแนกเนื้อหาตามองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง 3) การทำงานเป็นทีม 4) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ ซึ่งมีข้อคำถามจำนวน 18 ข้อ

ทั้งนี้เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับความเป็นจริงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--------------------|
| 4 | หมายถึง | เป็นจริงมากที่สุด |
| 3 | หมายถึง | เป็นจริงมาก |
| 2 | หมายถึง | เป็นจริงน้อย |
| 1 | หมายถึง | เป็นจริงน้อยที่สุด |

การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการและแนวคิด ทฤษฎีที่นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พร้อมทั้งตรวจสอบเนื้อหาแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำแบบสอบถามไป

ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อความ ความเหมาะสมของปริมาณ
ข้อคำถาม ความชัดเจนของภาษา รวมถึงรูปแบบของแบบสอบถามแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีประสบการณ์ในการ
บริหารงานส่วนท้องถิ่น ได้แก่

1.1 ดร.ประธาน สุรกิจบวร รองผู้ว่าราชการจังหวัดตราด

1.2 ดร.ปวีณา จริยฐิติพงษ์ รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี

2. ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการและวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา
ได้แก่

2.1 ดร.นักรบ เถียรอำ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.2 ดร.ชิตพล ชัยมะดัน อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
วิทยาเขตสระแก้ว

2.3 ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา

เพื่อทำการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการใช้
ภาษาและความครอบคลุมของเนื้อหา ตลอดจนตรวจสอบความเป็นตัวแทนของข้อคำถามที่ต้องการ
วัด โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของ
แบบสอบถามเป็นรายข้อ (Index of item-objective congruence: IOC) และค่าดัชนีความตรงเชิง
เนื้อหาของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Content validity index: CVI) โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการ
พิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

1. ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เป็นรายข้อ (Index of item-
objective congruence: IOC) ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจ
ว่าคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC เข้าใกล้ 1 ส่วนข้อที่
มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข (สุวิมล ตีรกานันท์, 2551, หน้า 163-166)
โดยคำนวณค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์จากสูตร ดังนี้

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

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } \sum R &= \text{ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ} \\ N &= \text{จำนวนผู้เชี่ยวชาญ} \end{aligned}$$

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้อง พบว่า จากข้อคำถาม จำนวน 65 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งเป็นค่าที่ผ่านเกณฑ์ จึงได้นำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปทดลองใช้ต่อไป

2. ค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity index: CVI) โดยการพิจารณาเกี่ยวกับคุณภาพของแบบสอบถามทุกด้าน ความครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนและความเหมาะสมของคำถาม (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550, หน้า 224-225) โดยทำการตรวจสอบตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามพร้อมเนื้อหาสาระ/ โครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา โดยกำหนดเกณฑ์ระดับการแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง คำถามไม่สอดคล้องกับนิยาม และเนื้อหาสาระ/ โครงสร้าง

ระดับที่ 2 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างมาก จึงจะสอดคล้องกับ

นิยาม

ระดับที่ 3 หมายถึง คำถามจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย จึงจะสอดคล้องกับ

นิยาม

ระดับที่ 4 หมายถึง คำถามมีความสอดคล้องกับนิยาม และเนื้อหาสาระ/ โครงสร้าง

2.2 รวบรวมแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาแจกแจงในตารางวิเคราะห์

ผล

2.3 กำหนดค่า CVI โดยใช้ข้อคำถามที่ได้คะแนนความคิดเห็นในระดับ 3 และ 4

2.4 กำหนดค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (CVI) จากสูตร ดังนี้

$$CVI = \frac{\sum 3,4}{N}$$

เมื่อ CVI คือ ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

3,4 คือ จำนวนข้อที่ผู้เชี่ยวชาญให้คะแนน 3 และ 4

N คือ จำนวนข้อคำถามทั้งหมด

โดยมีเกณฑ์การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาตั้งแต่ 0.8 ขึ้นไป (Davis, 1992, p. 104; Polit & Beck, 2012, p. 337) และควรนำข้อคำถามที่ได้ จากข้อที่ 1 และ 2 ไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ เครื่องมือวิจัยมีความครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ผลการตรวจสอบค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า 1) ข้อคำถามเกี่ยวกับการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ได้ผลลัพธ์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 1.00 2) ข้อคำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยภาวะผู้นำ ได้ผลลัพธ์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 0.94 3) ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยการ สื่อสารในองค์กร ได้ผลลัพธ์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 1.00 4) ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัย วัฒนธรรมองค์กร ได้ผลลัพธ์ค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 1.00 สำหรับค่าดัชนีความเที่ยงตรง เชิงเนื้อหาทั้งฉบับ ได้แก่ 0.98 ซึ่งถือว่าค่าดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามฉบับนั้น มีค่าสูงกว่าระดับเกณฑ์ต่ำสุดที่ยอมรับได้ คือ 0.80 จึงผ่านตามเกณฑ์ จากนั้นนำแบบสอบถามมา ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อความสมบูรณ์ และสามารถนำไปเก็บข้อมูลการ วิจัยได้

ขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วมา ตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามแต่ละส่วนด้วยวิธีการคำนวณ ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Alpha cronbach co-efficient) โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคัดเลือก ข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามีค่าตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ซึ่งแสดงว่ามีความเชื่อถือได้สูง (สุวิมล ตีรกานนท์, 2551, หน้า 172-176)

โดยผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเป็นรายด้าน พบว่า 1) แบบสอบถาม ด้านภาวะผู้นำมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 0.982 2) แบบสอบถามด้านการสื่อสารใน องค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 0.983 3) แบบสอบถามด้านวัฒนธรรมองค์กรมีค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 0.982 4) แบบสอบถามด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีค่า สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค 0.983 และค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.983 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือสูง สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการจัดทำบัญชีรายชื่อกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พร้อมทั้งใส่รหัสข้อมูล
2. ขั้นตอนการจัดส่งแบบสอบถาม โดยการขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างให้ช่วยตอบแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และลงรหัสข้อมูล (จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ และพงษ์เสฐียร เหลืออลงกต, 2559, หน้า 138)

ระยะเวลาในการเก็บข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตั้งแต่ 1 มกราคม-28 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติทางสังคมศาสตร์ และ โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ เพื่อการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Structural equation model) โดยได้กำหนดการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติต่าง ๆ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปโดยสถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่และร้อยละ
2. วิเคราะห์ระดับความเป็นจริงต่อบัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. วิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ในแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์
4. การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารด้านวิชาการ ทั้งที่เป็นทฤษฎีแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น เอกสาร คำสอน ตำรา ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง หลังจากศึกษาทฤษฎีดีพอแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สุกมาส อังสุโชติ, 2557, หน้า 8-10)

5. ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM-Structural equation model) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

6. วิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM-Structural equation model) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

7. วิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multiple group analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

กรณีของการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หากโมเดลที่ได้จากกระบวนการตรวจสอบดังกล่าวไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จำเป็นต้องทำการปรับโมเดลใหม่อีกครั้ง ด้วยดัชนีการปรับปรุงโมเดล (Modification index) ร่วมกับการพิจารณาจากทฤษฎีพื้นฐานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้ามาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อันเป็นที่มาของโมเดลการวัดด้วย ซึ่งในการปรับ โมเดลต้องพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทฤษฎีต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้า โดยใช้เกณฑ์ดัชนีที่สรุปจากการศึกษาวิจัยของ Hooper, Coughlan, and Mullen (2008, pp. 53-60) ดังตารางที่ 16 ต่อไปนี้

ตารางที่ 16 สรุปเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องจากการศึกษาวิจัยของ Hooper et al. (2008)

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์พิจารณา	คำอธิบาย
1. Chi-square χ^2	ค่านัยสำคัญมากกว่า 0.05 ($P > 0.05$) (Barett, 2007)	ควรพิจารณาร่วมกับดัชนีอื่น ๆ และอาจเกิดความลำเอียงได้ จาก ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
2. χ^2/df 2:1	2:1 (Tabachnik & Fidell, 2007) 3:1 (Kline, 2005)	ควรปรับค่าอัตราส่วนตามขนาด กลุ่มตัวอย่าง ถ้ากลุ่มตัวอย่างมาก ควรใช้เกณฑ์ 2:1 และ น้อยกว่า 2.00
3. RMSEA (Root mean square error of approximation) หรือ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของการประมาณค่าความคลาดเคลื่อน	RMSEA ควรมีค่าน้อยกว่า 0.07 (Steiger, 2007)	ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.03 แสดงว่า มีความสอดคล้องดีมาก ถ้าค่ามากกว่า 0.07 แสดงว่ามี ความคลาดเคลื่อนเกิดขึ้นในการ ประมาณค่าประชากร
4. SRMR (Standardized root mean square residual) หรือ ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน	SRMR ควรมีค่าน้อยกว่า 0.08 (Hu & Bentler, 1999)	ค่า SRMR แบบมาตรฐานง่ายต่อ การแปลความหมาย
5. NNFI (Non-normed fit index) หรือ ดัชนี Tucker-Lewis index (TLI)	NNFI/ TLI ควรมีค่า มากกว่า 0.95 (ยิ่งเข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลมีความ สอดคล้องกับข้อมูลมาก ขึ้นตามลำดับ)	ถ้าไม่ใช่ค่ามาตรฐาน อาจมีค่าเกิน ช่วง 0 ถึง 1 ซึ่งเหมาะสำหรับกรณี ที่สมมติขึ้น (Simulation studies) (Sharma et al., 2005; McDonald and Marsh, 1990)
6. CFI (Comparative fit index) หรือ ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ	CFI ควรมีค่ามากกว่า 0.95	เป็นค่ามาตรฐานที่มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1

เกณฑ์ในการแปลผล

นำผลคะแนนที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยเลขคณิต โดยมีเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการหาค่าอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าสูงสุด} - \text{ค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}} \\ &= \frac{4-1}{4} \\ &= 0.75 \end{aligned}$$

การกำหนดเกณฑ์การแปลผลในกรณีการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย เพื่อศึกษาระดับความเป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

3.26-4.00 เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในระดับดีมากที่สุด

2.51-3.25 เป็นจริงมาก หมายถึง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในระดับดีมาก

1.76-2.50 เป็นจริงน้อย หมายถึง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในระดับดีน้อย

1.00-1.75 เป็นจริงน้อยที่สุด หมายถึง มีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรในระดับดีน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 5) เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคคลในระดับบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 81 หน่วยงาน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา รวมจำนวนทั้งสิ้น 400 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ
- 2.2 ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ
- 2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย

4.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งมีดังนี้

- 4.1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยภาวะผู้นำ
- 4.1.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการสื่อสารในองค์การ
- 4.1.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

4.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 5 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อตอบวัตถุประสงค์ ข้อที่ 3, 4 และ 5 ของงานวิจัยครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย

6.1 สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 3 กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 4 กล่าวคือ เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

6.3 สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ไม่แปรเปลี่ยน โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 5 กล่าวคือ เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอสัญลักษณ์และความหมายของค่าสถิติและตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ (สุวิมล ติรกานันท์, 2555)

สัญลักษณ์ที่ใช้	ความหมาย
SD	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard error)
χ^2	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square)
df	ค่าระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
χ^2 / df	(Relative chi-square)
p	ค่าความน่าจะเป็น (Probability) ของสถิติทดสอบ

RMSEA	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation)
SRMR	ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Standardized root mean square residual)
t	ค่าการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของ 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน
R ²	ค่าสัมประสิทธิ์การกำหนด (Coefficient of determination)
β	สัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized coefficients)
TLI	ค่าแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูล (Tucker-lewis index)
CFI	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Comparative fit index)
TE	อิทธิพลโดยรวม (Total effect)
IE	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect)
DE	อิทธิพลทางตรง (Direct effect)
สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร	
ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous latent variable) ประกอบด้วยสัญลักษณ์ดังนี้	
F1	แทน ภาวะผู้นำ
A	แทน การสร้างแรงบันดาลใจ
B	แทน การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล
C	แทน การกระตุ้นทางปัญญา
D	แทน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous latent variable) ประกอบด้วยสัญลักษณ์ดังนี้	
F2	แทน การสื่อสารในองค์กร
E	แทน ช่องทางการสื่อสาร
F	แทน เนื้อหาข่าวสาร
G	แทน ผู้ส่งสาร/ สื่อสาร
I	แทน ผู้รับสาร
F3	แทน วัฒนธรรมองค์กร
J	แทน การมุ่งเน้นความสำเร็จ
K	แทน การทำงานเป็นทีม
L	แทน การมีความคิดสร้างสรรค์

- M แทน การให้ความสำคัญกับบุคคล
 F4 แทน การบริหารการเปลี่ยนแปลง
 N แทน การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
 O แทน การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
 P แทน การสร้างการมีส่วนร่วม
 Q แทน การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร

ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารทุกระดับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างได้แสดงไว้ตามตารางที่ 17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	208	52.00
หญิง	192	48.00
2. อายุ		
20 ปีขึ้นไป-30 ปี	9	2.25
30 ปีขึ้นไป-40 ปี	95	23.75
40 ปีขึ้นไป-50 ปี	176	44.00
50 ปีขึ้นไป	120	30.00

ตารางที่ 17 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	53	13.25
ปริญญาตรี	192	48.00
ปริญญาโท	154	38.50
ปริญญาเอก	1	0.25
4. ตำแหน่งงาน		
นายก	34	8.50
รองนายก	77	19.25
ปลัด	53	13.25
รองปลัด	21	5.25
ผู้อำนวยการกอง/ หัวหน้าส่วนงาน	215	53.75
5. ท่านสังกัดหน่วยงานประเภทใด		
เทศบาล	235	58.75
องค์การบริหารส่วนตำบล	165	41.25

จากตารางที่ 17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีอายุระหว่าง 40 ปีขึ้นไป-50 ปี มากที่สุด ร้อยละ 44.00 รองลงมาคือ อายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.00 และอายุระหว่าง 20 ปีขึ้นไป-30 ปี ร้อยละ 2.25 เป็นอันดับสุดท้าย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดร้อยละ 48.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 38.50 และระดับปริญญาเอก ร้อยละ 0.25 เป็นอันดับสุดท้าย ตำแหน่งงานที่มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าส่วน ร้อยละ 53.75 รองลงมาคือ รองนายก คิดเป็นร้อยละ 19.25 และตำแหน่งรองปลัด คิดเป็น ร้อยละ 5.25 เป็นอันดับสุดท้าย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 58.75

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อแสดงถึงระดับและลักษณะการกระจายของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรที่ศึกษา ดังต่อไปนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ดังมีรายละเอียดในแต่ละด้านดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำองค์กรมีการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรเห็นประโยชน์ในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง	68 (17.00)	279 (69.75)	47 (11.75)	6 (1.50)	3.02	0.59	ดีมาก	3
2. ผู้นำองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานเป็นทีม	130 (32.50)	242 (60.50)	23 (5.75)	5 (1.25)	3.24	0.61	ดีมาก	1
3. ผู้นำองค์กรมีการอธิบายถึงเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน	99 (24.75)	243 (60.75)	55 (13.75)	3 (0.75)	3.10	0.64	ดีมาก	2
4. ผู้นำองค์กรมีการแจ้งถึงเป้าหมายในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง	74 (18.50)	255 (63.75)	68 (17.00)	3 (0.75)	3.00	0.62	ดีมาก	4
5. ผู้นำองค์กรสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้มาตรฐานงานสูงกว่าเดิม	61 (15.25)	256 (64.00)	75 (18.75)	8 (2.00)	2.93	0.65	ดีมาก	5
รวม					3.06	0.48	ดีมาก	

จากตารางที่ 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาใน

รายละเอียด สรุปได้ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรกคือ ผู้นำองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.24 (SD = 0.61) รองลงมา คือ ผู้นำองค์กรมีการอธิบายถึงเป้าหมายในการทำงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.10 (SD= 0.64) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำองค์กรสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้มาตรฐานงานสูงกว่าเดิม 2.93 (SD = 0.65)

ตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	จำนวนและร้อยละของระดับ				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	ความเป็นจริง							
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองตามศักยภาพ	124 (31.00)	233 (58.25)	41 (10.25)	2 (0.50)	3.20	0.63	ดีมาก	1
2. ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานตามศักยภาพแต่ละคน	78 (19.50)	277 (69.25)	44 (11.00)	1 (0.25)	3.08	0.56	ดีมาก	2
3. ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	81 (20.25)	237 (59.25)	79 (19.75)	3 (0.75)	2.99	0.66	ดีมาก	3
4. ผู้นำองค์กรช่วยแนะนำในการทำงาน และดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ	68 (17.00)	227 (56.75)	94 (23.50)	11 (2.75)	2.88	0.71	ดีมาก	4
รวม					3.04	0.49	ดีมาก	

จากตารางที่ 19 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรกคือ ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองตามศักยภาพอยู่ในระดับดีมากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.20 (SD = 0.63) รองลงมาคือ ผู้นำองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงานตามศักยภาพของ

แต่ละคน มีค่าเฉลี่ย 3.08 (SD = 0.56) และอันดับสุดท้ายคือ ผู้นำองค์กรช่วยแนะนำในการทำงาน และดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.88 (SD = 0.71)

ตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	จำนวนและร้อยละของระดับ				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	ความเป็นจริง							
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำองค์กรกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลไม่แทรกแซงทางความคิด	69 (17.25)	224 (56.00)	99 (24.75)	8 (2.00)	2.89	0.70	ดีมาก	3
2. ผู้นำองค์กรกระตุ้นให้บุคลากรค้นหาวิธีการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการทำงาน	59 (14.75)	267 (66.75)	69 (17.25)	5 (1.25)	2.95	0.61	ดีมาก	2
3. ผู้นำองค์กรสนับสนุนบุคลากรให้ปรับปรุงพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร	103 (25.75)	249 (62.25)	45 (11.25)	3 (0.75)	3.13	0.62	ดีมาก	1
4. ผู้นำองค์กรมีการเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ	60 (15.00)	241 (60.25)	92 (23.00)	7 (1.75)	2.89	0.66	ดีมาก	3
รวม					2.96	0.53	ดีมาก	

จากตารางที่ 20 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกระตุ้นทางปัญญาในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรกคือ ผู้นำองค์กรสนับสนุนบุคลากรให้ปรับปรุงพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.13 (SD = 0.62) รองลงมาคือ ผู้นำองค์กรกระตุ้นให้บุคลากรค้นหาวิธีการที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 2.95 (SD = 0.61) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำองค์กรกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลโดยไม่แทรกแซงทางความคิด มีค่าเฉลี่ย 2.89 (SD = 0.70) และผู้นำองค์กรมีการ

เสนอแนะวิธีการใหม่ๆที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 2.89 (SD = 0.66)

ตารางที่ 21 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	จำนวนและร้อยละของระดับ				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	ความเป็นจริง							
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้นำองค์กรแสดงออกให้ผู้ติดตามเห็นถึงพลังและความเชื่อมั่นในตนเอง	72 (18.00)	255 (63.75)	69 (17.25)	4 (1.00)	2.99	0.63	ดีมาก	4
2. ผู้นำองค์กรมีการแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยทักษะความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ติดตาม	79 (19.75)	255 (63.75)	63 (17.75)	3 (0.75)	3.03	0.62	ดีมาก	2
3. ผู้นำองค์กรเป็นผู้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ	65 (16.25)	249 (62.25)	82 (20.50)	4 (1.00)	2.94	0.64	ดีมาก	5
4. ผู้นำองค์กรมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์วิกฤติ	86 (21.50)	235 (58.75)	72 (18.00)	7 (1.75)	3.00	0.68	ดีมาก	3
5. ผู้นำองค์กรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างดีที่ให้ผู้ติดตามยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม	93 (23.25)	245 (61.25)	59 (14.75)	3 (0.75)	3.07	0.64	ดีมาก	1
รวม					3.00	0.52	ดีมาก	

จากตารางที่ 21 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรก คือ ผู้นำองค์กรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างดีที่ให้ผู้ติดตามยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม มีค่าเฉลี่ย 3.07 (SD = 0.64) รองลงมาคือ ผู้นำองค์กรมีการแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยทักษะความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ตาม มีค่าเฉลี่ย 3.03 (SD = 0.62) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 2.94 (SD = 0.64)

ตารางที่ 22 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.06	0.48	ดีมาก	1
2. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	3.04	0.49	ดีมาก	2
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	2.96	0.53	ดีมาก	4
4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.00	0.52	ดีมาก	3
ภาพรวม	3.02	0.43	ดีมาก	

จากตารางที่ 22 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.48) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.04 (SD = 0.49) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ย 2.96 (SD = 0.53)

ปัจจัยการสื่อสารในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 23 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสาร
ในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดจันทบุรี ด้านช่องทางการสื่อสาร

ด้านช่องทางการสื่อสาร	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. องค์กรมีเครื่องมือที่ดีในการส่งสารไปถึงผู้รับสาร	91 (22.75)	240 (60.00)	68 (17.00)	1 (0.25)	3.05	0.64	ดีมาก	2
2. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	127 (31.75)	238 (59.50)	35 (8.75)	0 (0.00)	3.23	0.59	ดีมาก	1
3. องค์กรมีระบบการสื่อสารแบบต่อหน้าในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้ อากัปกริยาและโต้ตอบกันได้ทันที อย่างชัดเจน	35 (8.75)	187 (46.75)	148 (37)	30 (7.50)	2.57	0.76	ดีมาก	3
รวม					2.95	0.49	ดีมาก	

จากตารางที่ 23 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านช่องทางการสื่อสาร พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านช่องทางการสื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การประชุม การสนทนา ฯลฯ มีค่าเฉลี่ย 3.23 (SD = 0.59) รองลงมา คือ องค์กรมีเครื่องมือที่ดีในการส่งสารไปถึงผู้รับสาร มีค่าเฉลี่ย 3.05 (SD = 0.64) และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีระบบการสื่อสารแบบต่อหน้าในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้อากัปกริยาและโต้ตอบกันได้ทันทีอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 2.57 (SD = 0.76)

ตารางที่ 24 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารใน
องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดจันทบุรี ด้านเนื้อหาข่าวสาร

ด้านเนื้อหาข่าวสาร	จำนวนและร้อยละของระดับ				\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
	ความเป็นจริง							
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ข่าวสารที่สื่อสารกันในองค์กรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถเข้าใจได้ตรงตามเป้าหมาย ผู้ส่งสาร	50 (12.50)	298 (74.50)	51 (12.75)	1 (0.25)	2.99	0.51	ดีมาก	2
2. องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นความจริงเพื่อ สร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร	72 (18)	279 (69.75)	49 (12.25)	0 (0.00)	3.06	0.55	ดีมาก	1
3. บุคลากรมีการตอบสนองต่อเนื้อหาของ ข่าวสารที่ได้รับ เช่น ชักถามเพิ่มเติมให้เข้าใจ	53 (13.25)	270 (67.50)	75 (18.75)	2 (0.50)	2.94	0.58	ดีมาก	3
รวม					3.00	0.45	ดีมาก	

จากตารางที่ 24 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็น
จริงของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านเนื้อหาข่าวสาร พบว่า
กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านเนื้อหาข่าวสาร ในภาพรวมอยู่
ระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรกคือ องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นความจริง
เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.55) รองลงมา คือ
ข่าวสารที่สื่อสารกันในองค์กรมีความชัดเจนเข้าใจง่าย และสามารถเข้าใจได้ตรงตามเป้าหมายผู้ส่ง
สาร มีค่าเฉลี่ย 2.99 (SD = 0.51) และอันดับสุดท้าย คือ บุคลากรมีการตอบสนองต่อเนื้อหาของ
ข่าวสารที่ได้รับ เช่น ชักถามเพิ่มเติมให้เข้าใจ มีค่าเฉลี่ย 2.94 (SD = 0.58)

ตารางที่ 25 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารใน
องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้ส่งสาร/ ผู้สื่อสาร

ด้านผู้ส่งสาร/ ผู้สื่อสาร	จำนวนและร้อยละของระดับ ความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
	มาก		น้อย					
	มากที่สุด			น้อยที่สุด				
1. ผู้สื่อสารในองค์กรเข้าใจกระบวนการส่งข่าวสารและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสาร เช่น ถ้าการนำส่งสารล่าช้าอาจสร้างความเสียหายแก่การปฏิบัติงาน	72 (18.00)	273 (68.25)	55 (13.75)	0 (0.00)	3.04	0.56	ดีมาก	2
2. ผู้สื่อสารมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารในองค์กร	51 (12.75)	310 (77.50)	39 (9.75)	0 (0.00)	3.03	0.47	ดีมาก	3
3. ผู้สื่อสารได้รับความเชื่อถือจากบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับและเชื่อใจในข่าวสารที่ได้รับ	60 (15.00)	305 (76.25)	34 (8.50)	1 (0.25)	3.06	0.49	ดีมาก	1
รวม					3.04	0.44	ดีมาก	

จากตารางที่ 25 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้ส่งสาร/ ผู้สื่อสาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้ส่งสาร/ ผู้สื่อสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรก คือ ผู้สื่อสารได้รับความเชื่อถือจากบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับและเชื่อใจในข่าวสารที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.49) รองลงมา คือ ผู้สื่อสารในองค์กรมีความเข้าใจกระบวนการส่งข่าวสารและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการสื่อสาร เช่น ถ้าการนำส่งสารล่าช้าอาจสร้างความเสียหายแก่การปฏิบัติงาน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ย 3.04 (SD = 0.56) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้สื่อสารมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.03 (SD = 0.47)

ตารางที่ 26 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้รับสาร

ด้านผู้รับสาร	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้รับข่าวสารมีความเข้าใจเนื้อหาของข้อมูลที่สื่อสาร	58 (14.50)	291 (72.75)	50 (12.50)	1 (0.25)	3.02	0.53	ดีมาก	1
2. ผู้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารในองค์กร	47 (11.75)	306 (76.50)	46 (11.50)	1 (0.25)	3.00	0.49	ดีมาก	2
3. ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองต่อกระบวนการสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร	46 (11.50)	293 (73.25)	61 (15.25)	0 (0.00)	2.96	0.52	ดีมาก	3
รวม					3.00	0.45	ดีมาก	

จากตารางที่ 26 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้รับสาร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านผู้รับสาร ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเป็นอันดับแรก คือ ผู้รับข่าวสารมีความเข้าใจเนื้อหาของข้อมูลที่สื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 3.02 (SD = 0.53) รองลงมา คือ ผู้รับข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารในองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.00 (SD = 0.49) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้รับข่าวสารมีการตอบสนองต่อกระบวนการสื่อสารกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร มีค่าเฉลี่ย 2.96 (SD = 0.52)

ตารางที่ 27 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารใน
องค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดจันทบุรี

ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	ระดับการแปลผล		อันดับ	
	\bar{X}	SD		
1. ช่องทางการสื่อสาร	2.95	0.49	ดีมาก	4
2. เนื้อหาข่าวสาร	3.00	0.45	ดีมาก	2
3. ผู้สื่อสาร/ ผู้ส่งสาร	3.04	0.44	ดีมาก	1
4. ผู้รับสาร	2.99	0.45	ดีมาก	3
ภาพรวม	3.00	0.37	ดีมาก	

จากตารางที่ 27 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็น
จริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็น
เกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณารายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี อันดับแรก คือ ด้านผู้สื่อสาร/
ผู้ส่งสาร มีค่าเฉลี่ย 3.04 (SD = 0.44) รองลงมา คือ ด้านผู้รับสาร มีค่าเฉลี่ย 2.99 (SD = 0.45) และ
อันดับสุดท้าย คือ ด้านช่องทางการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 2.95 (SD = 0.49)

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

ตารางที่ 28 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ

ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. องค์กรมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุผลสำเร็จ	62 (15.50)	206 (51.50)	129 (32.25)	3 (0.75)	2.82	0.69	ดีมาก	5
2. องค์กรมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย	60 (15.00)	287 (71.75)	52 (13.00)	1 (0.25)	3.02	0.54	ดีมาก	1
3. องค์กรมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่องสม่ำเสมอ	64 (16.00)	272 (68.00)	63 (15.75)	1 (0.25)	3.00	0.57	ดีมาก	2
4. องค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและแสดงผลงานของตนเองในการปฏิบัติงาน	60 (15.00)	249 (62.25)	89 (22.25)	2 (0.50)	2.92	0.62	ดีมาก	3
5. องค์กรมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ การให้รางวัล สนับสนุนสวัสดิการให้แก่บุคลากร	59 (14.75)	230 (57.50)	103 (25.75)	8 (2.00)	2.85	0.68	ดีมาก	4
รวม					2.92	0.46	ดีมาก	

จากตารางที่ 28 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จในอันดับแรก คือ องค์กรมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างสอดคล้องกับ

เป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.02 (SD = 0.54) รองลงมา คือ องค์กรมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.00 (SD = 0.57) และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 2.82 (SD = 0.69)

ตารางที่ 29 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม

ด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. บุคลากรในองค์กรมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	93 (23.25)	224 (56.00)	81 (20.25)	2 (0.50)	3.02	0.68	ดีมาก	4
2. ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นทีม	90 (22.50)	235 (58.75)	72 (18.00)	3 (0.75)	3.03	0.66	ดีมาก	3
3. ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานด้วยความพร้อมเพียงสามัคคี	103 (25.75)	250 (62.50)	46 (11.50)	1 (0.25)	3.14	0.60	ดีมาก	1
4. ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมความรักความผูกพันระหว่างกลุ่มหรือทีมงาน	99 (24.75)	244 (61.00)	55 (13.75)	2 (0.50)	3.10	0.63	ดีมาก	2
รวม					3.07	0.56	ดีมาก	

จากตารางที่ 29 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการทำงานเป็นทีม ในอันดับแรก คือ ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานด้วยความสามัคคี มีค่าเฉลี่ย 3.14 (SD = 0.60) รองลงมา คือ ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมความรักความผูกพันระหว่างกลุ่มหรือ

ทีมงาน มีค่าเฉลี่ย 3.10 (SD = 0.63) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้นำองค์กรสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้มาตรฐานงานสูงกว่าเดิม 2.93 (SD = 0.65)

ตารางที่ 30 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์

ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมการบูรณาการองค์ความรู้รอบตัวมาใช้ในการปฏิบัติงาน	62 (15.50)	262 (65.50)	74 (18.50)	2 (0.50)	2.96	0.60	ดีมาก	3
2. ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเอง	61 (15.25)	274 (68.50)	62 (15.50)	3 (0.75)	2.98	0.58	ดีมาก	2
3. ผู้บริหารองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	73 (18.25)	277 (69.25)	49 (12.25)	1 (0.25)	3.06	0.56	ดีมาก	1
4. ผู้บริหารองค์กรมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง	66 (16.50)	243 (60.75)	90 (22.50)	1 (0.25)	2.94	0.63	ดีมาก	4
รวม					2.98	0.49	ดีมาก	

จากตารางที่ 30 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ ในอันดับแรก คือ ผู้นำองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.56) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาการทำงานด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ย 2.98 (SD = 0.58) และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 2.94 (SD = 0.63)

ตารางที่ 31 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ
มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
จันทบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล

ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด				
1. ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญแก่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคน	89 (22.25)	245 (61.25)	60 (15.00)	6 (1.50)	3.04	0.66	ดีมาก	2
2. ผู้บริหารองค์การมีการนำข้อเสนอแนะของ บุคลากรมาใช้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน	55 (13.75)	270 (67.50)	69 (17.25)	6 (1.50)	2.94	0.61	ดีมาก	3
3. ผู้บริหารองค์การมีการมอบรางวัลหรือ ชื่นชม และประกาศเกียรติคุณ เมื่อบุคลากร ปฏิบัติงานดี	53 (13.25)	214 (53.50)	108 (27.00)	25 (6.25)	2.74	0.77	ดีมาก	4
4. ผู้บริหารองค์การมีการสร้างบรรยากาศ ความเป็นมิตรและเกื้อกูลกันระหว่างผู้บริหาร และบุคลากร	95 (23.75)	241 (60.25)	58 (14.50)	6 (1.50)	3.06	0.66	ดีมาก	1
รวม					2.94	0.56	ดีมาก	

จากตารางที่ 31 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็น
จริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่าง
มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับ
ดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการให้ความสำคัญ
กับบุคคลเป็นอันดับแรก คือ ผู้บริหารองค์การมีการสร้างบรรยากาศความเป็นมิตรและเกื้อกูลกัน
ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.66) รองลงมา คือ ผู้บริหารองค์การให้
ความสำคัญแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีค่าเฉลี่ย 3.04 (SD = 0.66) และอันดับสุดท้าย คือ
ผู้บริหารองค์การมีการมอบรางวัลหรือชื่นชม และประกาศเกียรติคุณ เมื่อบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 2.74
(SD = 0.77)

ตารางที่ 32 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี			ระดับการแปลผล	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ	2.92	0.46	ดีมาก	4
2. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.07	0.56	ดีมาก	1
3. ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	2.98	0.49	ดีมาก	2
4. ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล	2.94	0.56	ดีมาก	3
ภาพรวม	2.98	0.43	ดีมาก	

จากตารางที่ 32 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในอันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.07 (SD = 0.56) รองลงมา คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 2.98 (SD = 0.49) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 2.92 (SD = 0.46)

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์ส่วนนี้ เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อแสดงถึงระดับและลักษณะการกระจายของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบที่ใช้วัดตัวแปรที่ศึกษา ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 33 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้าง
ความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. องค์กรของท่านมีการแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง	3 (0.75)	126 (31.50)	265 (66.25)	6 (1.50)	2.32	0.51	ติน้อย	3
2. องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	23 (5.75)	238 (59.50)	137 (34.25)	2 (0.50)	2.71	0.58	ดีมาก	1
3. องค์กรมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลง	13 (3.25)	164 (41.00)	209 (52.25)	14 (3.50)	2.44	0.62	ติน้อย	2
4. องค์กรมีการยกตัวอย่างหน่วยงานที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา	8 (2.00)	119 (29.75)	240 (60.00)	33 (8.25)	2.26	0.63	ติน้อย	5
5. องค์กรมีการสื่อสารความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทราบ	10 (2.50)	121 (30.25)	242 (60.05)	27 (6.75)	2.29	0.62	ติน้อย	4
รวม					2.40	0.44	ติน้อย	

จากตารางที่ 33 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับติน้อย เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ค่าเฉลี่ย 2.71 (SD = 0.58) รองลงมา คือ องค์กรมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 2.44 (SD = 0.62) และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการยกตัวอย่างหน่วยงานที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 2.26 (SD = 0.63)

ตารางที่ 34 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม

ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม	จำนวนและร้อยละของระดับความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับการแปลผล	อันดับ
	มาก		น้อย					
	มากที่สุด			ที่น้อยที่สุด				
1. องค์กรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมสร้างทีมงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลง	16 (4.00)	174 (43.50)	198 (49.50)	12 (3.00)	2.49	0.63	ดีน้อย	4
2. องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจปฏิบัติงาน	56 (14.00)	261 (65.25)	77 (19.25)	6 (1.50)	2.92	0.62	ดีมาก	3
3. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์	67 (16.75)	268 (67.00)	61 (15.25)	4 (1.00)	3.00	0.60	ดีมาก	2
4. บุคลากรมีส่วนร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กร ที่เต็มไปด้วยความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงาน	70 (17.50)	269 (67.25)	60 (15.00)	1 (0.25)	3.02	0.58	ดีมาก	1
รวม					2.85	0.44	ดีมาก	

จากตารางที่ 34 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม เป็นอันดับแรก คือ บุคลากรมีส่วนร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กรที่เต็มไปด้วยความช่วยเหลือและร่วมมือกันทำงาน มีค่าเฉลี่ย

3.02 (SD = 0.58) รองลงมา คือ องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 3.00 (SD = 0.60) และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทีมงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ย 2.49 (SD = 0.63)

ตารางที่ 35 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง	จำนวนและร้อยละของระดับ ความเป็นจริง				\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และ อุปสรรค ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์	50 (12.50)	252 (63.00)	90 (22.50)	8 (2.00)	2.86	0.64	ดีมาก	1
2. วิสัยทัศน์ในหน่วยงานของท่านมาจากการ ร่วมกันกำหนดขึ้นมาของบุคลากรในองค์กร	49 (12.25)	221 (55.25)	121 (30.25)	9 (2.25)	2.78	0.68	ดีมาก	2
3. องค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์การ เปลี่ยนแปลงให้บุคลากรยอมรับ และนำไป ปฏิบัติ	12 (3.00)	114 (28.50)	267 (66.75)	7 (1.75)	2.33	0.56	ดีน้อย	3
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง	14 (3.50)	101 (25.25)	278 (69.50)	7 (1.75)	2.31	0.56	ดีน้อย	4
รวม					2.57	0.45	ดีมาก	

จากตารางที่ 35 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก โดยรายละเอียดสรุปดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงในอันดับแรก คือ องค์กรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์ ค่าเฉลี่ย 2.86 (SD = 0.64) รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ในหน่วยงานของท่านมาจากการร่วมกันกำหนดขึ้นมาของบุคลากรในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.78 (SD = 0.68) และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรของท่าน

มีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 2.31 (SD = 0.56)

ตารางที่ 36 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับระดับการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการรักษา
การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร

ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	จำนวนและร้อยละของระดับ				\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
	ความเป็นจริง							
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด				
1. องค์กรมีการเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการประเมินย้อนกลับ	11 (2.75)	133 (33.25)	248 (62.00)	8 (2.00)	2.37	0.57	คีน้อย	2
2. องค์กรมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	6 (1.50)	129 (32.25)	258 (64.50)	7 (1.75)	2.34	0.54	คีน้อย	3
3. องค์กรภูมิใจโดยการให้รางวัลเมื่อการเปลี่ยนแปลงเข้าหมายระยะสั้นประสบผลสำเร็จ	5 (1.25)	65 (16.25)	301 (75.25)	29 (7.25)	2.12	0.52	คีน้อย	5
4. องค์กรมีการสื่อสารถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	6 (1.50)	94 (23.50)	275 (68.75)	25 (6.25)	2.20	0.56	คีน้อย	4
5. องค์กรมีการประเมินผลงานเพื่อการนำมาปรับปรุงเป็นระยะ	45 (11.25)	253 (63.25)	98 (24.50)	4 (1.00)	2.85	0.61	คีน้อย	1
รวม					2.37	0.39	คีน้อย	

จากตารางที่ 36 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็นจริงของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับคีน้อย โดยสรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร เป็นอันดับแรก คือ องค์กรมีการประเมินผลงานเพื่อการนำมาปรับปรุงเป็นระยะ มีค่าเฉลี่ย 2.85 (SD = 0.61) รองลงมา คือ องค์กรมีการเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการประเมินย้อนกลับ มีค่าเฉลี่ย 2.37 (SD = 0.57) และอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการภูมิใจโดยการให้รางวัลเมื่อการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายระยะสั้นได้รับผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 2.12 (SD = 0.52)

ตารางที่ 37 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับระดับการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี	\bar{X}	SD	ระดับ การแปลผล	อันดับ
1. ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการ เปลี่ยนแปลง	2.40	0.44	คีน้อย	3
2. ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม	2.85	0.44	ดีมาก	1
3. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง	2.57	0.45	ดีมาก	2
4. ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	2.37	0.39	คีน้อย	4
ภาพรวม	2.55	0.34	ดีมาก	

จากตารางที่ 37 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นที่เป็น
จริงของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก
เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เป็นอันดับแรก คือ ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม
มีค่าเฉลี่ย 2.85 (SD = 0.44) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง
มีค่าเฉลี่ย 2.57 (SD = 0.39) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ใน
องค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.37 (SD = 0.39)

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตามโมเดลสมการโครงสร้างของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ดังตารางที่ 38-44 ต่อไปนี้

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยภาวะผู้นำ

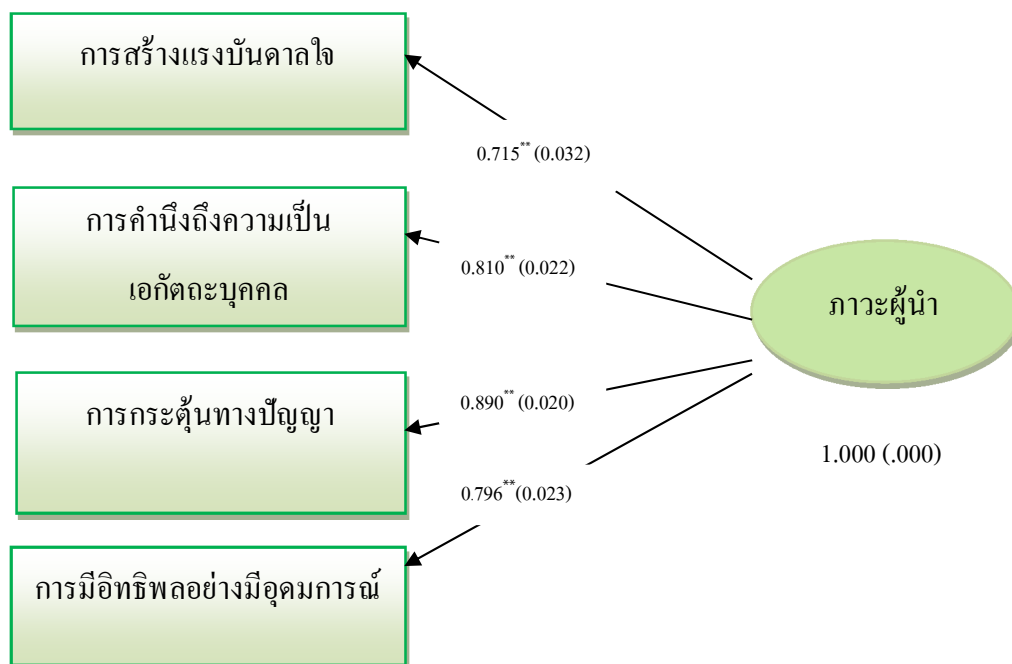
ตัวแปรสังเกตได้	ระดับภาวะผู้นำของแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
การสร้างแรงบันดาลใจ	1.000	0.715	0.032	22.278**	0.511
การคำนึงถึงความเป็น เอกัตถะบุคคล	1.133	0.810	0.022	36.073**	0.656
การกระตุ้นทางปัญญา	1.245	0.890	0.020	44.534**	0.793
การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	1.114	0.796	0.023	34.379**	0.634

$\chi^2 = 0.316$, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.5739$, $TLI = 1.005$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.004$, $CFI = 1.000$

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำ (Confirmatory factor analysis; CFA) ของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดล ว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมา โดยทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปตามโมเดลการวัดของตัวแปรภาวะผู้นำ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 0.316$, $df = 1$, $\chi^2/df = 0.316$, $p\text{-value} = 0.5739$, $TLI = 1.005$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.004$, $CFI = 1.000$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่

ระหว่าง 0.715-0.890 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.511-0.793) คำนี้นักกองค้ประกอบที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา, ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล, ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษาดังภาพที่ 16 ดังนี้



ภาพที่ 16 โมเดลภาวะผู้นำ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอค่าดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การพิจารณาของ Hooper et al. (2008) ดังตารางที่ 39 ต่อไปนี้

ตารางที่ 39 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลภาวะผู้นำกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	0.316	ผ่านเกณฑ์
p-value	มากกว่า 0.05	0.573	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า 0.95	1.005	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.08	0.004	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.07	0.000	ผ่านเกณฑ์

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำ พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ประกอบด้วย $\chi^2 = 0.316$, $df = 1$, $\chi^2/df = 0.316$, $p\text{-value} = 0.573$, $TLI = 1.005$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.004$, $CFI = 1.000$

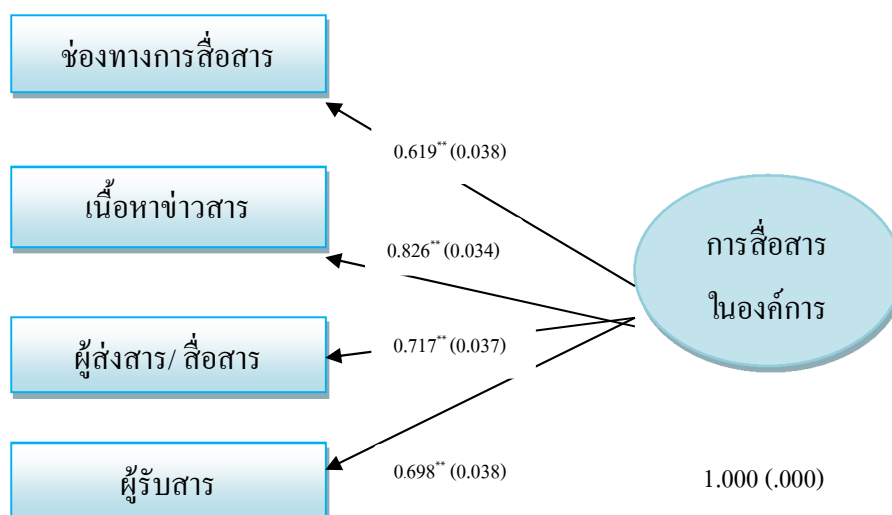
ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการสื่อสารในองค์กร

ตัวแปรสังเกตได้	ระดับการสื่อสารในองค์กรของแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
ช่องทางการสื่อสาร	1.000	0.619	0.038	16.288**	0.383
เนื้อหาข่าวสาร	1.335	0.826	0.034	24.614**	0.682
ผู้ส่งสาร/ สื่อสาร	1.159	0.717	0.037	19.190**	0.514
ผู้รับสาร	1.128	0.698	0.038	18.207**	0.487

$\chi^2 = 1.975$, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.159$, $TLI = 0.990$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.010$, $CFI = 0.998$

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยการสื่อสารในองค์การ (Confirmatory factor analysis; CFA) ของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมา โดยทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปตามโมเดลการวัดของตัวแปรการสื่อสารในองค์การ ด้านช่องทางการสื่อสาร ด้านเนื้อหาข่าวสาร ด้านผู้ส่งสาร/ สื่อสาร และด้านผู้รับสาร และพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืน ซึ่งประกอบด้วย $\chi^2 = 1.975$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.975$, $p\text{-value} = 0.159$, $TLI = 0.990$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.010$, $CFI = 0.998$ ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.619-0.826 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.383-0.682) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ด้านเนื้อหาข่าวสาร, ด้านผู้ส่งสาร/ สื่อสาร, ด้านผู้รับสาร และด้านช่องทางการสื่อสารตามลำดับ ซึ่งผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษาดังภาพที่ 17 ดังนี้



ภาพที่ 17 โมเดลการสื่อสารในองค์การ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการสื่อสารในองค์กร เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การพิจารณาของ Hooper et al. (2008) ดังตารางที่ 41 ต่อไปนี้

ตารางที่ 41 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการสื่อสารในองค์กรกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.975	ผ่านเกณฑ์
p-value	มากกว่า .05	0.1599	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า .95	0.990	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า .95	0.998	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า .08	0.010	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า .07	0.049	ผ่านเกณฑ์

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันการสื่อสารในองค์กร พบว่า โมเดลการวัดตัวแปรการสื่อสารในองค์กร อันได้แก่ ด้านช่องทางการสื่อสาร ด้านเนื้อหาข่าวสาร ด้านผู้ส่งสาร/สื่อสาร และด้านผู้รับสาร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนซึ่งประกอบด้วย $\chi^2 = 1.975$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.975$, $p\text{-value} = 0.1599$, $TLI = 0.990$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.010$, $CFI = 0.998$

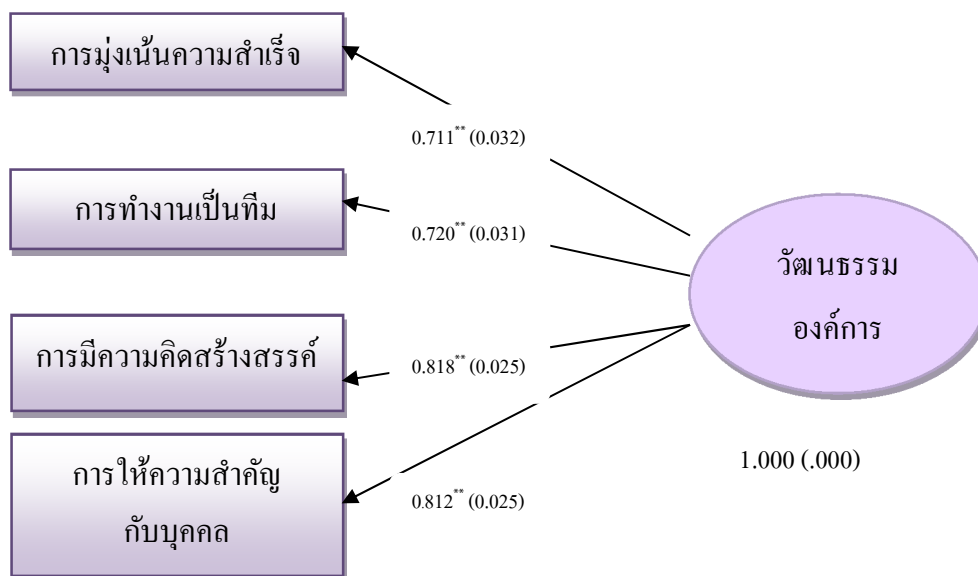
ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

ตัวแปรสังเกตได้	ระดับวัฒนธรรมองค์การแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ	1.000	0.711	0.032	22.459**	0.506
ด้านการทำงานเป็นทีม	1.012	0.720	0.031	23.162**	0.519
ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์	1.149	0.818	0.025	32.931**	0.669
ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล	1.142	0.812	0.025	32.427**	0.659

$\chi^2 = 1.237$, $df = 1$, $p\text{-value} = 0.266$, $TLI = 0.998$, $RMSEA = 0.024$, $SRMR = 0.006$, $CFI = 1.000$

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ (Confirmatory factor analysis; CFA) ของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ขององค์ประกอบในแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริง ตามทฤษฎีและแนวคิดที่ได้ตรวจสอบมา โดยทำการวิเคราะห์โมเดลการวัดด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปตามโมเดลการวัดของตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 1.237$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.237$, $p\text{-value} = 0.2660$, $TLI = 0.998$, $RMSEA = 0.024$, $SRMR = 0.006$, $CFI = 1.000$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.711-0.818 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R² อยู่ระหว่าง 0.506-0.669) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์, ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล, ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ตามลำดับ และผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษาดังภาพที่ 18 ดังนี้



ภาพที่ 18 โมเดลวัฒนธรรมองค์การ

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอจากดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดลวัฒนธรรมองค์การ เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การพิจารณาของ Hooper et al. (2008) ดังตารางที่ 43 ต่อไปนี้

ตารางที่ 43 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลวัฒนธรรมองค์การกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.237	ผ่านเกณฑ์
p-value	มากกว่า 0.05	0.2660	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า 0.95	0.998	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.000	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.08	0.006	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.07	0.024	ผ่านเกณฑ์

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์การ พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 1.237$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.237$, $p\text{-value} = 0.266$, $TLI = 0.998$, $RMSEA = 0.024$, $SRMR = 0.006$, $CFI = 1.000$

2. การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ได้ผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

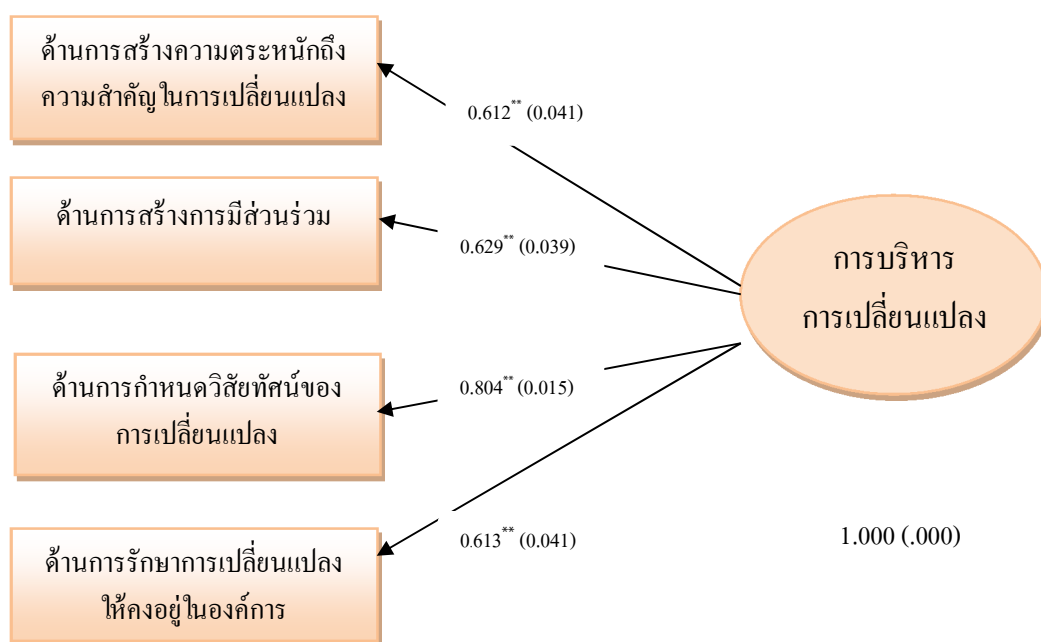
ตัวแปรสังเกตได้	ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	0.761	0.612	0.041	14.902**	0.375
การสร้างการมีส่วนร่วม	0.782	0.629	0.039	15.989**	0.396
การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง	1.000	0.804	0.015	52.383**	0.647
การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	0.762	0.613	0.041	14.949**	0.376

$\chi^2 = 3.306$, $df = 2$, $p\text{-value} = 0.191$, $TLI = 0.991$, $RMSEA = 0.040$, $SRMR = 0.013$, $CFI = 0.997$

** $p < 0.01$

จากตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Confirmatory factor analysis; CFA) ของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ขององค์ประกอบแต่ละตัวแปรที่อยู่ในโมเดลว่าเป็นองค์ประกอบที่แท้จริงตามทฤษฎีที่ได้ตรวจสอบมา โดยการวิเคราะห์โมเดลการวัดของตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้วย

โปรแกรมสำเร็จรูป ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง การมีส่วนร่วม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง และด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้ คงอยู่ในองค์กร โดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 3.306$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.653$, $p\text{-value} = 0.191$, $TLI = 0.991$, $RMSEA = 0.040$, $SRMR = 0.013$, $CFI = 0.997$ น้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้อยู่ระหว่าง 0.612-0.804 ระดับนัยสำคัญที่ 0.01 ค่า สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.375-0.647) ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบสูงสุด คือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง, ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม , ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร และด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ และผู้ศึกษาขอสรุปผลการศึกษาดังภาพที่ 19 ดังนี้



ภาพที่ 19 โมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอดัชนีตรวจสอบความตรงของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของโมเดล เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์การพิจารณาของ Hooper et al. (2008) ดังตารางที่ 45 ต่อไปนี้

ตารางที่ 45 ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์

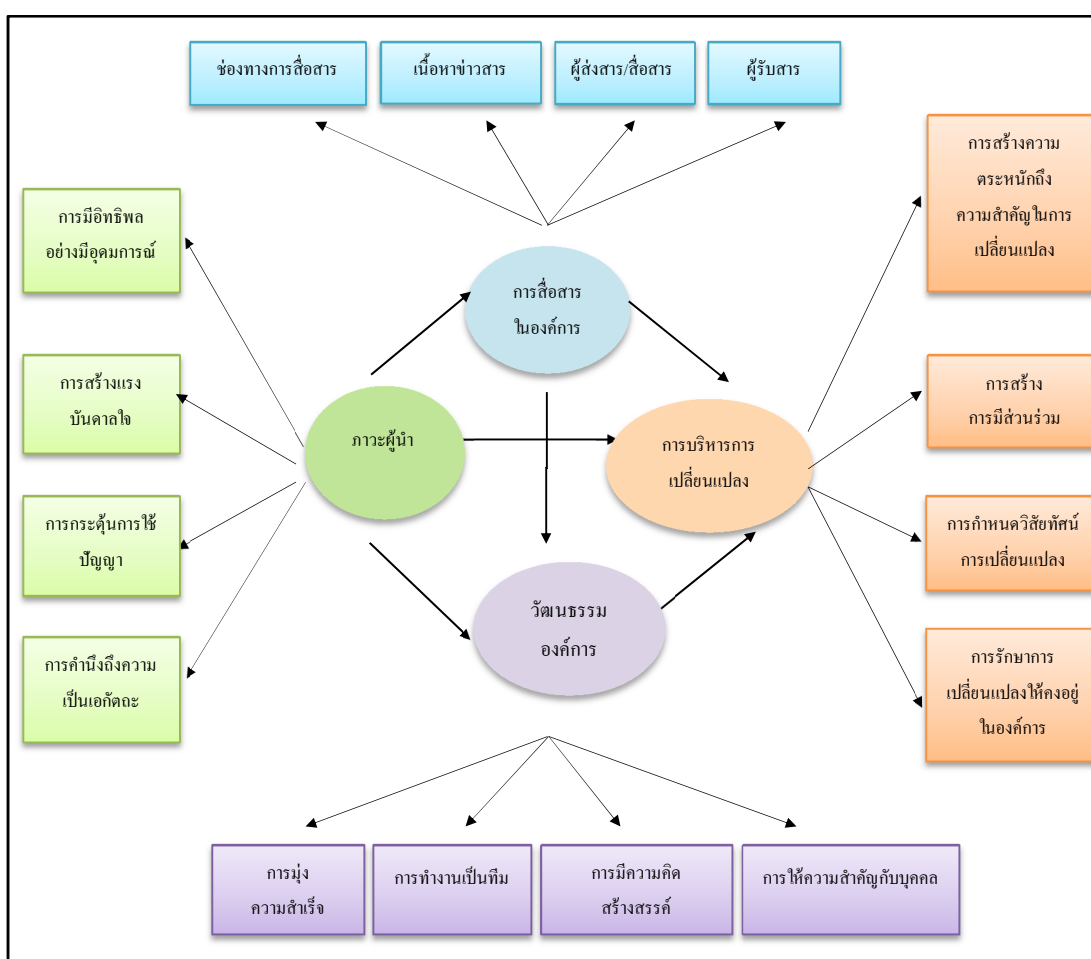
สถิติที่ใช้วัดความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าที่ได้	ผลการพิจารณา
χ^2/df	น้อยกว่า 2.00	1.653	ผ่านเกณฑ์
p-value	มากกว่า 0.05	0.191	ผ่านเกณฑ์
TLI	มากกว่า 0.95	0.991	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	0.997	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.08	0.013	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.07	0.040	ผ่านเกณฑ์

ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบว่าโมเดลการวัดตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่ ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม และด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 3.306$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.653$, $p\text{-value} = 0.191$, $TLI = 0.991$, $RMSEA = 0.040$, $SRMR = 0.013$, $CFI = 0.997$

ส่วนที่ 5 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ผลคือได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรมี 4 องค์ประกอบได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร และสุดท้ายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญแก่บุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำโดยปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรนอกจากนี้
 ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรและ
 ส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กรโดย
 ส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์กร โดยปัจจัยการสื่อสารใน
 องค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรและยังมีอิทธิพล
 ทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
 โดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน เพื่อเป็นการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ วัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 4 เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี และวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 5 เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดของผลการทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 3 กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$ และ $\chi^2 / df = 1.219$ โดยค่า $p\text{-value}$ มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน แสดงว่าผลการทดสอบค่า χ^2 แตกต่างจาก 0 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้างซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่าดัชนี RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07 และ SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.080 (Hu & Bentler, 1999) และ χ^2 / df มีค่าน้อยกว่า 2 นั่นคือยอมรับสมมติฐานที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 4 กล่าวคือ เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ภายหลังจากตรวจสอบว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ประเด็นสำคัญต่อมาคือ พิจารณาน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้จากค่าดัชนีต่าง ๆ ที่ได้ดังตารางที่ 46 ต่อไปนี้

ตารางที่ 46 ค่าดัชนีความสอดคล้อง และขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ตัวแปร ทำนาย	การบริหารการเปลี่ยนแปลง				วัฒนธรรมองค์กร			การสื่อสารในองค์กร			
	F4				F3			F2			
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE		
ภาวะผู้นำ											
F1	0.331**	0.340**	0.078**	0.749**	0.719**	-	0.154**	0.873**	0.766**	-	0.766**
การสื่อสารในองค์กร											
F2	0.102**	0.095**	-	0.197**	0.201**	-	-	0.201**	-	-	-
วัฒนธรรมองค์กร											
F3	0.473**	-	-	0.473**	-	-	-	-	-	-	-

ค่าดัชนีความสอดคล้อง: $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $\chi^2/df = 1.219$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$,
 $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < 0.05$, ** หมายถึง $p < 0.01$

2. DE = direct effect (อิทธิพลทางตรง), IE = indirect effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = total effect (อิทธิพลรวม)

จากตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านอิทธิพลทางตรง ภาวะผู้นำ (F1), การสื่อสารในองค์กร (F2), วัฒนธรรมองค์กร (F3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.331 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร (F2) เท่ากับ 0.102 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์กร (F3) เท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.749 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า วัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารในองค์กร ตามลำดับ

อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์กร (F2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อวัฒนธรรมองค์กร (F3) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.719 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร (F2) เท่ากับ 0.201 ($p < 0.01$) ซึ่งค่า

สัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F2) เท่ากับ 0.719 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ สูงกว่าการสื่อสารในองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการสื่อสารในองค์การ (F2) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.766 ($p < 0.01$)

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์การ (F3) พบว่า ภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์การ (F2) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ (F3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.340 และ 0.095 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสื่อสารในองค์การ (F2) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ (F2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสื่อสารในองค์การ (F2) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ (F3) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ (F2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.154

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 1.419 ($p < 0.01$) เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (F1) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงที่สุดเป็นอันดับแรกโดยมีค่า 0.749 ($p < 0.01$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การ (F3) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ (F2) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวม เท่ากับ 0.197 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย

จากนั้นทำการวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบเชิงยืนยันยันของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 47 ต่อไปนี้

ตารางที่ 47 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน

ภาวะผู้นำ	ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1.000	0.733	0.027	27.048**	0.537
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.071	0.786	0.024	33.289**	0.618
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	1.145	0.840	0.020	42.395**	0.706
การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล	1.127	0.827	0.020	40.519**	0.684
การสื่อสารในองค์กร	ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
ช่องทางการสื่อสาร	1.000	0.628	0.035	17.804**	0.394
เนื้อหาข่าวสาร	1.303	0.818	0.025	33.339**	0.669
ผู้ส่งสาร/ สื่อสาร	1.167	0.733	0.030	24.569**	0.537
ผู้รับสาร	1.088	0.683	0.033	20.604**	0.466
วัฒนธรรมองค์กร	ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	1.000	0.770	0.025	30.269**	0.593
การทำงานเป็นทีม	1.020	0.786	0.024	33.423**	0.618
การมีความคิดสร้างสรรค์	0.986	0.760	0.024	31.840**	0.578
การให้ความสำคัญกับบุคคล	1.097	0.845	0.023	37.546**	0.714
การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน				
	b	β	SE	t	R ²
ด้านการสร้างความตระหนักถึง	0.462	0.289	0.054	5.311**	0.083
ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง					
ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม	1.295	0.807	0.032	25.561**	0.651
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการ	1.000	0.626	0.036	17.503**	0.392
เปลี่ยนแปลง					
ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้	0.670	0.419	0.051	8.244**	0.176
คงอยู่ในองค์กร					

R² ของโมเดลสมการ โครงสร้างการสื่อสารในองค์กร (F2) = 0.587

R² ของโมเดลสมการ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร (F3) = 0.779

R² ของโมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) = 0.741

หมายเหตุ: * p < 0.05 , ** p < 0.01, |t| > 1.96 หมายถึง p < 0.05, |t| > 2.58 หมายถึง p < 0.01

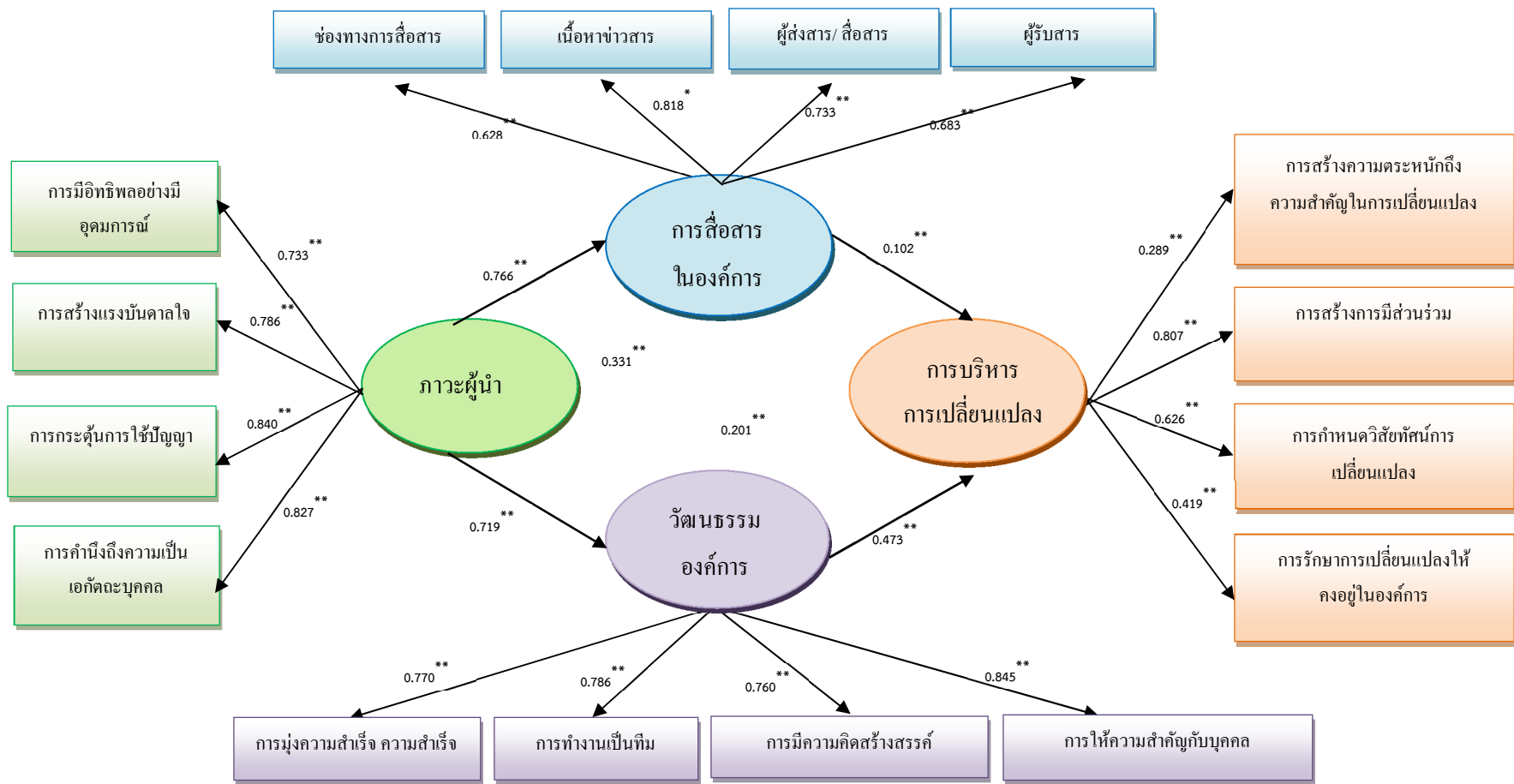
จากตารางที่ 47 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ (β) ของภาวะผู้นำโดยพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\beta = 0.840$) รองลงมาคือ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ($\beta = 0.827$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = 0.786$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\beta = 0.733$) ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.537 ถึง 0.706

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ (β) ของการสื่อสารในองค์กรโดยพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ เนื้อหาข่าวสาร ($\beta = 0.818$) รองลงมาคือ ผู้ส่งสาร/ สื่อสาร ($\beta = 0.733$) ผู้รับสาร ($\beta = 0.683$) และ ช่องทางการสื่อสาร ($\beta = 0.628$) ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.394 ถึง 0.669

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ (β) ของวัฒนธรรมองค์กร โดยพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ การให้ความสำคัญกับบุคคล ($\beta = 0.845$) รองลงมาคือ การทำงานเป็นทีม ($\beta = 0.786$) การมุ่งความสำเร็จ ($\beta = 0.770$) และการมีความคิดสร้างสรรค์ ($\beta = 0.760$) ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.578 ถึง 0.714

เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบ (β) ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 4 ตัว พบว่าค่าสัมประสิทธิ์น้ำหนักองค์ประกอบของทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญสูงสุดคือ การสร้างการมีส่วนร่วม ($\beta = 0.807$) รองลงมาคือ การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.626$) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ($\beta = 0.419$) และการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.289$) ตามลำดับ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตได้ (R^2) อยู่ระหว่าง 0.083 ถึง 0.651

ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปผลการศึกษาตามภาพที่ 21 ดังนี้



ภาพที่ 21 โมเดลสมมติฐานการวิจัยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี

3. ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดจันทบุรี ไม่แปรเปลี่ยน โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 กล่าวคือ เพื่อศึกษา ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์กลุ่มพหุของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ใน รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด จันทบุรี ซึ่งผลการทดสอบ พบว่า ไม่มีความแปรเปลี่ยน โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 194.902$, $df = 168$, $p\text{-Value} = 0.076$, $CFI = 0.992$, $TLI = 0.989$, $RMSEA = 0.028$, $SRMR = 0.045$, $\chi^2/df = 1.160$ จากค่าดัชนี ดังกล่าวพบว่า ถึงแม้ว่าค่า χ^2 จะมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แต่ค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า CFI และ TLI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07 และค่า SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hooper et al., 2008) แสดงว่ารูปแบบดังกล่าว สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นไปตาม สมมติฐาน ซึ่งหมายถึง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่าง เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี มีความไม่แปรเปลี่ยนสามารถนำไปใช้งาน ได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ดังรายละเอียดในตารางที่ 48 และตารางที่ 49

ตารางที่ 48 ผลการเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน ระหว่างเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล
ในจังหวัดจันทบุรี

ตัวแปร	เทศบาล		องค์การบริหารส่วนตำบล	
	β	R ²	β	R ²
ภาวะผู้นำ				
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.744**	0.554**	0.746**	0.556**
การคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล	0.755**	0.570**	0.761**	0.579**
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.812**	0.660**	0.815**	0.665**
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.857**	0.735**	0.854**	0.730**
การสื่อสารในองค์กร				
ช่องทางการสื่อสาร	0.613**	0.375**	0.631**	0.398**
เนื้อหาข่าวสาร	0.775**	0.601**	0.865**	0.748**
ผู้ส่งสาร/ สื่อสาร	0.695**	0.483**	0.761**	0.580**
ผู้รับสาร	0.604**	0.364**	0.685**	0.470**
วัฒนธรรมองค์กร				
การมุ่งเน้นความสำเร็จ	0.775**	0.600**	0.773**	0.597**
การทำงานเป็นทีม	0.740**	0.547**	0.758**	0.574**
การมีความคิดสร้างสรรค์	0.778**	0.605**	0.736**	0.542**
การให้ความสำคัญกับบุคคล	0.868**	0.754**	0.875**	0.766**
การบริหารการเปลี่ยนแปลง				
การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง	0.352**	0.124**	0.346**	0.120**
การสร้างการมีส่วนร่วม	0.841**	0.707**	0.832**	0.693**
การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง	0.592**	0.351**	0.595**	0.355**
การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	0.495**	0.245**	0.406**	0.165**
R ² ของโมเดลสมการ โครงสร้างการสื่อสารของเทศบาล (T) (F2) = 0.624				
R ² ของโมเดลสมการ โครงสร้างการสื่อสารขององค์การบริหารส่วนตำบล (O) (F2) = 0.576				
R ² ของโมเดลสมการ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาล (T) (F3) = 0.833				
R ² ของโมเดลสมการ โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล (O) (F3) = 0.786				
R ² ของโมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาล (T) (F4) = 0.720				
R ² ของโมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบล (O) (F4) = 0.737				

**p < 0.01, * p < 0.05

ตารางที่ 50 (ต่อ)

ขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี											
ตัวแปร ทำนาย	การบริหารการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์การ			การสื่อสารในองค์การ				
	F4			F3			F2				
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE		
ภาวะผู้นำ	0.379**	0.353**	0.032**	0.764**	0.748**	-	0.120**	0.868**	0.759**	-	0.759*
F1											*
การสื่อสาร ในองค์การ	0.042**	0.067**	-	0.109**	0.173**	-	-	0.173**	-	-	-
F2											
วัฒนธรรม องค์การ	0.473**	-	-	0.473**	-	-	-	-	-	-	-
F3											

$\chi^2 = 194.902$, $df = 168$, $p = 0.00$, คีชีนี $CFI = 0.992$, $TLI = 0.989$, $RMSEA = 0.028$, $SRMR = 0.045$

จากตารางที่ 50 การตรวจสอบว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ประเด็นสำคัญต่อมาคือ พิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล พบว่าภาวะผู้นำ (F1), การสื่อสารในองค์การ (F2), และวัฒนธรรมองค์การ (F3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลมีเครื่องหมายบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.399 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์การ (F2) เท่ากับ 0.037 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์การ (F3) เท่ากับ 0.439 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การ (F3) เท่ากับ 0.439 ($p < 0.01$) หมายความว่าวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์การตามลำดับ อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์การ (F2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อวัฒนธรรมองค์การ (F3) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.787 ($p < 0.01$) และการสื่อสารในองค์การ (F2) เท่ากับ 0.152 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.787 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การสูงกว่าการสื่อสารในองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล มีเครื่องหมายบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการสื่อสารในองค์กร (F2) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.790 ($p < 0.01$)

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร (F3) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์กร (F2) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (F3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.346 และ 0.067 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทาง การสื่อสารในองค์กร (F2) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.029

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทาง การสื่อสารในองค์กร (F2) พบว่าภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กร (F3) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.120

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 1.317 ($p < 0.01$) เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (F1) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 0.774 ($p < 0.01$) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (F3) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.439 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร (F2) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.104 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย

เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่าภาวะผู้นำ (F1), การสื่อสารในองค์กร (F2), วัฒนธรรมองค์กร (F3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.379 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร (F2) เท่ากับ 0.042 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์กร (F3) เท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กร (F3) เท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) หมายความว่าวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์กรตามลำดับ อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์กร (F2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อวัฒนธรรมองค์กร (F3) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.748 ($p < 0.01$) และการสื่อสารในองค์กร (F2) เท่ากับ 0.173 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาด

อิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.748 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำ (F1) มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร สูงกว่าการสื่อสารในองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลมีเครื่องหมายบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการสื่อสารในองค์กร (F2) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.759 ($p < 0.01$)

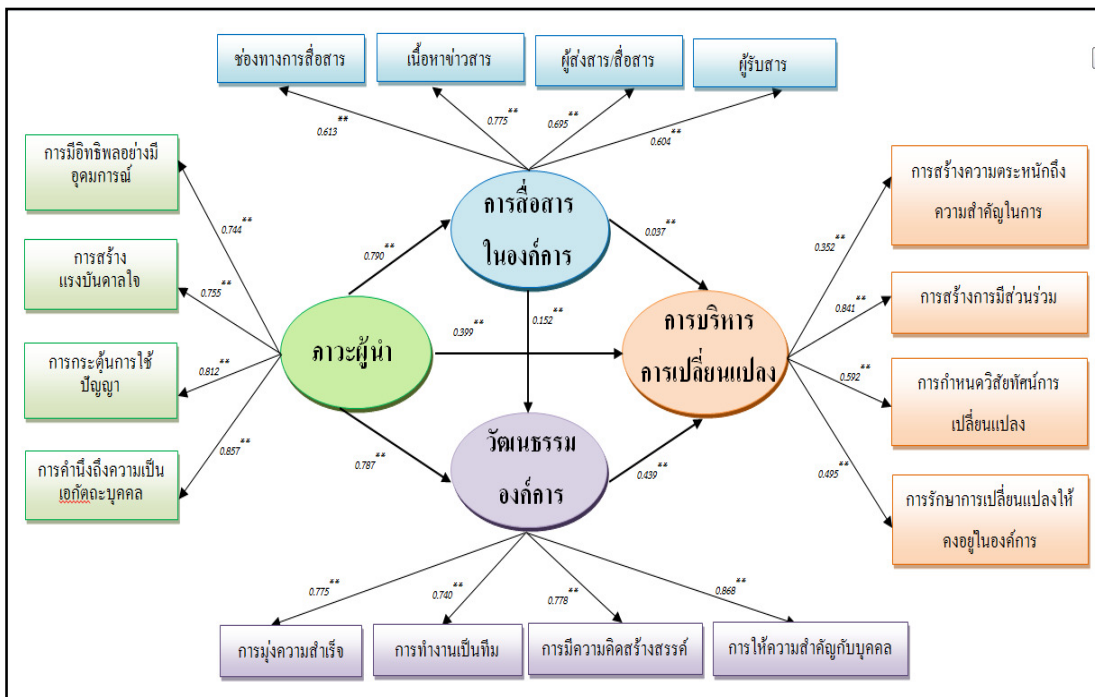
ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร (F3) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์กร (F2) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร (F3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.353 และ 0.067 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทาง การสื่อสารในองค์กร (F2) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.032

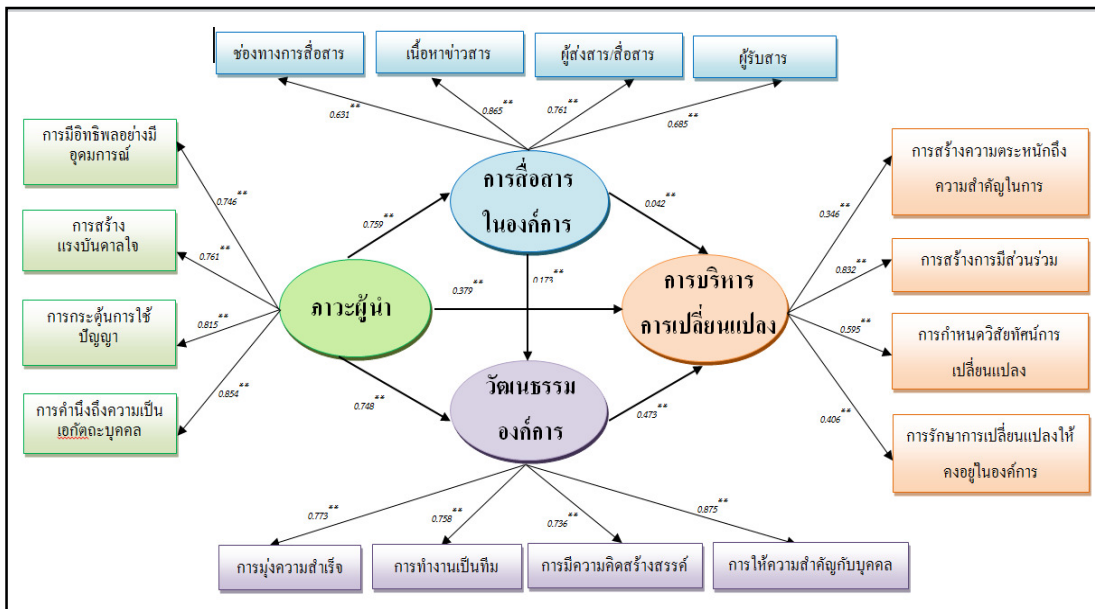
ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทาง การสื่อสารในองค์กร (F2) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กร (F3) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.120

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 1.346 ($p < 0.01$) เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (F1) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 0.764 ($p < 0.01$) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร (F3) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้าน การสื่อสารในองค์กร (F2) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.109 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย

สรุปผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีดังนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในโมเดลรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยเหมือนกัน ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร แต่ขนาดน้ำหนักของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันเล็กน้อย โดยมีรายละเอียดของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ดังแสดงในภาพประกอบที่ 22 และ 23 ต่อไปนี้



ภาพที่ 22 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 23 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี

ส่วนที่ 7 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 51 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบ สมมติฐาน
<p>1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 3 กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์</p>	ยอมรับสมมติฐาน
<p>2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 4 กล่าวคือ เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี</p>	ยอมรับสมมติฐาน
<p>3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีไม่แปรเปลี่ยน โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 5 กล่าวคือ เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี</p>	ยอมรับสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเผชิญกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก ทำให้เกิดปัญหานานัปการ ตามมา ส่งผลกระทบต่อระบบการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องนำทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบที่เหมาะสมเข้ามาเป็น เครื่องมือเตรียมความพร้อมในการรับมือและป้องกันแก้ไขปัญหาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัย รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบ และรูปแบบของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดจันทบุรี ซึ่งผู้บริหารองค์กร จำเป็นต้องนำศาสตร์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเข้ามาบริหารจัดการ เพื่อสร้างความพร้อม ให้แก่องค์กรในระดับสูง ในการรับมือกับวิกฤติความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าในที่สุด

ทั้งนี้วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี มีดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารการ เปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 3) เพื่อตรวจสอบความ สอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด จันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี 5) เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารทุกระดับของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วยเทศบาลและองค์การบริหารส่วน ตำบล รวมจำนวน 81 แห่ง กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 400 คน และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ดังนี้ 1) ตัวแปรแฝงภายนอก มี 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง ความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ตัวแปรแฝง

ภายใน การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 3) ตัวแปรแฝงภายใน วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล 4) ตัวแปรแฝงภายใน การสื่อสารในองค์การ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ตอนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การนำเสนอสรุปผลการวิจัย เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ
 - 2.2 ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ
 - 2.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ
3. ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย
 - 4.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ
 - 4.2 ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ
 - 4.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ
5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
6. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
7. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย
 - 7.1 สมมติฐานที่ 1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

7.3 สมมติฐานที่ 3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ไม่มีความแปรเปลี่ยน

สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลการวิจัยที่ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากการตอบกลับของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนรวม 400 คน ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยเรียงตามลำดับของผลที่ค้นพบจากบทที่ 4 ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีอายุระหว่าง 40 ปีขึ้นไป ถึง 50 ปี มากที่สุดร้อยละ 44.00 รองลงมาคือ อายุ 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 30.00 และอายุระหว่าง 20 ปีขึ้นไป ถึง 30 ปี ร้อยละ 2.25 เป็นอันดับสุดท้าย สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุดร้อยละ 48.00 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 38.50 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.25 เป็นอันดับสุดท้าย ตำแหน่งงานที่มากที่สุดคือ ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าส่วนงาน ร้อยละ 53.75 รองลงมาคือ รองนายก คิดเป็นร้อยละ 19.25 และตำแหน่งรองปลัด คิดเป็นร้อยละ 5.25 เป็นอันดับสุดท้าย กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานเทศบาล คิดเป็นร้อยละ 58.75

2. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ซึ่งรายละเอียดในแต่ละปัจจัยประกอบด้วย

2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี อันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.06 (SD = 0.48) รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็น

เอกัตถะบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.04 (SD = 0.49) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ย 2.96 (SD = 0.53)

2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี อันดับแรก คือ ด้านผู้สื่อสาร/ ผู้ส่งสารอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.04 (SD = 0.44) รองลงมา คือ ด้านผู้รับสาร ค่าเฉลี่ย 2.99 (SD = 0.45) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านช่องทางการสื่อสาร มีค่าเฉลี่ย 2.95 (SD = 0.49)

2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในอันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย 3.07 (SD = 0.56) รองลงมา คือ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ย 2.98 (SD = 0.49) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 2.92 (SD = 0.46)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี อันดับแรก คือ ด้านการสร้างการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเฉลี่ย

2.85 (SD = 0.44) รองลงมา คือ ด้านการกำหนดควิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 2.57 (SD = 0.39) และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 2.37 (SD = 0.39)

4. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีดังนี้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของภาวะผู้นำ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ระหว่าง 0.715-0.890 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงขององค์ประกอบ R^2 อยู่ระหว่าง 0.511-0.793 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา, ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล, ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันภาวะผู้นำ พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรภาวะผู้นำ อันได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงเอกัตถะบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 0.316$, $df = 1$, $\chi^2/df = 0.316$, $p\text{-value} = 0.574$, $TLI = 1.005$, $RMSEA = 0.000$, $SRMR = 0.004$, $CFI = 1.000$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน การสื่อสารในองค์กร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านช่องทางการสื่อสาร ด้านเนื้อหาข่าวสาร ด้านผู้ส่งสาร/ สื่อสาร และด้านผู้รับสาร อยู่ระหว่าง 0.619-0.826 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงขององค์ประกอบ R^2 อยู่ระหว่าง 0.383-0.682 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ ด้านเนื้อหาข่าวสาร, ด้านผู้ส่งสาร/ สื่อสาร, ด้านผู้รับสาร และด้านช่องทางการสื่อสาร ตามลำดับ และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันการสื่อสารในองค์กร พบว่าโมเดลการวัดตัวแปรการสื่อสารในองค์กร อันได้แก่ ด้านช่องทางการสื่อสาร ด้านเนื้อหาข่าวสาร ด้านผู้ส่งสาร/ สื่อสารและด้านผู้รับสาร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 1.975$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.975$, $p\text{-value} = 0.1599$, $TLI = 0.990$, $RMSEA = 0.049$, $SRMR = 0.010$, $CFI = 0.998$

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล อยู่ระหว่าง 0.711-0.818 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงขององค์ประกอบ R^2

อยู่ระหว่าง 0.506-0.669 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์, ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล, ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ตามลำดับ และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันวัฒนธรรมองค์การ พบว่าโมเดลการวัดตัวแปร วัฒนธรรมองค์การ อันได้แก่ ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์ และด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 1.237$, $df = 1$, $\chi^2/df = 1.237$, $p\text{-value} = 0.2660$, $TLI = 0.998$, $RMSEA = 0.024$, $SRMR = 0.006$, $CFI = 1.000$

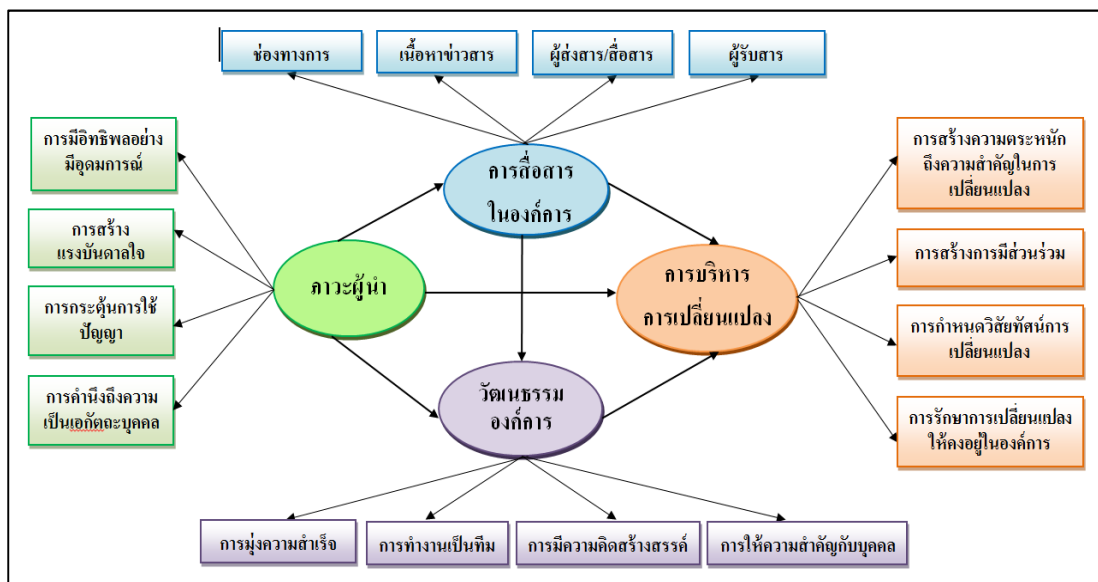
5. ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เป็นผลการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบได้แก่ ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง และด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรอยู่ระหว่าง 0.612-0.804 และมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ (R^2 อยู่ระหว่าง 0.375-0.647) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีค่าสูงสุดได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง, ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม, ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร และด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ และผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบว่า โมเดลการวัดตัวแปร การบริหารการเปลี่ยนแปลงอันได้แก่ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง ความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม และด้านการ รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่า ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนประกอบด้วย $\chi^2 = 3.306$, $df = 2$, $\chi^2/df = 1.653$, $p\text{-value} = 0.1914$, $TLI = 0.991$, $RMSEA = 0.040$, $SRMR = 0.013$, $CFI = 0.997$

6. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดจันทบุรี

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดจันทบุรี ผลคือ ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดจันทบุรี ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมี

ส่วนร่วมและการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร และสุดท้าย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญแก่บุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำโดยปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรนอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรและส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรโดยปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรและยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรโดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังภาพที่ 24



ภาพที่ 24 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

7. ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย

7.1 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 3 คือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์พบว่าโมเดลการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$ และ $\chi^2/df = 1.219$ โดยค่า $p\text{-value}$ มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน แสดงว่าผลการทดสอบค่า χ^2 แตกต่างจาก 0 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือยอมรับสมมติฐานว่าโมเดลการวัดมีความตรงเชิงโครงสร้างซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี CFI และ TLI ที่มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่าดัชนี RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07 และ SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.080 (Hu & Bentler, 1999) และ χ^2/df มีค่าน้อยกว่า 2 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหลักที่ว่าโมเดลตามทฤษฎีมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.2 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 4 กล่าวคือ เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ภายหลังจากตรวจสอบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ประเด็นสำคัญต่อมาคือ พิจารณานาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากค่าดัชนีต่าง ๆ ที่ได้ตั้งตารางที่ 52 ต่อไปนี้

ตารางที่ 52 ค่าดัชนีความสอดคล้อง และขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ตัวแปร ทำนาย	การบริหารการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์กร			การสื่อสารในองค์กร				
	F4			F3			F2				
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE		
ภาวะผู้นำ	0.331**	0.340**	0.078**	0.749**	0.719**	-	0.154**	0.873**	0.766**	-	0.766**
F1											
การสื่อสารใน องค์กร	0.102**	0.095**	-	0.197**	0.201**	-	-	0.201**	-	-	-
F2											
วัฒนธรรม องค์กร	0.473**	-	-	0.473**	-	-	-	-	-	-	-
F3											

ค่าดัชนีความสอดคล้อง: $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $\chi^2/df = 1.219$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$,
RMSEA = 0.023, SRMR = 0.027

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < 0.05$, ** หมายถึง $p < 0.01$

2. DE = direct effect (อิทธิพลทางตรง), IE = indirect effect (อิทธิพลทางอ้อม),

TE = total effect (อิทธิพลรวม)

จากตารางที่ 52 ผลการวิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านอิทธิพลทางตรง ภาวะผู้นำ, การสื่อสารในองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.331 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร เท่ากับ 0.102 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์กร เท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมของภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.749 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าวัฒนธรรมองค์กร และการสื่อสารในองค์กร ตามลำดับ

อีกทั้งยังพบว่า ภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร ที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ 0.719 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร เท่ากับ 0.201 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ

เท่ากับ 0.719 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การ สูงกว่าการสื่อสารในองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงเชิงต่อการสื่อสารในองค์การที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.766 ($p < 0.01$)

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์การ ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.340 และ 0.095 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสื่อสารในองค์การ พบว่ามีภาวะผู้นำ ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสื่อสารในองค์การ พบว่า มีภาวะผู้นำ ที่ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.154

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 1.419 ($p < 0.01$) เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 0.749 ($p < 0.01$) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้าน การสื่อสารในองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.197 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย

7.3 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ไม่แปรเปลี่ยน โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 5 กล่าวคือ เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

การวิเคราะห์กลุ่มพหุของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี เพื่อทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของค่าพารามิเตอร์ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่าไม่มีความแปรเปลี่ยน โดยพิจารณาจากค่า $\chi^2 = 194.902$, $df = 168$, $p\text{-Value} = 0.0761$, $CFI = 0.992$, $TLI = 0.989$, $RMSEA = 0.028$, $SRMR = 0.045$ และ $\chi^2/df = 1.160$ จากค่าดัชนีดังกล่าวพบว่า

ถึงแม้ว่าค่า χ^2 จะมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) แต่ค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า CFI และ TLI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07 และค่า SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hooper et al., 2008) แสดงว่ารูปแบบดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเป็นไปตามสมมติฐาน หมายถึง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงระหว่างเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี ไม่มีความแปรเปลี่ยน นั่นคือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาใช้ได้ทั้งหน่วยงานกลุ่มเทศบาล และกลุ่มองค์การบริหารส่วนตำบล

อภิปรายผล

ในการอภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 5 ส่วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังมีรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้ 1) ผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ผลการศึกษาน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5) ผลการศึกษาคำถามไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

โดยผู้วิจัยจะอภิปรายในแต่ละประเด็นตามวัตถุประสงค์ที่ค้นพบจากการวิจัย ดังนี้

1. อภิปรายระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

จากผลการวิเคราะห์ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรวดี รัตนวงศ์ (2550, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย, สัมมา รัชนิษฐ์ (2554, หน้า 189-190) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏและศศิธร วงษาลาก (2557, หน้า 95) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี ที่พบว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับดีมากเช่นกันและในขณะเดียวกันก็มีความขัดแย้งกับงานวิจัยของ สุภาภรณ์ สุขศรี (2556) เรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวมที่พบว่า สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับดีน้อย

ทั้งนี้ จากผลการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี พบว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับดีมากนั้น เนื่องมาจาก องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการสร้างการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูง ซึ่งหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลาย ๆ หน่วยงานได้มีนโยบายในการส่งเสริมองค์ประกอบทั้ง 2 องค์ประกอบดังกล่าวมาโดยตลอด เช่น มีการส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวางแผนกลยุทธ์ และมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชิดศักดิ์ สุภโสภณ (2553, บทคัดย่อ) เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่ พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร แสดงว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีนโยบายในการเพิ่มระดับของการมีส่วนร่วมในองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในที่สุด และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Boohene and Williams (2012) เรื่อง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ในองค์กร: กรณีศึกษาของบริษัท โอติ เฮอร์ ที่พบว่า หากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอยู่ใน ระดับต่ำ จะส่งผลให้ระดับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งจะทำให้การบรรลุผล สำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านอื่น ๆ พบว่า องค์ประกอบด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบด้าน การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรในภาพรวมยังอยู่ในระดับดีน้อย ยังผลให้รูปแบบการ บริหารการเปลี่ยนแปลงยังมีความสมบูรณ์ไม่มากเท่าที่ควร ทั้งนี้ การที่ระดับขององค์ประกอบด้าน การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับต่ำนั้นมิสาเหตุมาจากการที่ องค์กรขาดการแจ้งข่าวสารให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ และความจำเป็นที่ต้องทำการ เปลี่ยนแปลง และขาดการสื่อสารความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรได้ทราบ รวมถึง องค์กรไม่มีการยกตัวอย่างหน่วยงานที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา ส่วนการที่ระดับของการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับดีน้อยนั้นมิสาเหตุ มาจากองค์การขาดการเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการประเมินย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง ขาดการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลง และขาดแรงจูงใจโดยการให้รางวัลเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายระยะสั้นประสบ ผลสำเร็จ ดังนั้น เพื่อให้ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสูงขึ้น องค์กรจึงควรมีการ วางแผนในการปรับปรุงส่งเสริมตัวชี้วัดต่าง ๆ ข้างต้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Gilley et al. (2009, pp. 75-94) ที่พบว่า การจูงใจใ้มน้ำวให้ตระหนักถึงความสำคัญของ

การเปลี่ยนแปลงสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มากถึงร้อยละ 57.6 สอดคล้องกับทัศนะของสุวรรณิ แสงมหาชัย (2555, หน้า 632) ที่กล่าวว่า ข้อผิดพลาดที่ใหญ่ที่สุดในการพยายามจะเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การมุ่งดำเนินการ โดยไม่ได้ปลูกฝังความรู้สึกหรือสร้างความตระหนักเร่งด่วนแก่ผู้บริหารและบุคลากรในองค์การให้เพียงพอ จึงทำให้การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในที่สุด แสดงให้เห็นว่า เมื่อสามารถสร้างความตระหนักให้บุคลากรในองค์การเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง จะเพิ่มประสิทธิผลในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ จากผลการศึกษาที่พบว่า องค์ประกอบด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การอยู่ในระดับดีน้อย องค์การจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการรักษาการเปลี่ยนแปลง จึงจะส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลสูงสุด ซึ่ง Kotter (1996, pp. 35-158) กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ขั้นตอน 8 ขั้นตอนที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยขั้นตอนของการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การอย่างถาวรเป็นขั้นตอนที่ปฏิบัติได้ยากที่สุดในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดข้างต้น เนื่องจากการหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (Refreezing) ให้ฝังรากลึกลงไปในพื้นที่สถานและคุณค่าขององค์การ ทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้วคงอยู่ตลอดไป ไม่ให้บุคลากรหวนกลับไปมีพฤติกรรมแบบเดิม ดังนั้นองค์การจึงควรมีการวางแผนกระตุ้นส่งเสริมองค์ประกอบทั้งสององค์ประกอบดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การมีความมั่นคง ราบรื่น มีประสิทธิผลมากขึ้น และบรรลุผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในที่สุด

2. อภิปรายผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขออภิปรายผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังมีรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

2.2 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

2.3 ผลการเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

2.4 ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับวรรณกรรมที่ค้นพบ

โดยจะอภิปรายแต่ละประเด็น ดังนี้

2.1 ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ได้รูปโมเดลคงภาพที่ 24 ซึ่งประกอบด้วย

2.1.1 ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร

2.1.2 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.1.3 ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับสาร

2.1.4 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล

2.1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

2.1.5.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ

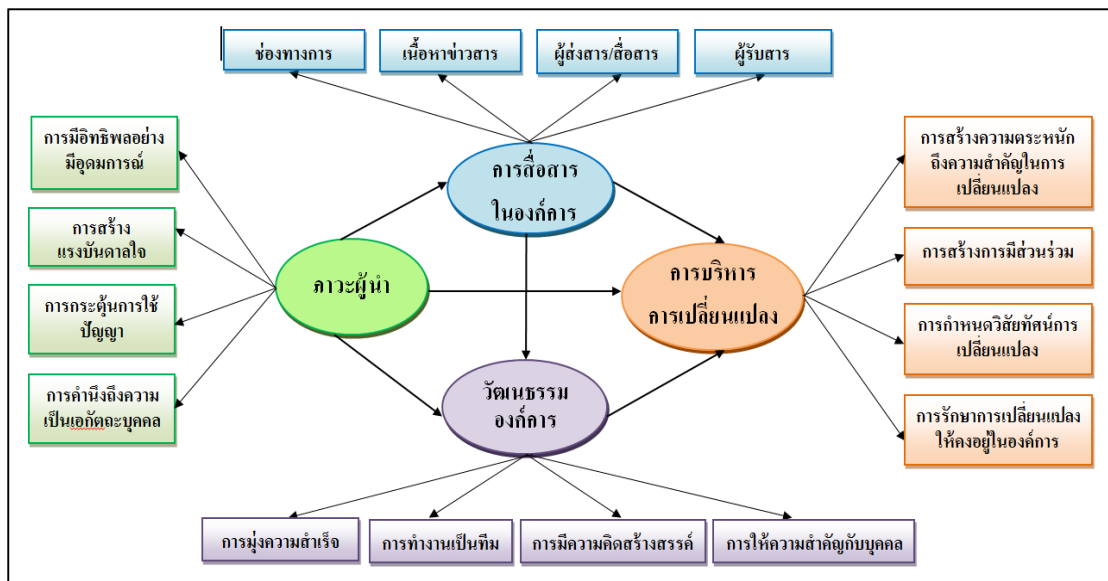
ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร และยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร

2.1.5.2 ปัจจัยการสื่อสารในองค์กร

ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร

2.1.5.3 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

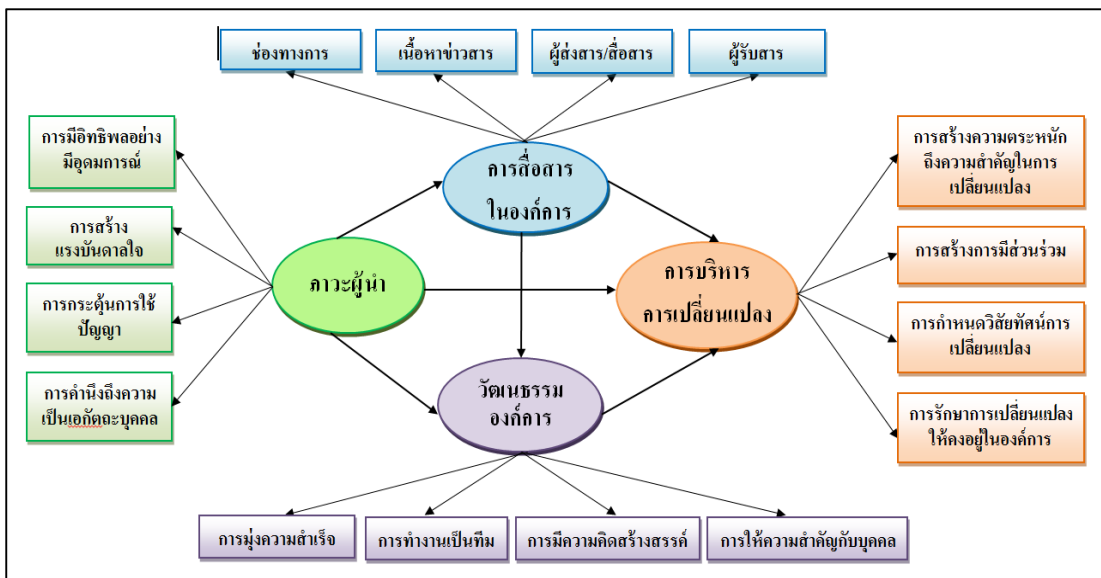
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยขอแสดงรายละเอียดคงภาพที่ 25 ต่อไปนี้



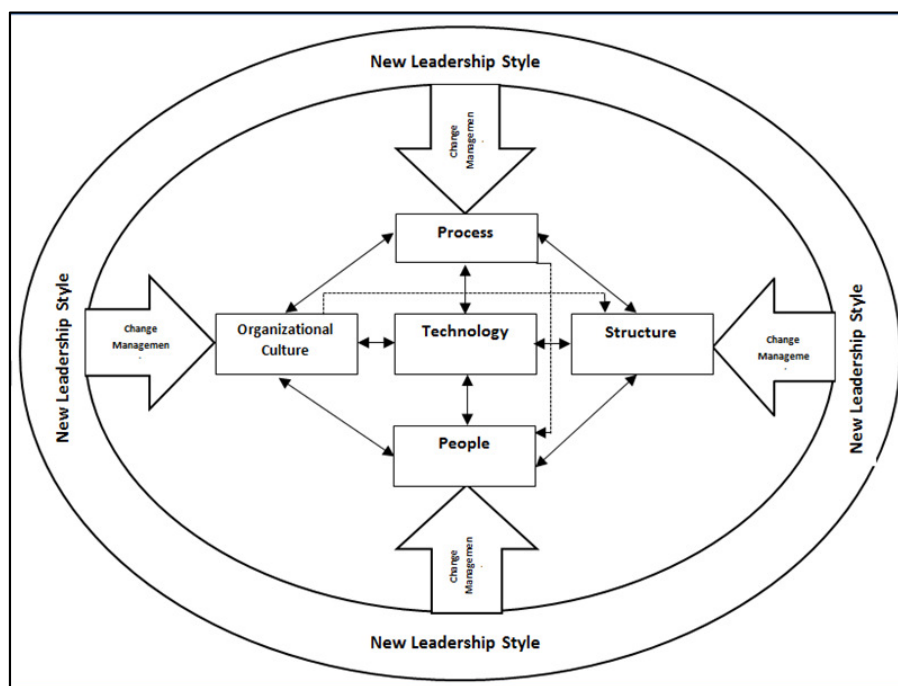
ภาพที่ 25 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

2.2 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี กับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการอื่น ๆ

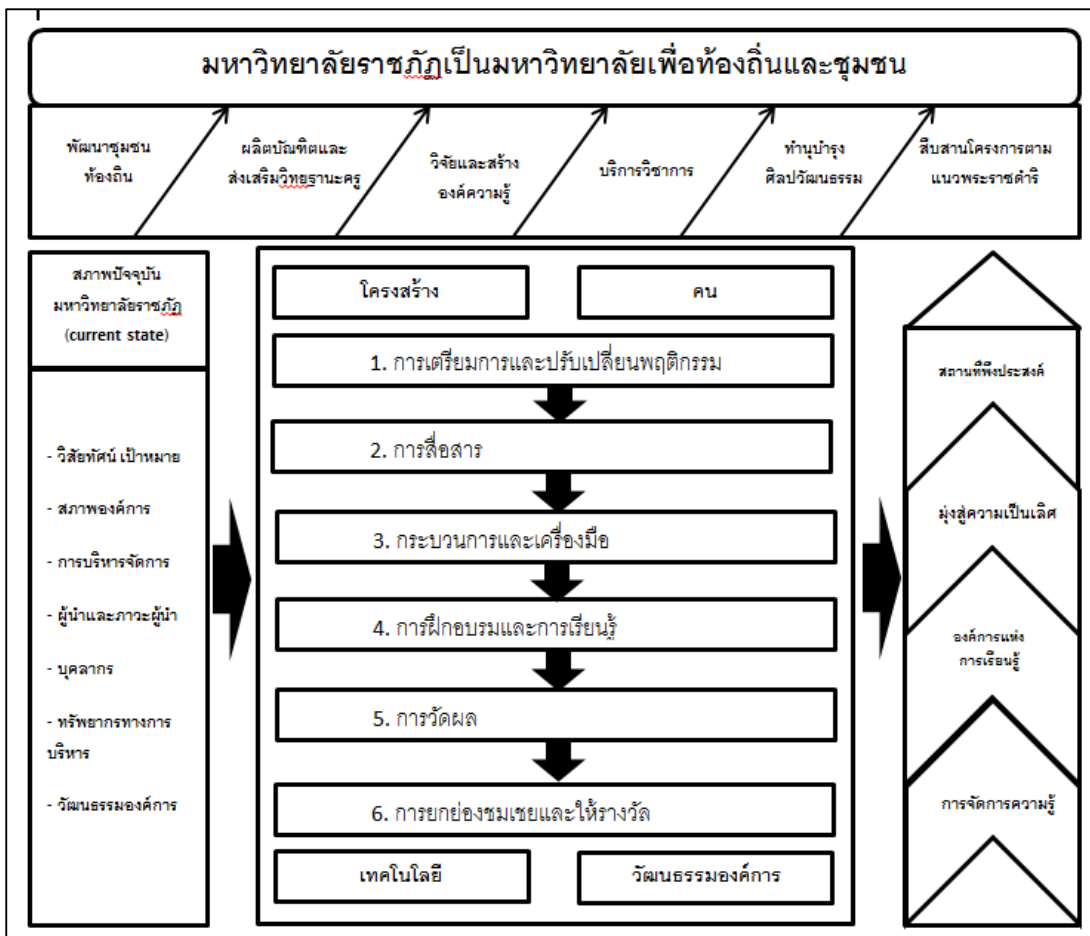
การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีตามภาพที่ 26 กับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการอื่น ๆ ตามภาพที่ 26 และ 27 โดยผลการเปรียบเทียบมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 26 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 27 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานด้าน E-Government ของประเทศบรูไน (Nograsedk, 2011, pp. 20-21)



ภาพที่ 28 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์, 2553, หน้า 311)

จากรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้ง 3 องค์การ ผู้วิจัยขอเสนอตารางการเปรียบเทียบเพื่อความชัดเจน ดังตารางที่ 53 ต่อไปนี้

ตารางที่ 53 เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่าง ๆ

สิ่งเปรียบเทียบ	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานด้าน E-Government ประเทศบรูไน	รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. ภาวะผู้นำ 2. การสื่อสารในองค์กร 3. วัฒนธรรมองค์กร	1. กระบวนการ 2. โครงสร้างองค์กร 3. คน 4. วัฒนธรรมองค์กร 5. เทคโนโลยี	1. โครงสร้างองค์กร 2. คน 3. วัฒนธรรมองค์กร 4. เทคโนโลยี
องค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง	1. การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง 2. การสร้างการมีส่วนร่วม 3. การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 4. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร	1. วางแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 2. ปรับโครงสร้างกระจายอำนาจการบริหารองค์กร 3. สร้างแนวร่วม ทีมงาน การเปลี่ยนแปลง 4. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร 5. กำหนดผู้นำระดับสูงและระดับกลาง 6. สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ 7. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง	1. การเตรียมการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 2. การสื่อสาร 3. กระบวนการและเครื่องมือ 4. การฝึกอบรมและเรียนรู้ 5. การวัดผล 6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล

สรุป จากตารางที่ 53 ผลการเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี กับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานด้าน E-Government ของประเทศบรูไน (Nograsedk, 2011, pp. 20-21) และ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ (วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์, 2553, หน้า 311) พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 รูปแบบ มีทั้งความคล้ายคลึง และความแตกต่างกัน ซึ่งรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบด้วยปัจจัย

ที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยด้านคน เช่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ผู้บริหาร และบุคลากร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ เช่น การสื่อสาร เทคโนโลยี และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้ถูกนำเข้าสู่กระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ ขั้นตอนของการเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนในการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างการมีส่วนร่วม, การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง, การสื่อสาร, การฝึกอบรมและการเรียนรู้ และการวัดผล ขั้นตอนในการหล่อหลอม และรักษาการเปลี่ยนแปลง ให้อยู่ในองค์การ เช่น การยกย่องชมเชย และให้รางวัล

2.3 ผลการเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ผู้วิจัยขออภิปรายการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ดังตารางที่ 54 ต่อไปนี้

ตารางที่ 54 การเปรียบเทียบจุดเด่น จุดด้อย ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

จุดเด่นของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด จันทบุรี	จุดด้อยของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด จันทบุรี
<p>1. เมื่อนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง นี้ไปใช้ในองค์กร จะส่งผลให้เกิดความพร้อม และมีความราบรื่นในการเปลี่ยนแปลงของ องค์กร ทำให้องค์กรมีการพัฒนาก้าวหน้า ยิ่งขึ้น</p> <p>2. เมื่อนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง นี้ไปใช้ในองค์กร จะส่งผลให้องค์กรมีความ พร้อมที่จะปรับตัวไปสู่มิติใหม่ขององค์กรที่มี การปรับเปลี่ยนไป เช่น การยุบรวมองค์กร การยกฐานะองค์กร เป็นต้น</p>	<p>1. การที่บุคลากรภายในองค์กรขาดความ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร จึงอาจทำให้การ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นๆ ไม่ได้ ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร</p> <p>2. องค์กรไม่เห็นความสำคัญของการ รักษาการเปลี่ยนแปลงให้ดำรงอยู่ใน องค์กร</p> <p>3. หากองค์กรมีผู้นำที่ขาดภาวะผู้นำ อาจ ส่งผลให้การนำรูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงไปใช้ไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ เนื่องจาก ขาดปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดของการ บริหารการเปลี่ยนแปลง</p>

2.4 ผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับวรรณกรรม
ที่ค้นพบ

การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับวรรณกรรมใน
ทัศนะของนักวิชาการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง Kotter (1996, pp. 35-158) ดังตารางที่ 55
ต่อไปนี้

ตารางที่ 55 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับวรรณกรรมที่ค้นพบ

Kotter (1996, pp. 35-158)	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
1. การจูงใจสร้างจิตสำนึกตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง	1. การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง
2. สร้างทีมนำร่องในการเปลี่ยนแปลง	2. การสร้างการมีส่วนร่วม
3. การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง	3. การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง
4. การสื่อสารวิสัยทัศน์	
5. การมอบอำนาจให้แก่ทีมงาน	4. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การ
6. การสร้างชัยชนะระยะสั้น	
7. การชำระไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	
8. การรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างถาวร	

จากตารางที่ 55 การเปรียบเทียบขั้นตอนองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ คีอตเตอร์ และ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ข้างต้น พบข้อสังเกต ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ คีอตเตอร์ ประกอบด้วยขั้นตอน 8 ขั้นตอน และ ส่วนรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน

2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ คีอตเตอร์ และรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีขั้นตอนที่เหมือนกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง เหมือนกันกับการโน้มน้าวให้บุคลากรมีจิตสำนึกตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างการมีส่วนร่วม เหมือนกันกับการสร้างทีมนำร่องในการทำการเปลี่ยนแปลง

3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีได้นำ ขั้นตอนต่าง ๆ บางขั้นตอนของ คีอตเตอร์ มาบูรรวมกันดังนี้

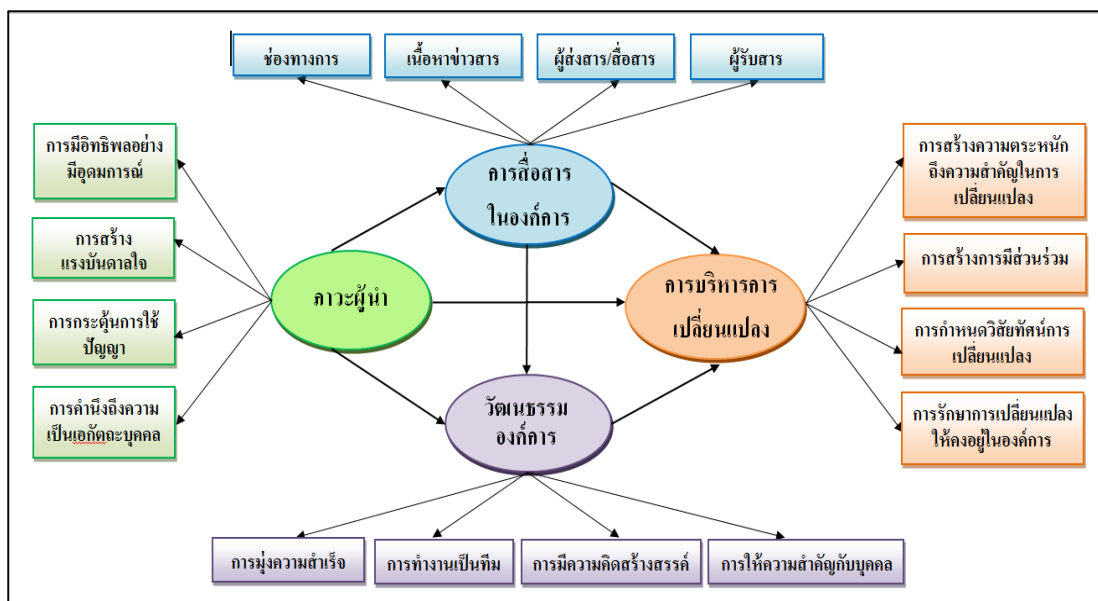
3.1 ยุบรวมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ คีอตเตอร์ ขั้นตอนที่ 3 การกำหนด วิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ กับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี เป็นขั้นตอนที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์การ เปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

3.2 ยุบรวมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ คีอตเตอร์ ขั้นตอนที่ 5 การมอบอำนาจ ให้คนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์, ขั้นตอนที่ 6 การสร้างชัยชนะระยะสั้น, ขั้นตอนที่ 7 การเสริมพลังการ เปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนที่ 8 การทำให้การเปลี่ยนแปลงคงสภาพอยู่ใน องค์กร ยุบรวมเป็นขั้นตอนที่ 4 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

สรุป ผลการเปรียบเทียบขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นตามองค์ประกอบของ คอตเตอร์ ตามตารางข้างต้น พบว่า ขั้นตอนการบริหารการ เปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบในการศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีของการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ 1) การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างการมีส่วนร่วม 3) การสร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 4) การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ซึ่งคล้ายคลึงกับขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการด้านการบริหารการ เปลี่ยนแปลง Kotter (1996, pp. 35-158) ที่มี 8 ขั้นตอน คือ 1) การจูงใจสร้างจิตสำนึกตระหนักถึง ความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างทีมนำร่องในการเปลี่ยนแปลง 3) การกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง 4) การสื่อสารวิสัยทัศน์ 5) การมอบอำนาจให้แก่ทีมงาน 6) การสร้างชัยชนะระยะสั้น 7) การชำระไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 8) การรักษาการ เปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างถาวร โดยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีได้ยุบรวมขั้นตอนองค์ประกอบหลายขั้นตอนของ คีอตเตอร์ มารวม เป็น 1 ขั้นตอนองค์ประกอบโดยเนื้อหาแต่ละขั้นตอนยังคงสาระอันเดียวกัน

3. อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 การตรวจสอบความสอดคล้องของ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิง ประจักษ์ โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 3 กล่าวคือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพที่ 29



ภาพที่ 29 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จากภาพที่ 29 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ ได้แก่ $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$ และ $\chi^2/df = 1.219$ และค่า $p\text{-value}$ มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน ซึ่งทุกค่าดังกล่าวผ่านเกณฑ์ตาม Hooper et al. (2008) โดยผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดจันทบุรี ซึ่งวัดจากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กรมีความตรงเชิงโครงสร้างและสอดคล้องตามกรอบแนวคิด แสดงว่าองค์ประกอบดังกล่าวล้วนเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดจันทบุรี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hawking et al. (2004, pp. 877-880) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การต่อสู้เพื่อระบบของการวางแผนงานด้านทรัพยากรของกิจการในประเทศออสเตรเลีย ชิดชนก สุภวโรดม (2550) ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สุนันทา โกธา (2553) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ภาระวี สุขโรจน์ (2555) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ สุภาภรณ์ สุขศรี (2556) ศึกษาเรื่อง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการเรียนรวม และบรรจบ ภู โสดา (2556) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของ Kotter (1996, pp. 35-158) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550, หน้า 8-24) โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่ของการศึกษาข้างต้น มีสาระเดียวกันกับรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ดังนั้น รูปแบบโมเดลที่ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจึงมีความเหมาะสมในการนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่าง ๆ ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าสาเหตุที่รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก องค์ประกอบของ ปัจจัยต่างๆที่พัฒนาขึ้น อาทิ องค์ประกอบของภาวะผู้นำ, องค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร, องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร และองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความ เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมขององค์กรในท้องถิ่นนั้น ๆ และนอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีขั้นตอนในการ ค้นคว้าทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ มีการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสกัดองค์ประกอบจากรวมที่เกี่ยวกับทั่วโลก รวมถึงมี กระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลเท็จจริงจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ค่อนข้างสมบูรณ์ จวบจนกระทั่งมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเป็น กระบวนการ ส่งผลให้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกล่าว

3.2 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษา มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 4 กล่าวคือ เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผล ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ภายหลังจาก ตรวจสอบว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว ประเด็นสำคัญต่อมาคือ พิจารณานาถ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ได้จากค่าดัชนีต่าง ๆ ที่ได้ดังตารางที่ 56 ต่อไปนี้

ตารางที่ 56 ค่าดัชนีความสอดคล้อง และขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ตัวแปร ทำนาย	การบริหารการเปลี่ยนแปลง			วัฒนธรรมองค์กร			การสื่อสารในองค์กร				
	F4			F3			F2				
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE		
ภาวะผู้นำ	0.331**	0.340**	0.078**	0.749**	0.719**	-	0.154**	0.873**	0.766**	-	0.766**
F1											
การสื่อสาร ในองค์กร	0.102**	0.095**	-	0.197**	0.201**	-	-	0.201**	-	-	-
F2											
วัฒนธรรม องค์กร	0.473**	-	-	0.473**	-	-	-	-	-	-	-
F3											

ค่าดัชนีความสอดคล้อง: $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $\chi^2/df = 1.219$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$,
SRMR = 0.027

หมายเหตุ: 1. * หมายถึง $p < 0.05$, ** หมายถึง $p < 0.01$

2. DE = direct effect (อิทธิพลทางตรง), IE = indirect effect (อิทธิพลทางอ้อม), TE = total effect (อิทธิพลรวม)

จากตารางที่ 56 พบว่า ด้านอิทธิพลทางตรง ภาวะผู้นำ (F1), การสื่อสารในองค์กร (F2), วัฒนธรรมองค์กร (F3) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.331 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร (F2) เท่ากับ 0.102 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์กร (F3) เท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลโดยรวมของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.749 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าวัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารในองค์กร ตามลำดับ

อีกทั้งยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์กร (F2) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อวัฒนธรรมองค์กร (F3) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.719 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร (F2) เท่ากับ 0.201 ($p < 0.01$) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F2) เท่ากับ 0.719 ($p < 0.01$) หมายความว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร สูงกว่าการสื่อสารในองค์กร

นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำ (F1) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อการสื่อสารในองค์กร (F2) ที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ (F1) เท่ากับ 0.766 ($p < 0.01$)

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางวัฒนธรรมองค์กร (F3) พบว่า ภาวะผู้นำ (F1) และการสื่อสารในองค์กร (F2) ส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่าน วัฒนธรรมองค์กร (F3) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล เท่ากับ 0.340 และ 0.095 ตามลำดับ

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) พบว่า มีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่ง อิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (F4) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078

ด้านอิทธิพลทางอ้อมผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) พบว่ามีภาวะผู้นำ (F1) ที่ส่ง อิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กร(F3) โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร (F2) อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.154

เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ค่า สัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 1.419 ($p < 0.01$) เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลรวมที่ส่งผล ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (F1) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวม สูงที่สุดเป็นอันดับแรกโดยมีค่า 0.749 ($p < 0.01$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร (F3) มีค่า สัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร (F2) มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.197 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย กล่าวคือ ปัจจัยที่มี อิทธิพลรวมสูงสุดคือ ภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร และอันดับสุดท้าย คือ การสื่อสาร ในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยขออภิปรายแยกเป็นประเด็น คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรง ปัจจัยที่มีอิทธิพล ทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยขออภิปรายเพิ่มเติมแต่ละ ประเด็น ดังต่อไปนี้

3.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2.1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำ $\beta = 0.331$ ($p < 0.01$) สอดคล้องกับผลงานวิจัยหลายเรื่อง อาทิ งานวิจัยของ แซนทริแตรน, บอโรมิโอ และซานแตรน Santhidran et al. (2013) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ, พันธสัญญาการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ

มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลากร วิเศษศรี (2555, หน้า 154-169) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและ ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SMEs ในเขต จังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นี้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง และยังคงสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อัมพร กิรินทร์ และคณะ (2556, หน้า 258) ที่ศึกษาวิจัยร่วมกันในเรื่อง ตัวแบบ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา ที่ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า จากงานวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการ บริหารการเปลี่ยนแปลง โดยในมุมมองของผู้วิจัยจากนิยามทางแนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำของผู้นำ โดยใช้อิทธิพลจูงใจ หรือบังคับบัญชาให้ผู้ตามยินยอมเชื่อถือ ไว้วางใจ และรวมถึงการที่ผู้นำมีความตระหนักรู้ถึงศักยภาพ ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ ตาม สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามจนงานบรรลุผลสำเร็จ ส่วนการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการกระบวนการและองค์ประกอบต่างๆที่ซับซ้อนขององค์กรให้สามารถ ตอบสนองต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลของการเปลี่ยนแปลง เป็นไปตามความประสงค์ และลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงให้เหลือน้อยที่สุด ดังนั้น ภาวะผู้นำย่อมมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อุทยาน (2555, หน้า 205) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์ในการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้ มาตรฐานงานสูงขึ้นกว่าเดิมและกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมมือกันทำงานเป็นทีมจนทำให้งานการบริหาร จัดการกระบวนการที่ซับซ้อนนั้นสามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามความประสงค์จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จในที่สุด ซึ่งผู้วิจัย มีความคิดเห็นว่า บทบาทของนักบริหารงานรัฐดังกล่าวนี้คือ การมีภาวะผู้นำที่จะสามารถสร้าง การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่สังคมองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลได้ในที่สุดนั่นเอง

3.2.1.2 ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัย พบว่า การสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยค่าสัมประสิทธิ์ ขนาดอิทธิพลของ การสื่อสารในองค์กร $\beta = 0.102$ ($p < 0.01$) ซึ่งผลการศึกษายังค้น สอดคล้อง

กับ งานวิจัยของ Gilley et al. (2009, pp.75-94) ที่ทำเรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์การ: การจูงใจ, การสื่อสาร และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และพบว่า ปัจจัยการสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ McKay et al. (2013, pp. 55-66) ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกับการสื่อสาร, การมีส่วนร่วม และการปฏิบัติการ และระดับพันธสัญญาของพนักงานในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ความพร้อมและแรงต้านของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลทางตรงต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hawking (2004, pp. 877-880) ที่ทำวิจัยเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การต่อสู้แข่งขันเพื่อระบบการบริหารจัดการที่ดี ที่พบว่า ปัจจัยสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้แก่ การสื่อสารในองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความหมายของการสื่อสารในองค์การ หมายถึง กระบวนการที่ผู้ส่งสารใช้ในการสื่อความหมายผ่านกระบวนการถ่ายทอดส่งต่อข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้รับ เพื่อส่งความหมายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (2555, หน้า 161), กล่าวถึง Kotter ว่ามีทัศนะว่า การให้ความรู้ความเข้าใจในการสื่อสารกับบุคลากรเรื่องการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ถูกต้อง จะช่วยสร้างความเข้าใจและลดความเข้าใจผิดที่อาจส่งผลให้บุคลากรเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จนการเปลี่ยนแปลงขององค์การไม่สามารถบรรลุผลได้ ดังนั้น การสื่อสารในองค์การย่อมมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจาก แต่ละขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบกระบวนการ จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารทั้งนี้เพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง เพื่อโน้มน้าวจูงใจ และสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมการรับมือกับความเสี่ยงในการดำเนินงาน และเพื่อประเมินผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารดังกล่าวควรมีปริมาณที่เพียงพอ เหมาะสม อยู่ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี ทันต่อเวลา และข้อมูลต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน หากการสื่อสารในองค์การไม่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดอุปสรรคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง อาทิ ส่งผลให้บุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, เกิดการขาดการสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ และทรัพยากรต่าง ๆ ตามมา (Hawking et al., 2004, pp. 877-880)

เปลี่ยนแปลง คือ การบริหารจัดการกระบวนการและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ซับซ้อนขององค์การให้สามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามที่พึงประสงค์ และลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงลงให้เหลือน้อยที่สุด (Blokdijsk, 2008, p. 61), (ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2548, หน้า 3) ซึ่งหากองค์การสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมมาเป็นวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนซึ่งมีรูปแบบที่เน้นการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์การ สนับสนุนให้บุคลากรมีอิสรภาพในการตัดสินใจนั้น จะส่งผลให้องค์การตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อันจะนำมาซึ่งการพัฒนาความก้าวหน้าขององค์การ ดังนั้นองค์การยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องทบทวนวัฒนธรรมองค์การของตนเองว่ามีความเหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปเพียงไร และจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ถึงแนวปฏิบัติแบบแผน พฤติกรรม หรือวัฒนธรรมองค์การให้ชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างถูกต้อง เพื่อเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์การ

ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์การ

ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสื่อสารในองค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.766 ($p < 0.01$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Madlock (2012, pp. 121-138) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการความขัดแย้ง, ภาวะผู้นำ และการสื่อสารให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสามารถในการสื่อสาร และงานวิจัยของ Terek et al. (2015, pp. 73-84) เรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุระหว่างตัวแปรอิสระภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อตัวแปรตามความพึงพอใจในการสื่อสารองค์การ พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ค่อนข้างสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ (2550, หน้า 113-114) ที่ศึกษาเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ผู้บริหาร และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารในองค์การ และงานวิจัยของ พัชรินทร์ ไชยสมบัติ (2550, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อปัจจัยในการสื่อสารขององค์การ

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสื่อสารในองค์การนั้น เนื่องจาก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การให้

มีศักยภาพด้านการติดต่อสื่อสาร และประสานงาน เพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบหรือกระบวนการของการสื่อสารในองค์กร อันประกอบด้วย ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร เพื่อใช้ในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ หมายถึง เมื่อผู้นำสามารถแสดงภาวะผู้นำในการจูงใจให้ผู้ตามร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงได้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะน้อยลง ส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ผลดีขึ้นนั่นเอง

3.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร

3.2.3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ เท่ากับ 0.719 ($p < 0.01$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hsu (2002, pp. 54-94) ได้ศึกษา โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลองค์กร ผลการศึกษา จากสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระศักดิ์ จินรัตน์ (2558, หน้า 1-26) ศึกษาเรื่องอิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวีรัตน์ ดวงสุวรรณ (2558, หน้า 10-19) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการบริหารมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่ใช้หลักการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ผลการวิจัยพบว่า โดยองค์ประกอบด้านผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นุศรียา จิตดารมย์ (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 11 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เรียมใจ คุณสมบัติ (2554, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 และงานวิจัยของประจักษ์ ทามิ และคณะ (2558, หน้า 24-32) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนในจังหวัด นครพนม ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การที่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้นำ ซึ่งมีภาวะผู้นำที่มีศักยภาพในการพัฒนาปรับปรุงและ

เป็นแบบอย่างด้านการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมแก่องค์กร เช่น การใช้ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ในการใช้อำนาจ โน้มน้าว จูงใจให้คนปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การแบบราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การในการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจ ใ้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม ในการปฏิบัติงาน ให้อำนาจแก่บุคลากรในการตัดสินใจ และการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบ รวมถึงการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรภายในองค์กร เป็นต้น

3.2.3.2 ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อวัฒนธรรมองค์การ

นอกจากนี้การสื่อสารในองค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อวัฒนธรรม องค์การ โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของการสื่อสารในองค์กร 0.201 ($p < 0.01$) ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของ Nita and Stanciu (2015, pp. 105-108) ที่ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการจัดการการ สื่อสารที่มีผลต่อ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์กร และ Proctor (2014, Abstract) ที่ศึกษา เรื่องประสิทธิผลของการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อทัศนคติ ความสุข และความพึงพอใจงานของ บุคลากร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของ วิสาชา ภูจินดา (2558, หน้า 39-64) เรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วม ของชุมชนเมืองและชุมชนชนบทในการจัดการสิ่งแวดล้อม ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้ข้อมูล ข่าวสารผ่านแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ของชุมชน มีผลต่อวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และยังสอดคล้อง กับงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล (2556, หน้า 17-29) เรื่อง ปัจจัยในการทำนาค่านิยมแบบ วัตถุนิยมของนักศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารมีอิทธิพลต่อ ค่านิยมแบบวัตถุนิยม ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อ วัฒนธรรมองค์การ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมให้ คนในองค์กรใช้ระบบการสื่อสารในการติดต่อประสานงานที่เอื้อต่อการทำงานจนเป็นบรรทัดฐาน และวัฒนธรรมองค์การในที่สุด

3.2.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.2.4.1 ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดย ส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078 ($p < 0.01$) สอดคล้อง กับการศึกษาของ Makumbe (2016, pp. 585-593) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่ทำนายประสิทธิผลของ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ การศึกษาของ Ryerson University (2011, p. 7) เรื่อง การบริหาร การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทัศนะของ สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, หน้า 139-145) ที่กล่าวว่า ทุกขั้นตอนในการบริหารงานของผู้บริหาร สามารถสอดแทรกศิลปะการ

สื่อสารเข้าไปได้อย่างกลมกลืน เนื่องจากเป็นศิลปะที่ดีของการเอาชนะใจบุคลากร และเป็นกลวิธีในการประหยัดต้นทุนที่จะเอาชนะใจคน การกระตุ้นชักจูงใจคน และชักชวนให้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานระหว่างแผนกงานและระหว่าง สายบังคับบัญชา ซึ่งเป็นการส่งอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำไปยังการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ

ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการดำเนินงานบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือเรียกว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อม ได้แก่ ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ เนื่องจาก บางสถานการณ์ องค์การจำเป็นต้องใช้อิทธิพลจากภาวะผู้นำเพื่อส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมไปที่การบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านปัจจัยการสื่อสารในองค์การ แสดงให้เห็นว่า ผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวใจให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า หากต้องการให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผู้บริหารควรมีการวางแผนสั่งการให้คนในองค์การร่วมมือกันพัฒนาระบบการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพครบวงจรและทันสมัย เพื่อประสิทธิผลของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น พัฒนาช่องทางการสื่อสาร พัฒนาผู้ส่งสาร ผู้รับสาร และพัฒนาเนื้อหาของข่าวสารให้มีความชัดเจน และทันเหตุการณ์

3.2.4.2 ปัจจัยภาวะผู้นำส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.340 ($p < 0.01$) สอดคล้องกับ Hsu (2002, pp. 54-94) ที่ทำวิจัยเรื่อง โมเดลสมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ, วัฒนธรรมองค์การ และประสิทธิผลองค์การที่พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์การผ่านวัฒนธรรมองค์การ ($\beta = 0.19$) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร อังกินันท์ และคณะ (2556, หน้า 250-269) ที่ศึกษาเรื่อง ตัวแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วริษฐ์ ทองอุไร (2557, บทคัดย่อ) ที่ทำวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถใช้ศักยภาพของผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการโน้มน้าวใจ ให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความสามัคคี รวมถึงมีความเต็มใจเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพื่อเอื้อให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การบรรลุผลสำเร็จ

3.2.4.3 ปัจจัยการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.095 ($p < 0.01$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gaylor (2001, p. 23) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจในรัฐเท็กซัส พบว่า ปัจจัยการสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมความเชื่อของบุคลากร และสุริย์พร เชาวน์สนิทพรรณ (2546, หน้า 84) ศึกษาเรื่อง การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์การมีการสื่อสารเพื่อปรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงาน โดยผ่านวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี

ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า การสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีกระบวนการของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การมาเป็นช่องทางที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงในที่สุด

3.2.5 ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.095 ($p < 0.01$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Van (2014, Abstract) เรื่อง ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงในองค์การภาครัฐ ที่ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้คนในองค์การมีพันธสัญญาต่องาน เพื่อสร้างการสื่อสารที่มีคุณภาพ และกระตุ้นให้คนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของ สุภาพร ชุมวรฐายี และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2555) เรื่อง ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัททรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล และวัฒนธรรมองค์การที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก และปัจจัยทั้งหมดนี้สามารถพยากรณ์

ผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้นของบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)

ประเด็นนี้ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ เนื่องจากผู้บริหารองค์การมีภาวะผู้นำในการโน้มน้าวใจให้คนในองค์การมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ค่านิยม รวมถึงวัฒนธรรมขององค์การให้มีลักษณะที่เหมาะสมต่อองค์การ เช่น การใช้อำนาจบารมีของผู้นำในการจูงใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรมีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน และต่อผู้อื่น โดยผ่านกระบวนการหรือระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในรูปแบบต่าง ๆ และแจ้งข้อมูลข่าวสารให้ทราบโดยทั่วกัน เพื่อให้การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ

3.2.6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 3 ประเด็น ดังนี้

3.2.6.1 ปัจจัยภาวะผู้นำมีระดับอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการบริหารการ

เปลี่ยนแปลง โดยพบว่า ภาวะผู้นำมีขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดเป็นอันดับแรกโดยมีค่า 0.749 ($p < 0.01$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Santhidran et al. (2013) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพันธสัญญาในการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลากกร วิเศษศรี (2555, หน้า 154-169) เรื่อง ผลกระทบของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SMEs ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลรวมต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 40) มีทัศนะว่า ผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงควรเข้าใจการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเล็งการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน สร้างทัศนคติที่ดี ก่อให้เกิดความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เป็นผลสำเร็จ โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เช่น ใช้ภาวะผู้นำในการสื่อสารที่ดี เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจให้แก่พนักงานเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี เพื่อให้พนักงานลดแรงกดดันและความเครียดที่อาจก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพ ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้วิจัยขออภิปรายว่า ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงสุด แสดงว่า ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำที่ดี มีประสิทธิภาพ จึงสามารถบริหารจัดการทุกระบบปัจจัยในองค์การให้เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การใช้ภาวะผู้นำในการวางแผนและพัฒนาระบบการสื่อสารให้เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการใช้

ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เช่น สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ฯลฯ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการสร้างความสำเร็จด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กร หากปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง จะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้เลย

3.2.6.2 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีระดับอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงรองลงมาเป็นอันดับที่ 2 โดยพบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวม 0.473 ($p < 0.01$) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Onyango (2014, pp. 204-213) เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และงานวิจัยของ ญัฐญา ผลยาม (2556, หน้า 160-165) เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ร้อยละ 68.3

ผู้วิจัยขออภิปรายว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและแบบแผนที่มีร่วมกันและเป็นสิ่งที่ผูกพันให้สมาชิกขององค์กรสามารถเข้าใจตรงกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์, 2551, หน้า 2556) ซึ่งนักวิชาการ Ouchi (1981) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญ โดยสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้แก่องค์กร และยังสามารถควบคุมสถานการณ์ภายในองค์กรไม่ให้เกิดผลลัพธ์ด้านลบต่อการบริหารจัดการ ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงระดับรองลงมาเป็นอันดับ 2 แสดงว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญแก่บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบ กล่าวคือ เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการสร้างความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจ ความผูกพันต่อองค์กร และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงมีการปรับปรุงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร และส่งเสริมพัฒนาระบบการสื่อสาร ให้เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งถือเป็นบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

3.2.6.3 ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีระดับอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับสุดท้าย ค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวม 0.197 ($p < 0.01$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Boohene and Williams (2012, pp. 135-145) เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของบริษัท Oti-Yeboah Complex Limited และงานวิจัยของ Pasubathy

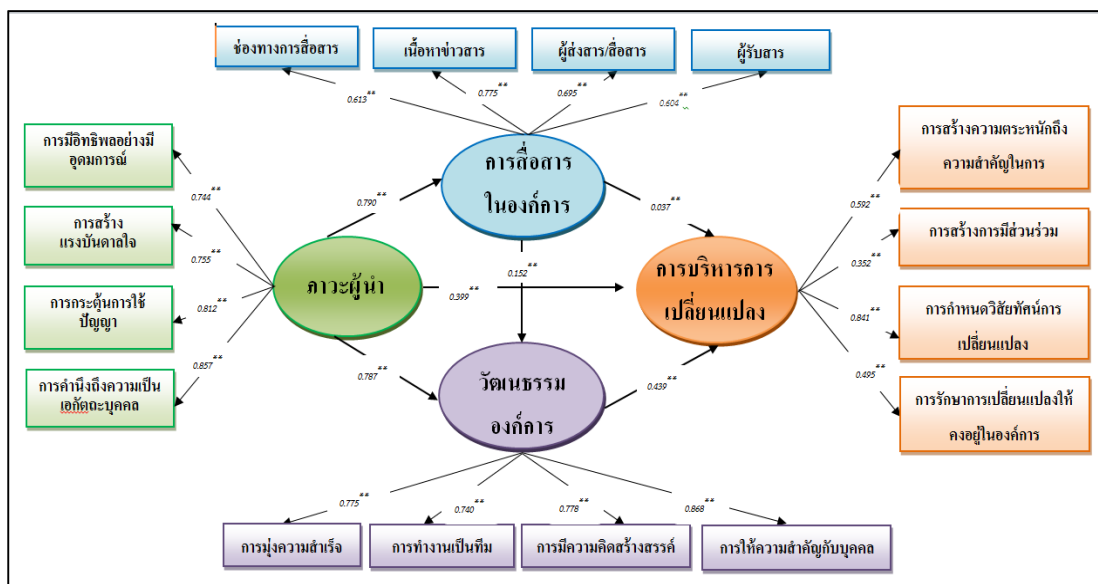
(2010, Abstract) เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร ซึ่งผลการศึกษพบว่า การสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขออภิปรายว่า การสื่อสารองค์กรเป็นเครื่องมือขององค์กรในการชี้นำ กิจกรรมการสื่อสารทั้งหมดขององค์กร (Gorkem, 2014, pp. 859-861) และเป็นการถ่ายทอด กระบวนการของข้อมูลข่าวสารให้เกิดความรู้ความเข้าใจโดยบุคคล 2 คนขึ้นไป เพื่อจุดประสงค์ ในการจูงใจหรือต้องการให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2556, หน้า 115) ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีระดับอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในลำดับ สุดท้าย โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการสื่อสารที่มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ บุคลากรเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง การประสานความร่วมมือ การสื่อสารวิสัยทัศน์การ เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังมีการโน้มน้าวจูงใจให้คนเห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง และช่วยติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Malek and Yazdanifard (2012, pp. 52-57) เรื่อง การสื่อสาร: วิธีการที่สำคัญในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้ 1) ช่วย เผยแพร่ แบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กร หรือระหว่างบุคคล 2) ช่วยสร้างการมีส่วนร่วมของ บุคลากรหรือทีมงาน 3) ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์และการจูงใจ 4) ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องให้การ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง 5) ช่วยในกระบวนการประเมินผลย้อนกลับและสอดคล้องกับทัศนะของ Grey and Castles (2006, p. 242) ที่ว่า การสื่อสารการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เนื่องจากการสื่อสารถูกใช้เป็นเครื่องมือในการประกาศ ทำความเข้าใจ จัดเตรียมคนและทีมงานสำหรับกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง และเป็นการสร้าง ความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเตรียมตัวรับมือ กับความเสี่ยงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกด้วย

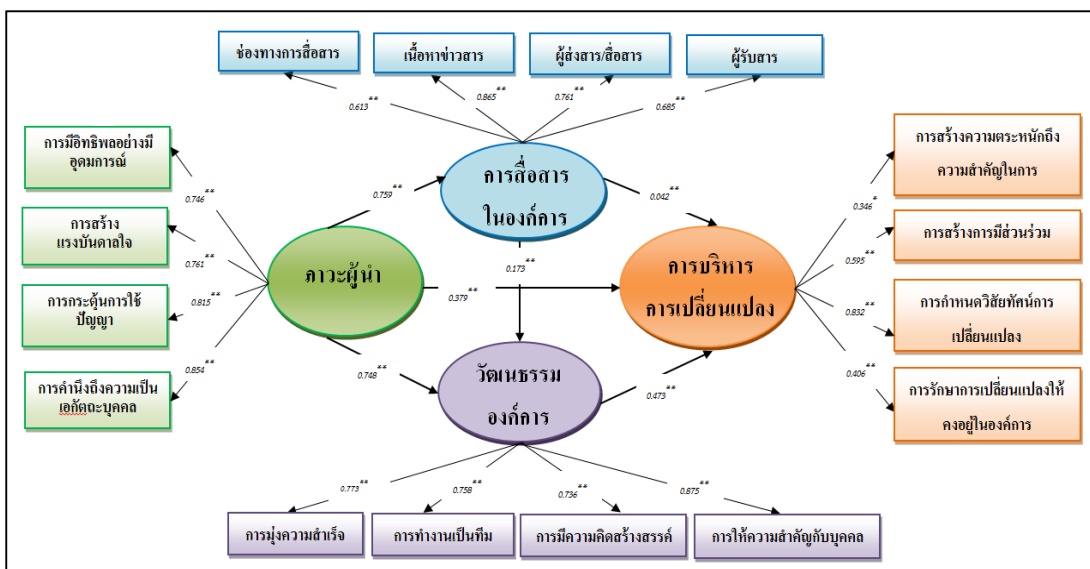
3.3 อภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ไม่แปรเปลี่ยน โดยสมมติฐานนี้ใช้ตอบวัตถุประสงค์ของข้อ 5 กล่าวคือ เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบ ระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ผู้วิจัยขออภิปรายผล เมื่อพิจารณาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลสมการ โครงสร้าง เิงเส้นที่พัฒนาขึ้นเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ตามภาพที่ 30 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาล และภาพที่ 31 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้



ภาพที่ 30 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาล ในจังหวัดจันทบุรี



ภาพที่ 31 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดจันทบุรี

จากผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์กลุ่มพหุของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ได้แก่ เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีความไม่แปรเปลี่ยน โดยพิจารณาจากค่าดัชนี ดังนี้ $\chi^2 = 194.902$, $df = 168$, $p\text{-Value} = 0.076$, $CFI = 0.992$, $TLI = 0.989$, $RMSEA = 0.028$, $SRMR = 0.045$, $\chi^2/df = 1.160$ จากค่าดัชนีดังกล่าวพบว่า ถึงแม้ว่าค่า χ^2 จะมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) แต่ค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า CFI และ TLI มีค่าเข้าใกล้ 1 ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.07 และค่า SRMR มีค่าต่ำกว่า 0.08 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Hooper et al., 2008) แสดงว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่าง เทศบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบล มีความไม่แปรเปลี่ยน สามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล และจากการเปรียบเทียบน้ำหนักอิทธิพลรวม แสดงดังตารางที่ 57 ต่อไปนี้

ตารางที่ 57 การเปรียบเทียบลำดับน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ในเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

ลำดับน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเทศบาล		ลำดับน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การบริหารส่วนตำบล	
อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลรวม	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลรวม
1. วัฒนธรรมองค์กร	1. ภาวะผู้นำ	1. วัฒนธรรมองค์กร	1. ภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำ	2. วัฒนธรรมองค์กร	2. ภาวะผู้นำ	2. วัฒนธรรมองค์กร
3. การสื่อสารในองค์กร	3. การสื่อสารในองค์กร	3. การสื่อสารในองค์กร	3. การสื่อสารในองค์กร

จะเห็นว่า ค่าน้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีค่าน้ำหนักอิทธิพลที่แตกต่างกันเพียงเล็กน้อยมาก และมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งค่าอิทธิพลรวมสูงสุด คือ ภาวะผู้นำขององค์กร ดังนั้น ทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล จึงควรมุ่งเน้นการให้ความสำคัญแก่กระบวนการส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร รวมถึงการวางแผนในการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ ๆ ที่มากด้วยศักยภาพในการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ยังพบอีกว่า สภาพแวดล้อมภายนอกของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีลักษณะคล้ายคลึงกันในภาพรวม ดังนี้ 1) ประชาชน กลุ่ม องค์กรชุมชน ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องให้การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการบริหารจัดการ เช่น การระดมความคิด และสติปัญญาของคนหลาย ๆ ฝ่ายในชุมชน 2) นโยบายในการกระจายอำนาจของรัฐบาล เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการงานบุคคล งานการคลัง ด้านการสร้าง ความโปร่งใส และส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานของการให้บริการประชาชน 3) การจัดข้อเสนอ ทางเลือกของการบริการสาธารณะที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและได้มาตรฐานคุณภาพการให้บริการ ให้แก่ชุมชนท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเป็นผู้ระดมทรัพยากรและแสวงหา ความร่วมมือ เช่น การซื้อบริการจากภาคเอกชน การร่วมลงทุนกับรัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน หรือ การจัดผลิตการบริการเองภายในชุมชนท้องถิ่น 4) การรวมตัวของสมาชิกองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เช่น องค์กรบริหารส่วนจังหวัด รวมตัวกันเป็นสมาคมองค์การบริหารส่วนจังหวัด แห่ง ประเทศไทย, เทศบาล รวมตัวกันเป็นสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย และองค์การบริหารส่วน ตำบล รวมตัวกันเป็นสมาคมองค์การบริหารส่วนตำบล แห่งประเทศไทย 5) เทศบาลและองค์การ

บริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี มีเส้นทางการค้าการลงทุนที่เชื่อมโยงสู่ประเทศในกลุ่มประเทศ CLMV อันเป็นประเทศกลุ่มเป้าหมายแรกที่มีการส่งเสริมให้มีการส่งออกและลงทุน

6) เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรีเป็นองค์การที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดที่ได้รับการพัฒนาโครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนหรือ Special Economic Zone (SEZ) และยังมีอาณาเขตติดต่อกับกลุ่มจังหวัดที่อยู่ในโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (EEC.-Eastern economic corridor) จึงจำเป็นต้องเร่งปรับตัว เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงอันมหาศาลดังกล่าว

7) รัฐบาลได้กำหนดนโยบายให้องค์การตลาดเพื่อเกษตรกรเข้ามาเชื่อมโยงกับท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการเกษตร เพิ่มโอกาสทางการแข่งขัน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศระบบออนไลน์ในการนำเสนอสินค้าเกษตรที่มีคุณภาพออกสู่ตลาด รวมถึงการสนับสนุนปัจจัยการผลิตที่มีมาตรฐานให้แก่เกษตรกร

จะเห็นว่า สภาพแวดล้อมโดยรวมทั้งภายในและภายนอกของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดจันทบุรี มีมิติที่คล้ายคลึงกันจนอาจเรียกได้ว่าเป็นมิติเดียวกัน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบขององค์การไม่แตกต่างกัน รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น จึงสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมุ่งเน้นไปที่ทั้ง 3 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งผลการวิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลของปัจจัยดังกล่าว มีค่าน้ำหนักที่ใกล้เคียงและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นคือ ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสื่อสารในองค์การและวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งอิทธิพลผ่านการสื่อสารองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมมากที่สุด อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักอิทธิพลของทั้ง 3 ปัจจัยที่มีต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างกันเล็กน้อย ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะบริบทขององค์การที่มีความแตกต่างกันในส่วนย่อย ทั้งนี้สามารถใช้ประโยชน์จากค่าอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัย โดยการมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่มีค่าอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าปัจจัยอื่น ๆ เช่น ปัจจัยภาวะผู้นำมีค่าอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด และภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อปัจจัยการสื่อสารในองค์การ และวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย ดังนั้น ในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลจึงควรมุ่งส่งเสริมพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อความมีประสิทธิภาพของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

บทสรุปสังเขป

สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยได้รับแรงบันดาลใจมาจากการพบเห็นและรับรู้สถานการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรของภาครัฐที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่ และมีรูปแบบการบริหารงานที่ยืดหยุ่นและพิชิตการขึ้นตอนมากกว่าองค์กรอื่น ๆ ดังเช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยที่ลักษณะขององค์กรมีแนวโน้มในการปรับตัวรับมือกับปัญหาที่มาจาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ค่อนข้างน้อยจึงอาจพบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานท่ามกลาง สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน จนทำให้งานเกิดความล่าช้าไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและช่วงเวลาที่กำหนด ทั้งนี้หากองค์กรมีรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีมี ประสิทธิภาพก็ย่อมส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความราบรื่น และประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมายในที่สุด ซึ่งตามสภาพที่เป็นจริงในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ยัง ปราศจากแผนงานหรือรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลงขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการศึกษาวิจัยในประเด็นดังกล่าว โดยได้ รวบรวมประเด็นคำถามในการวิจัยรวม 5 ประเด็นด้วยกัน ดังนี้ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีอยู่ในระดับใด 2) รูปแบบการบริหารการ เปลี่ยนแปลงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีลักษณะอย่างไร 3) รูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ 4) ปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และ อิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพียงใด 5) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีความแปรเปลี่ยนหรือไม่ โดยผลการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัยได้ ครบถ้วนทุกประเด็น ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี แม้ว่า จะมีบางองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลออกมาในระดับต่ำ ทว่าในภาพรวม กลับพบว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี อยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการพัฒนาในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดจันทบุรี ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร 2) ปัจจัย

ด้านภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสาร และผู้รับสาร 4) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบ 4 เรื่อง ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ

3. จากการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้น พบว่า มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ โดยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสูงสุดต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ และการสื่อสารในองค์การเป็นลำดับสุดท้าย ส่วนด้านอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การ และส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงสุดคือ ภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การ และการสื่อสารในองค์การเป็นลำดับสุดท้าย

5. ผลการวิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีความไม่แปรเปลี่ยน โดยทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการสื่อสารในองค์การ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งขนาดน้ำหนักที่มีอิทธิพลในโมเดลต่างกันเพียงเล็กน้อย จึงสามารถนำรูปแบบดังกล่าวมาใช้ได้ทั้งในหน่วยงานเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

บทสรุปนี้จึงได้ค้นพบข้อคำตอบของคำถามการวิจัยเหล่านี้ว่า รูปแบบที่ได้มานั้นสามารถนำมาใช้กับงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี และสามารถใช้ได้ทั้งในองค์การรูปแบบเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสูงสุดคือภาวะผู้นำ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีนโยบายส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารท้องถิ่นทุกระดับ

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น สามารถนำไปใช้ได้ทั้งในเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ไปใช้ในการรับมือกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในองค์กรเทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบลไปใช้อย่างกว้างขวางและจริงจัง

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยต่ำ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จทางผู้บริหารท้องถิ่นควรมีการมุ่งเน้นและมีการส่งเสริมการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแก่บุคลากรทุกครั้งเมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำองค์กรหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้น โน้มน้าวให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กรมีการช่วยแนะนำการดูแลและเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำ ดังนั้น ผู้นำจึงควรปรับปรุงตนเองในการเพิ่มการดูแลเอาใจใส่และส่งเสริมทั้งการปฏิบัติงานและชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรในองค์กรเป็นรายบุคคล

2.3 ผู้นำองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลยังมีค่าเฉลี่ยในระดับต่ำ รวมถึงการที่ผู้นำยังไม่ค่อยเห็นความสำคัญของการเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงาน ดังนั้น ผู้นำจึงควรพัฒนาตนเองในการส่งเสริมและเพิ่มความสำคัญกับการกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และกล้าแสดงออกในการเสนอแนะวิธีการทำงานและการแก้ปัญหาแบบใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 เนื่องจากงานวิจัยชิ้นนี้ยังขาดความลุ่มลึก จึงควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น

3.2 ควรมีการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในงานวิจัยนี้ไปพัฒนาต่อยอด และทดลองใช้ โดยใช้การวิจัยแบบกึ่งทดลอง (Quasi-experimental research)

3.3 ควรมีการศึกษาโมเดลสมการ โครงสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร องค์กรในลักษณะวิเคราะห์หุระดับ ซึ่งจะชี้ให้เห็นความแตกต่างของโมเดลระหว่างระดับบุคคล และระดับองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากโมเดลสมการ โครงสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งนี้ เป็นการศึกษา ลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร โดยใช้ หลักการวิเคราะห์โมเดลสำหรับกลุ่มตัวอย่างเพียงกลุ่มเดียว

4. ข้อเสนอแนะการนำงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

สามารถนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ค้นพบไปวางแผนนโยบายและกำหนด ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บรรณานุกรม

- 14 ปี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สนองนโยบายรัฐ นำ อปท. ก้าวสู่ยุค 4.0. (2559, 16-31 ตุลาคม). **อปท. นิวส์**, หน้า 3.
- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2557). **เอกสารชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในงานส่งเสริมการเกษตรหลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตรระดับชำนาญการพิเศษ**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการเกษตร.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2555). ประชาคมอาเซียนกับการปกครองท้องถิ่นไทย. ใน **เอกสารการบรรยายของ ผศ.ดร.ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. (หน้า 4). กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2558). **องค์กรปกครองท้องถิ่น โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2559). **ระบบข้อมูลกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. เข้าถึงได้จาก <http://info.dla.go.th/public/surveyInfo.do>
- กรรณิการ์ โพธิ์ลังกา. (2557). **การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ย่านธุรกิจอโศก กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศิลปากร, สาขาวิชาบริหารธุรกิจและการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ**.
- กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. ใน **เอกสารประกอบการนำเสนอแนวคิด “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย” โรงแรมเดอะทวินทาวเวอร์**. (หน้า 100-101). กรุงเทพฯ: กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- กลุ่มงานยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดจันทบุรี. (2559). **แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปีของจังหวัดจันทบุรี**. จันทบุรี: สำนักงานจังหวัดจันทบุรี.
- กัลยาภัทร์ วราชนฤภาวิทย์. (2557). **วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสำนักงานทางหลวงชนบทจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักทางหลวงชนบทที่ 3 กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา แก้วเทพ. (2549). **ศาสตร์แห่งสื่อและวัฒนธรรมศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)**. กรุงเทพฯ: เอดิชั่นเพลส โปรดักส์.

- กาญจนา ชุมศรี. (2553). **องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- คุณรี แนวพนิช. (2547). **การสื่อสารในการจัดการ “โครงการสะพานบุญ” ของวัดสวนแก้ว จังหวัดนนทบุรี**. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตรพัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เลาหวัฒน์ และประกอบ คุณารักษ์. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา**. วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์, 8(4), 51-62.
- โกวิท กังสนันท์. (2550). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม**. วารสารพระปกเกล้า, 5(2), 1-29.
- โกวิท พวงงาม. (2555). **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- กรม. ไฟเขียว ร่าง พ.ร.บ. เขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก. (4 ตุลาคม 2559). **กรุงเทพธุรกิจออนไลน์**. เข้าถึงได้จาก <http://www.bangkokbiznews.com/news/detail/721262>
- คือตเตอร์, เจ.พี. (2551). **อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี** (ณัฐยา สิ้นตระการผล, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ และพงษ์เสฐียร เหลือออกต. (2559). **การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลนายายอาม อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี**. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 5(1), 138.
- จันทร์เอื้อ ชาวฤทธิ. (2558). **องค์ประกอบการสื่อสารการดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค**. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการโฆษณา, คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยสยาม.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. นนทบุรี: บั๊กพอยท์.
- จารุวัฒน์ สัตยานุรักษ์. (2556). **กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ สถาบันการศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรังสิต.

- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2548). Jong Yong Yum: ซีอีโอผู้กำลังนำซัมซุงสู่เบอร์ 1 ของโลก. วารสาร **Leadership**, 61(1), 1-5.
- จิรวรรณ สุรเสียง. (2556). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองของโรงเรียนประเภทศึกษาสงเคราะห์ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการและบทบาทของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสาร**ปัญญาวิวัฒน์**, 5(1), 194-202.
- จิระประภา โมจิระ. (2554). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทอร์นเอเซีย.
- จิรศักดิ์ ศรีสุมล. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนราธิวาส. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉัตรชัย ศิริสมบูรณ์ลาภ และพลอย สืบวิเศษ. (2558). ประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม. วารสาร**บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 9(2), 97-110.
- เฉลา ระโหฐาน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- เฉลิมศรี นนทนาคร. (2549). วัฒนธรรมองค์การพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ที่ได้รับการรับรองคุณภาพ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลียง อันทรบุตร. (2550). ผลกระทบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลภาวะผู้นำที่มีต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบัญชี, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- ชลกร ตันประภัสร์, ธร สุนทรายุทธ และไพรัตน์ วงษ์นาม. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 7(2), 42-55.
- ชวนา อังคนุรักษ์พันธุ์. (2546). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในธุรกิจโรงแรม เขตเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชวลิต สละ. (2556). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยวิชิต เขียรชนะ. (2558). การใช้สถิติหลายตัวแปรเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). ภาวะผู้นำในองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2554). การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ.
- ชิดชนก สุภาวโรดม. (2550). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชีวิน อ่อนละออ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชุตินาวดี ทองจีน. (2552). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Change management). วารสารนักบริหาร, 29(1), 31-34.
- ชูชาติ อารีจิตรานุสรณ์. (2552). การจัดการการเปลี่ยนแปลง. วารสารเทคนิคการแพทย์และกายภาพบำบัด, 21(2), 89-93.
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ: พิมพ์ครั้งที่ ๕ ซีเนเตอร์.
- เชิดศักดิ์ สุภโสภาณ. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ณรงค์ จันทรา. (2549). ผลกระทบของประสิทธิผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอำนวยการศึกษาในจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2547). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2548). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐญา ผลยาม. (2556). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานีดารวจภูธร จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์. (2552). การขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการจัดบริการสาธารณะที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ธนา ศิริวัลลภ และชัยพงษ์ พงษ์พานิช. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร *Sasin organization handbook*. นนทบุรี: มติชนปากเกร็ด.
- ธนากรไทยพาณิชย์. (2553). รายงานประจำปี. กรุงเทพฯ: ธนากรไทยพาณิชย์.
- ธวัชชัย ดวงไทย. (2554). กระบวนการสื่อสารเพื่อการเผยแพร่ธรรมะของพระมหาวิฑูชัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง, ชวนชม ชินะตั้งกูร และเสาวนีย์ กานต์เดชารักษ์. (2557). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคกลางของประเทศไทย. วารสารวิจัย มสค., 10(3), 95-112.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). แบบจำลองสมการโครงสร้างแนวทางการบริหารธุรกิจค้าปลีกดั้งเดิมของไทยให้ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนด้วยทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2557). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. กรุงเทพฯ: เอส. อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- ธิดิภพ ชยธวัช. (2548). แม่ไม้บริหาร. กรุงเทพฯ: ซี.พี. บุ๊ค สแตนดาร์ด.

- นคเรศ รังควัต. (2555). กระบวนการสื่อสารกับการยอมรับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของเกษตรกร
ในจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการส่งเสริม
การเกษตรและพัฒนาชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- นฤมล โพชะเรือง. (2554). แนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด
(มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นวพร ภูมิวิณิชกิจ. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลาง กับประสิทธิผลของ
องค์กร: ศึกษากรณี ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
- นัทธ์หทัย เกาตระกุล และปริญ ลักษิตามาศ. (2557). รูปแบบกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดภายในที่มี
ประสิทธิผลต่อความไว้วางใจของพนักงานต่อตราโรงแรม. วารสารสมาคมนักวิจัย,
19(3), 65-73.
- นันทพร วงษ์เชษฐา. (2552). การสื่อสารภายในในบริษัทระหว่างประเทศภายใต้ภาวะเปลี่ยนแปลง:
กรณีศึกษาการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กร. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา
สื่อมวลชน, คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิติพล ภูตะ โขติ. (2556). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตินาถ สิ้นธุเดชะ. (2552). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management): เอกสารโครงการ
พัฒนาหลักสูตรการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ สำหรับผู้บริหารระดับกลางในส่วน
ภูมิภาค. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- นุศรียา จิตตารมย์. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11. การค้นคว้าอิสระ
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ:
ทริปเปิ้ล กรุ๊ป.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ล กรุ๊ป.
- บรรจบ ภูโสดา. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น
สำคัญในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- บุหงา โปชีว. (2553). การจัดการการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของการสื่อสารในองค์กร. ใน การประชุมวิชาการระดับชาติ UTTC Academic Week 2553, (หน้า 394-411). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- เปียร์, ไมค์. (2553). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (กักดี เมฆจำเริญ, แปล) (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประจักษ์ ทามิ, จงใจ เตโซ และนันทวัน เอื้อวงศ์กุล. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ของโรงเรียนใน จังหวัดนครพนม. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม, 5(3), 24-32.
- ปรีณ บุญฉวย. (2556). วัฒนธรรมองค์กร องค์การการเรียนรู้ กับประสิทธิผลองค์กรของ สาลยูติธรรม: ตัวแบบสมการโครงสร้าง. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม, คณะพัฒนาสังคมและการจัดการ สิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548 ก). การบริหารการเปลี่ยนแปลง: เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง เล่มที่ 1. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2548 ข). หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับกลาง เล่มที่ 1 การบริหาร การเปลี่ยนแปลง. นนทบุรี: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ.
- ปิ่นทยา จิตต์นุกุลศิริ. (2557). กระบวนการสื่อสารเรื่อง “จิตอาสา” ของมูลนิธิพุทธรักษาใจใต้หัวน ในทัศนะของผู้นำทางสังคมไทย และการประยุกต์ใช้ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปาริชาติ สมใจ. (2556). อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- ปิยธิดา อินทโชติ. (2553). บทบาทของกระบวนการทำงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงและ
วัฒนธรรมองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ผลัดกันการลงทุนในกลุ่มประเทศ CLMV. (2559, 16-30 กันยายน). *อปท.นิวส์*, หน้า 17.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2554). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบล
ทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม*, 6(2),
105-116.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับ
คุณภาพการบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลนายายอาม อำเภอนายายอาม จังหวัด
จันทบุรี. *วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*, 27(1), 78-90.
- พรนภา แซ่เตี๋ย. (2555). การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมป่าไม้และ
กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรวิดี รัตนวงศ์. (2550). ผลกระทบของประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความสำเร็จในการ
บริหารการเปลี่ยนแปลงของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย. การค้นคว้าอิสระ
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พรโสภิต จงมีสุข. (2545). เครือข่ายและกระบวนการสื่อสารในการรณรงค์เพื่อป้องกันและแก้ไข
ปัญหาเสพติดของชมรมหัวใจไร้สาร. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรหมสวัสดิ์ ทิพย์คงคา. (2553). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการอาชีวศึกษาในประเทศไทย.
วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา, 22(73), 33-47.
- พลอยรัตน์ พวงชมพู. (2555). กระบวนการสื่อสารของแกนนำ (อาสาสมัครภาคสนาม) สมาคมฟ้า
สีรุ้งแห่งประเทศไทยและการตัดสินใจเข้ารับบริการตรวจสุขภาพทางเพศในกลุ่มชายที่มี
เพศสัมพันธ์กับชายที่มีอายุ 15-25 ปี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, บัณฑิตวิทยาลัย,
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พลากร วิเศษศรี. (2555). ผลกระทบของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ SMEs ในเขตจังหวัดมหาสารคาม ขอนแก่น ร้อยเอ็ด และกาฬสินธุ์. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พลิก โฉม อตก. ปูก M- Commerce เชื่อมโยง อปท. ชูสินค้าเกษตรคุณภาพสู่ AEC. (2559, 16-30 กันยายน). อปท. นิวส์, หน้า 2.
- พัชรินทร์ ไชยสมบัติ. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พัชรินทร์ ศิริสุข. (2553). กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรีรี ชมพุกำ. (2552). องค์กรและการจัดการ (Organization and management). กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พาสกร อินทร์เทพ. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านตัวแปรเกี่ยวกับงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาในประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 4(2), 200-209.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). องค์กร และการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: ชิงค์ บีคอนด์ บั๊คส์
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). ปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อสังคมที่มีอิทธิพลต่อภาพลักษณ์องค์กรของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. วารสารสมาคมนักวิจัย, 20(2), 48.
- พิสิฐธวัฒน์ กลิ่นไธสงค์. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 3. วารสารบัณฑิตศึกษา, 7(32), 215-228.
- ภคนิจ ศรีทธา. (2549). วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในฝ่ายธุรกิจขายตรง บริษัทยูนิลีเวอร์ไทยเทรดดิ้ง จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ภาระวี สุขโรจน์. (2555). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชนสู่ความเป็นเลิศ. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2555 ก). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 1-7. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2555 ข). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 8-15. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มาตีวรรณ สุขวัฒน์. (2552). กระบวนการสื่อสารกับสาธารณชน กระบวนการตัดสินใจและปัจจัยการสื่อสารที่มีผลต่อการเข้าร่วมโครงการจิตอาสาตั้งแต่ต้นจนอยู่ในครรภ์ ของเสถียรธรรมสถาน. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตรพัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยกระดับศูนย์ดิจิทัลชุมชน เพื่อให้คนไทยเข้าถึงทุกคน. (2559). เพื่อประชาชน, 2(29), 4.
- ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พรหมเพราะ. (2551). การวิเคราะห์องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การของสถาบันการศึกษาในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วารสารการพยาบาลและการศึกษา, 1(1), 60-71.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2548). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เข้าวอารมณ์ และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รายงานพิเศษ 3 เขตเศรษฐกิจพิเศษ มูลค่าค้าชายแดน 6 แสนล้าน. (2559, 16-31 พฤษภาคม). อปท. นิวส์, หน้า 18.
- รุจิรัตน์ นาคะรัมย์. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- เรียมใจ คุณสมบัติ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ลัดดา คำวิจิตร. (2555). ปัจจัยที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- วนาวลัย ดาดี. (2554). การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร. *Naresuan University Journal*, 19(3), 100-107.
- วรกร สุพร. (2553). คู่มือการจัดการความรู้เรื่องการสื่อสารภายในองค์กร คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วรรณวิสา ไชชลาแสง. (2551). การศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- วิรัช ทองจูไร. (2557). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่อประสิทธิผลขององค์กร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2549). การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์. กรุงเทพฯ: ฟอร์เพช.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- วิลาวัณย์ จารุอริยานนท์. (2553). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิไลลักษณ์ เสรีตระกูล. (2556). ปัจจัยในการทำนายนโยบายแบบวัตุนิยมของนักศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วารสาร ว. เกษตรศาสตร์ (สังคม), 34, 17-29.
- วิสาขา ภูจินดา. (2558). การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนเมืองและชุมชนชนบทในการจัดการสิ่งแวดล้อม โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. วารสารสาธารณสุขุมหาวิทยาลัยบูรพา, 10(1), 39-64.
- วีระศักดิ์ จินารัตน์. (2558). อิทธิพลภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์และบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วารสารรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 4(1), 1-26.
- ศรีจรีน สิมมาลี, สมชาย เทพแสง, ราชันย์ บุญธิมา, และกาญจนา สิงห์สา. (2558). การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ. วารสารบริหารการศึกษา มศว., 12(23), 108-116.
- ศศิธร วงษาลาก. (2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ศิริดา พงษ์ภมร. (2547). กระบวนการสื่อสารเพื่อการธำรงรักษางานประเพณีรับบัว ของอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์พัฒนาการ, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2555). แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์. เชียงใหม่: ธนุขพรินติ้ง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2551). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. เอกสารประกอบการนำเสนอแนวคิด “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัย” โรงแรมเดอะทวิน ทาวเวอร์. (หน้า 68-98). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ศูนย์การเรียนรู้อาเซียน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). ภารกิจที่เกี่ยวข้องด้านอาเซียน. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.

- สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2552). รายงานฉบับสมบูรณ์รายงานผลการศึกษาความก้าวหน้าของการกระจายอำนาจในประเทศไทย และข้อเสนอโครงการเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการกระจายอำนาจและธรรมาภิบาลท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2556). ภาวะผู้นำกับการจัดการ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- สนธิ์ บางยี่ขัน. (2547). การเมืองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สนั่น เกชาวารี. (2552). กลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลง เพื่อประสิทธิผลที่ดีขององค์กร. *Industrial Technology Review*, 15(188), 146-152.
- สมจิตนา คู่มภัย. (2553). การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร: กรณีศึกษาวิจัยวิสาหกิจในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมบุญ นนท์สกุล. (2548). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมาคมวิจัยสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย. (2556). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. *วารสารการวิจัยสังคมศาสตร์ ประจำปี 2556*, 4(1), 68.
- สร้อยตระกูล (ดีวนานนท์) อรรถมานะ. (2550). พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันติ หอมทวิโชค. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษาลังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สันติพิชัย ชวลิตธารง. (2546). หลักการบริหารรัฐกิจกับระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- สัมมา รัชนิษฐ์. (2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ. *วารสารวิจัยและพัฒนา*, 3(1), 59-67.

- สัมฤทธิ์ ทองทับ. (2550). โหมดความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ ทองทับ. (2557). การพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนเพื่อส่งเสริมคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
ระดับประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการ
และเทคโนโลยีอีสเทิร์น, 11(1), 77-90.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ
สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550 ก). **คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อ
เสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550 ข). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ
ไทย (พ.ศ. 2546-2550)**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556 ก). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ
สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556 ข). **ระบบราชการไทยปี 2563**. กรุงเทพฯ:
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2557). **คู่มือองค์ความรู้ เรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร**.
กรุงเทพฯ: สำนักสารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร **ปฏิบัติหน้าที่สำนักงานเลขาธิการสภาปฏิรูปแห่งชาติ**. (2557).
เข้าถึงได้จาก [http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrcinf/nrc2557-issue4-
reform 01.pdf](http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrcinf/nrc2557-issue4-reform 01.pdf)

- ลำเนา หมั่นแจ่ม. (2555). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานบนพื้นที่สูง. วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่, 13(2), 54-69.
- สิทธิชัย ฝรั่งทอง. (2555). กลยุทธ์พิชิตอาเซียน. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สิทธิพงษ์ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน
อาชีวศึกษาเอกชน. คุยฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา,
- สินีสินินาฎ โปธิชญญาโน. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ
การจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ
กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สินีนุช วิบูลย์รัตน์. (2548). การสื่อสารทางการเมืองกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนที่
มีสิทธิเลือกตั้งในเขตคลองเตย. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุขุมาลย์ เนียมประดิษฐ์. (2558). สมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการปฏิบัติของ
หัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิแห่งหนึ่ง สังกัดสำนักการแพทย์
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ: เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอน
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ.
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธิดา สมานพันธุ์. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล
ศึกษากรณี: องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
คุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐประศาสนศาสตร์,
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2549). วัฒนธรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุนันทา โกธา. (2553). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก.
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรคุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทอร์นเอเชีย.

- สุปัญญา สุนทรนนท์. (2558). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. วารสารบัณฑิตศึกษา, 12(58), 25-36.
- สุพานี ศฤงฆ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สุภมาส อังสุโชติ. (2557). แนวคิดของโมเดลสมการโครงสร้างในการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, 27(2), 8-10.
- สุภัททา จิตอมรพันธุ์. (2553). ประมวลความรู้ด้านองค์ประกอบการสื่อสารจากวิทยานิพนธ์ภาควิชาสารสนเทศ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสารสนเทศ, คณะนิเทศศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาพร ชุมวรฐายี และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2555). ภาวะผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล วัฒนธรรมองค์การ และผลการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาระดับต้น บริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 38(1), 199-213.
- สุภาภรณ์ สุขศรี. (2556). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการเรียนรวม. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- สุภาวดี นพจุจินดา. (2553). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยอักษร.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุริย์พร เชาวน์นิทพวรรณ. (2546). การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานกรณีศึกษา: ประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์ธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

- สุริรัตน์ ดวงสุวรรณ. (2558). รูปแบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเฉพาะทาง. **วารสาร มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา**, 10(2), 3-19.
- สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2555). การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิดและการนำไปปฏิบัติ. **วารสาร รามคำแหง**, 29(4), 56-57.
- สุวรรณณี แสงมหาชัย. (2558). บทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดไทยในการบริหารการเปลี่ยนแปลง. **Veridian E-Journal, Silpakorn University**, 8(1), 1287-1309.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2551). การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2555). การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรกานันท์. (2557). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสถียร สุทธิ. (2549). การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) คลังปิโตรเลียมศรีราชา อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา, เสน่ห์ จุ้ยโต. (2558). การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง. **วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช**, 5(1), 58-59.
- โสภิต สุวรรณมาลา และสุจิตรา จรจิตร. (2558). การสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา. ใน เอกสารการประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 6 มิถุนายน 2558 **มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่**. (หน้า 335-336). สงขลา: มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่.
- หทัยทิพย์ ลิขิตทกสมิตร. (2553). การติดต่อสื่อสารของผู้บริหารกับการปฏิบัติงานของครูในสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- องค์กรท้องถิ่นก้าวข้ามยุค คอบ รวม จุดแสงในตัวเอง ยุคประเทศไทย 4.0. (2559, 16-31 ตุลาคม). **อปท.นิวส์**, หน้า 6.
- อภิวัฒน์ แสงสุกาว. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่ออัตลักษณ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 9. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร,

- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร.** การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). **พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์กร.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อัครพร อังกินันท์, สมคิด ศรีอ่อนน้ำ, แน่งน้อย ย่านาวารี และสวัสดิ์ โพธิวัฒน์. (2556). **ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานวิชาการของสถาบันการอาชีวศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, 7(3), 250-269.**
- อัญญา กาญจนพิบูลย์. (2553). **วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลองค์กร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- อาชง สุทธาศาสตร์. (2527). **ปฏิบัติการวิจัยสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: เจ้าพระยาการพิมพ์.
- อำนวยการ ศิริมณี. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจภูธรภาค 3. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.**
- แอนนา รัตนภักดี. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขราชธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.**
- Adler, R. B. & Elmhorse, J. M. (2005). **Communication at work: Principles and practices for business and professionals with student CD-ROM and powerweb.** New York: McGraw-Hill.
- Agili, J. (2015). Factors influencing implementation of change in selected Public Universities in Kenya. **International Journal of Economics, Commerce and Management, 3(5), 1201-1217.**
- Ajmal, S., Farooq, Z., Sajid, N. & Awan, S. (2013). Role of leadership in change management process. **Abasyn Journal of Social Science, 5(2), 120-129.**
- Allen, J., Jimmieson, N., Bordia, P., & Irmer, B. (2007). Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. **Journal of Change Management, 7(2), 187-210.**

- Bainbridge, C. (1996). **Designing for change: A practical guide for business transformation**. New York: John Wiley.
- Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: creating change Intermediaries. **British Journal of Management**, 14(1), 69-83.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. **Personality and Individual Differences**, 42(5), 815-824.
- Bass & Avolio. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks: SAGE.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-Transformational paradigm transcend organizational boundaries?. **American Psychologist**, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beatty, C. A. (2015). **Key success factors of planned change project**. Kingston: Queen's University IRC.
- Beer, M. (2003). **Managing change and transition**. Boston: Harvard Business School.
- Beer, M., Eisenstat, R. & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. **Harvard Business Review**, 68(6), 158-166.
- Belassi, W., Kondra, A. Z. & Tukul, O. I. (2007). New product development projects: The effects of organizational culture. **Project Management Journal**, 38(4), 12-24.
- Belch, G. E. & Belch, M. A. (2004). **Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective** (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Berlo, D. K., (1960). **The process of communication**. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Blokdijk, G. (2008). **Change management 100 success secrets**. n.p.
- Boohene, R. & Williams, A. A. (2012). Resistance to organisational change: A case study of Oti Yeboah Complex. **International Business and Management**, 4(1), 135-145.

- Brandt, M. & Sommer P. (2013). **The 4-by-10 ruler of change (a practical framework for managing change)**. Master of Science Thesis in the Management and Economics of Innovation Programme, Department of Technology Management and Economics, Division of Innovation Engineering and Management, Chalmers University of Technology, Sweden.
- Brian, G. E. (2009). **Perceptions of the applicability of transformational leadership behavior to the leader role of academic department chairs: A study of selected Universities in Virginia**. Columbia: The George Washington University.
- Bridgett, O. C., Chester, D., & Michael, B. (2007). **Learning at work how to support individual and organizational learning**. Massachusetts: HRD Press.
- Brown, B. B. (2002). **Easy step by step guide managing change**. Hampshire: Rowmark.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Krtley, D., Gallop, R., Jones, L. J., Lamont, S.S., Neath, A., & Whitby, E. (2005). Not going back: A review of the literature on sustain organizational change. **International Journal of Management Reviews**, 7(3), 189-205.
- Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. **Journal of management**, 18(3), 532-545.
- Burn, J. M., (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Burnes, B. (2009). **Managing change: A strategic approach to organizational dynamics** (5th ed.). (n.p): Harlow.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). **Diagnosing and changing organizational culture**. Massachusetts, MA: Addison-Wesley.
- Carol, K. (2002). **Guide to management gurus**. Auckland: Random House.
- Chen, P. (1976). The entity-relationship model-toward a unified view of data. **ACM Transactions on Database Systems**, 1(1), 9-36.
- Clampitt, P. G. & Brek, L. R. (1996). Strategically communicating organization change. **Journal of Communication Management**, 1(1), 15-28.
- Coeurderoy, R. (2014). Explaining factors affecting technological change adoption. **Management Decision, Emerald Insight**, 52(6), 1082-1100.
- Commonwealth of Australia. (2015). **Module 10 change management communication**. Canberra: Commonwealth of Australia.

- Conger, J. A., Spreitzer, G. M., & Lawler, E. E. (1999). **The leader's change handbook: An essential guide to setting direction and taking action** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cook, C. W. & Hunsaker, P. L. (2001). **Management and organizational behavior**. New York: The McGraw-Hill.
- Cook, R. A. & Szumal, J. A. (2002). **The measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory**. New York: McGraw-Hill.
- Covey, S. R. (2007). **The 7 habits of highly effective people powerful lessons in personal change**. New York: A Fireside Book.
- Cumming, T. G. & Worley, C. G. (2005). **Organization development and change**. South-Western: Thomson.
- D'Ortenzio, C. (2012). **Understanding change and change management processes: A case study**. Thesis Submitted in Fulfillment of Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of Canberra.
- Daff, R. L. (2005). **The leadership experience** (3rd ed.). Canada: Thomson Corporation.
- Daff, R. L. (2008). **Organization theory and design** (10th ed.). Canada: South-Western.
- Daft, R. L. (1992). *Organizational theory and design*. Singapore: Info Access.
- Daft, R. L. (1998). *Essentials of organization theory and design*. South Evclid, OH: South-Western.
- Davidson, A. (2013). **Communicate your change: A 4- factor model for change management communication**. Minneapolis: University of Minnesota.
- Davis, K. (1972). **Human behavior at work: Human relation and organizational behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Davis, L. (1992). Instrument review: Getting the most from your panel of experts. **Applied Nursing Research**, 5, 104.
- Denison, D. R. (1990). **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Journal of Organizational Science*, 6, 204-233.

- Devi, V. R. & Charan, S. S. (2013). Conceptual model for effective change management. **International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications**, 5(1), 91-94.
- Donnell, K. O. & Wehrich, H. (1994). **Management**. New York: Prentice Hall.
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. **Corporate Communications an International Journal**, 10(2), 129-138.
- Engels, N. (2008). **Principals in schools with a positive school culture**. New York: Educational Studies.
- Fiedler, E. F. (1967). **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill.
- Frazier, E. L. (2013). **Small business leadership and organizational culture, job satisfaction and performance**. Arizona: University of Phoenix.
- French, D. & Saward, H. (1983). **Dictionary of management** (2nd ed.). Aldershot: Gower.
- Fritzenschaft, H. (2011). The pore structure and gating mechanism of K2P channels. **Proc Physiol Soc**, 23, 37.
- Fritzenschaft, T. (2014). **Critical success factors of change management: An empirical research in german small and medium-sized enterprises**. Germany: Springer Gabler.
- Fullan, M. (2000). **Educational leadership**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2004). **Leading in a culture of change** (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gabbert, C. C. (2005). **The relationship between chief executive transformational leadership and hospital high performance**. Doctoral Dissertation, Social Sciences Business Administration and Health Care management, Capella University, U.S.A.
- Gattermeyer, W. & Al-Ani, A. (2001). **Change management und unternehmenserfolg: Grundlagen-methoden-praxisbeispiel** (2nd ed.). n.p.
- Gattiker, U. E. (1990). **Technology management in organizations**. Newbury Park, California: SAGE.
- Gaylor, T. K. (2001). **Factors affecting resistance to change: A case study of two north Texas police departments**. Texas: University of North Texas.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2005). **Understanding and managing organizational behavior**. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Gibb, J. R. (1967). **Communication and productivity**. New Rochelle: South-Western.

- Gilbert, D. & Tsao, J. (2000). Exploring chinese culture influences and hospitality marketing relationship. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12(1), 45-53.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. **Performance Improvement Quarterly**, 21(4), 75-94.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (1997). **Behavior in organizations** (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Greiner, L. F. (1972). **Organization change and development**. Homewood: Richard D. Irwin.
- Grey, R. & Castles, G. (2006). **Communicating major change within the organization, The IABC handbook of organizational communication**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grokem, S. Y. (2014). Corporate communication in large-scale organizations in turkey: structure and responsibilities. **Public Relations Review**, 40, 859-861.
- Gulick, L. & Urwick, L. (1973). **Paper on science of administration**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hacker, S. & Robert, T. (2003). **Transformational leadership: Creating organizations of meaning**. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Hair, J. F., Black, W. C. Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis: A global perspective** (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Haire, M. (1970). **Psychology in management**. New York: McGraw-Hill.
- Harrison, R. (1972). **Understanding your organization's character**. Boston: Harvard Business School.
- Harvard Business Essential. (2003). **Managing change and transition**. Boston: Harvard Business School.
- Hawking, P., Stein, A. & Foster, S. (2004). **Change management: The real struggle for ERP system practice**. USA.: Idea Group.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources** (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hiatt, J. M. (2006). **ADKAR: A model for change in business, government and our community**. Colorado: Prosci Learning Center.

- Hofstede, G. (1991). **Culture and organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill.
- Holtz, S. (2004). **Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communication**. New York: AMACOM.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**, 6(1), 53-60.
- Hossain, C. (2015). Applicability of Lewin's change management theory in Australian local government. **International Journal of Business and Management**, 10(6), 53-65.
- Hsu, C. H. (2002). The structural equation modeling analysis of voluntary sector. **Nonprofit Voluntary Sector Q.**, 38(2): 270-286.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 6(1), 1-55.
- Husain, Z. (2013). Effective communication brings successful organizational change. **The Business & Management Review**, 3, 43-50.
- Janicijevic, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. **Economic Annals**, 193, 4849.
- Johnson, J. (2002). Staying ahead of the game. **Educational Leadership**, 59(8), 26-30.
- Johnson, S. (2015). **Who moved my cheese** (12th ed.). New York: G. P. Putnam's Sons.
- Jones, G. R. & George, M. G. (2003). **Essential of contemporary management**. New York: McGraw Hill.
- Jones, J., Aguirre, D., & Calderone, M. (2004). **10 Principles of change management**. Chicago: Booz & Company.
- Jones, N. R. (2007). **Managing change pocketbook** (2nd ed.). England: Management Pocketbooks.
- Jovanovic, M., (1999). Obstacles to communication, enhancement of communication, criteria for successful communication. **The Science Journal Facta Universitatis**, 2(6), 41-54.
- Kanter, R. M., Stein, B.A., & Jick, T. D. (1992). **The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it**. New York: The Free press.
- Kash, B. A., Spaulding, A., Johnson, C. E., & Gamm, L. (2014). Success factors for strategic change initiatives: A qualitative study of healthcare administrators' perspectives. **Journal of Healthcare Management**, 59(1), 76-77.

- Kim, S., Lee, J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. **Journal of Managerial Psychology**, 19(4), 340-359.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. **Journal of Organizational Change Management**, 9(2), 1-12.
- Kline, J. A. (nd.). **Leaders communicating effectively, AU-24, Concepts for Air Force Leadership**. Islamabad: Air University.
- Kline, R. B. (2005). **Principles and practice of structural equation modeling** (2nd ed.). New York: Guilford.
- Korbi, K. (2015). Leadership and strategic change. **The Journal of Organizational Management Studies**, 9(September), 1-32.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, 2, 59-67.
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change**. Boston: Harvard Business School.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change-Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, January, 92-107.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). **The heart of change**. Boston: Harvard Business School.
- Kreiter, R. & Kinicki, A. (2004). **Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). **Field theory in social science**. New York: Harper and Row.
- Lewis, L. K. (2000). Communication change: Four cases of quality programs. **Journal of Business Communication**, 37(2), 128-155.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., & Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change. **Journal of Business Communication**, 43, 113-137.
- Lippitt, R., Watson, J., & Wesley, B. (1958). **The dynamics of planned change**. New York: Harcourt, Brace and World.
- Lowder, T. M. (2009). **The best leadership model for organizational change management: Transformational versus servant leadership**. Saint Leo: Saint Leo University.
- Luecke, R. (2003). **Managing change and transition**. Boston: Harvard Business School Press.
- Lunenburg, F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness. **Schooling**, 1(1), 10.

- Lunenburg, F. C. & Ornstein, A. C. (2000). **Educational administration: Concepts and practices**. New York: Harper.
- Lussier, R. (2010). **Publish don't perish: 100 tips that improve your ability to get published**. Charlotte, NC: Information Age.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2010). **Effective leadership** (4th ed.). Canada: Nelson Education.
- Madlock, P. E. (2012). The influence of conflict management, leadership, and communication on employee job satisfaction, **Human Communication: A Publication of the Pacific and Asian Communication Association**, 15(2), 121-138.
- Makumbe, W. (2016). Predictors of effective change management. **African Journal of Business Management**, 10(23), 585-593.
- Malek, R. & Yazdanifard, R. (2012). Communication as a crucial lever in change management. **IRACST-International Journal of Research in Management & Technology**, 2(1), 54.
- Manning, T. (2012). Managing change in hard times. **Emerald Insight**, 44(5), 259-267.
- Marcoulides, G. A. & Heck, R. A. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. **Journal of Organization Science**, 4(May), 209-225.
- Marques, S. P. M. (2013). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. United Kingdom: University of Cambridge.
- Marsella, A. J. (1994). The measurement of emotional reactions to work: Methodological and research issues. **Journal of Work and Stress**, 8, 166-167.
- McDonald, R. P. & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting statistical equation analyses. **Psychological Methods**, 7(1), 64-82.
- McDonald, R. P. & Marsh, H. W. (1990). Choosing a multivariate model: Noncentrality and goodness of fit. **Psychological Bulletin**, 107, 247-255.
- McGregor, D. (1960). **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill.
- McKay, K., Kuntz, J. R. C., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. **New Zealand Journal of Psychology**, 42(1), 55-66.
- Mento, A. J., Jones, R. M., & Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice. **Journal of Change Management**, 3(1), 45-59.

- Metre, C. (2009). **Deriving value from change management**. Master of Science in Organizational Dynamics Theses, University of Pennsylvania.
- Miller, D. (2016). **Successful change**. Australia: Changefirst.
- Mongtagu, H. G. (1984). **Comparative local government**. Great Britain: William Brendon and Son.
- Moorhard, G. & Griffin, R. W. (1995). **Organizational behavior: Managing people and organizations**. Boston: Houghton Mifflin.
- Mosley, D. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). **Management leadership in action**. New York: Hopper Collins.
- Muchinsky, P. M. (2008). **Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology** (9th ed.). California: Brooks/ Cole.
- Munassar, F., Ghanim, A., & Ahmad Dahlan, A. R. (2013). Change management and its contribution to the success of IT project implementation. **International Journal of Information and Communication Technology Research**, 3(4), 137-138.
- Mutihac, R. (2010). **Managing resistance and the use of internal communication in organizations undergoing change**. Master of Arts in Corporate Communication. Aarhus School of Business, Department of Language and Business Communication.
- Nazari, R., Homayuni, Z., & Yektayar, M. (2013). Relationship between communication skills and organizational justice with sport managers' perception of organizational change. **European Journal of Experimental Biology**, 3(3), 190-194.
- Nita, M. & Stanciu, R. D. (2015). The Influence of the management communication on the organizational culture and climate. **Annals of The Oredea University**, 1, 105-108.
- Nograsek, J. (2011). Change management as a critical success factor in E-Government implementation. **Business System Research**, 2(2), 1-56.
- Onyango, W. P. (2014). Effect of organization culture management: A Case of the vocational training centre for the blind and deaf sikri. **European Journal of Business and Management**, 6(34), 204-214.
- Ouchi, W. E. (1981). **Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge**. Reading, MA: Addison/ Wesley.
- Pasubathy, G. (2010). **Factors influencing resistance to change among employees**. Master of Human Resource Management, University of Utara Malaysia.

- Paton, R. & McCalman, J. (2000). **Change management: A guide to effective implementation** (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Petty, M. (1995). Relationships between organizational culture and organizational performance. **Psychological Reports**, 76(April), 483-492.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1(2), 107-142.
- Polit, D. F. & Beck, C. T. (2012). **Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice** (9th ed.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Porter, M. E. (1990). **Competitive advantage**. New York: USA. Free Press.
- Proctor, C. (2014). **Effective organizational communication affects employee attitude, happiness, and job satisfaction**. Master of Arts Professional Communication, Southern Utah University.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). Change management: The role of internal communication and employee development. **Corporate Communications: An International Journal**, 8(4), 268-277.
- Queensland Government. (2008). **Change management best practices guide: Five (5) key factors common to success in managing organizational change**. Queensland: Queensland Government.
- Quirke, B. (1995). **Communicating change**. London: McGraw-Hill.
- Reddin, W. J. (1970). **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book.
- Robbins, S. P. (1994). **Essentials of organizational behavior** (4th ed.). Eaglewood Cliffs/ New Jersey: Prentice-Hill.
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational behavior** (8th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002). **Management**. USA.: Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007). **Organizational behavior** (12th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rogers, E. M. & Rogers, R. A. (1976). **Communication in organizations**. New York: Free Press.
- Ryerson University. (2011). **Change management leadership guide**. Canada: Ryerson University.
- Sady, E. J. (1967). **New age competencies for information professionals**. New York: McGraw-Hill.

- Santhidran, S., Borromeo, H. M., & Chandran, V. G. R. (2013). **Enabling change in Malaysia: leadership, commitment to change, and the mediating role of change readiness.** Manila: Asian Institute of Management.
- Schein, E. H. (1973). **Organizational psychology** (2nd ed.). San Francisco: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership** (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). **A beginner's guide to structural equation modeling** (3rd ed.). New York: Lawrence Erlbaum Associate.
- Scott, W. G. & Mitchell, T. R. (1976). **Organization theory: A structural and behavioral analysis.** Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Sharma, P., Asztalos, Z., Ayyub, C., de Bruyne, M., Dornan, A.J., Gomez-Hernandez, A., Keane, J., Killeen, J., Kramer, S., Madhavan, M., Roe, H., Sherkhane, P.D., Siddiqi, K., Silva, E., Carlson, J.R., Goodwin, S.F., Heisenberg, M., Krishnan, K., Kyriacou, C.P., Partridge, L., Riesgo-Escovar, J., Rodrigues, V., Tully, T., O'Kane, C.J. (2005). Isogenic autosomes to be applied in optimal screening for novel mutants with viable phenotypes in drosophila melanogaster. **Journal of Neurogenetics**, **19**(2), 57-85.
- Sharma, S., Mukherjee, S., Kumar, A., & Dillon, W. R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. **Journal of Business Research**, **58**(1), 935-943.
- Shermerhorn, J. R. (2002). **Management** (7th ed.). New York: John Wiley & sons.
- Shinwon, S., Sunguk, P., Mihyun, G., Namgyu, K., & Sunguk, L. (2015). Key factors of change readiness for the success of management innovation in manufacturing industry. **International Journal of E-service, Science and Technology**, **8**(10), 179-192.
- Sigband, N. B. (1969). **Communication for management.** Glenview: Scott, Foresman and Co.
- Simon, H. A. (1976). **Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization** (3rd ed.). London: Collier McMillan.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. **Harvard Business Review**, October, 109-118.

- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2011). **Principle of organizational behavior**. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Steers, R. M. (1977). **Organizational effectiveness: A behavioral view**. California: Goodyear.
- Stegmeier, D. (2013). **Communicating workplace change: Starting with the basics**. New York: Knoll.
- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. **Personality and Individual Differences**, 42(5), 893-898.
- Suwannapirom, S. & Lertputtarak, S. (2014). An investigation of the relationships among service quality customer satisfaction, customer loyalty, and word-of-mouth communication in a retail store in chachoengsao province, Thailand. **Journal of Science, Technology and Humanities**, 3(2), 127-138.
- Szilagyi, A. D. & Wallace, M. J. (1990). **Organizational behavior and performance**. Glenview Ill.: Harper Collins.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). **Using multivariate statistics** (5th ed.). New York: Allyn and Bacon.
- Terek, E., Nikolic, M., Gligorovic, B., & Tasic, I., (2015). The impact of leadership on the communication satisfaction of primary school teachers in serbia. **Educational Sciences: Theory & Practice**, 15(1), 73-84.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1999). **Riding the wave of culture: Understanding cultural diversity in business**. London: Nicholas Breale.
- USAID. (2015). **Change management best practices guide**. Retrieved from <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/597saj.pdf>
- Van, J. (2014). Change leadership and public sector organizational change. **The American Review of Public Administration**. 46(6), 660-682.
- Ward, P. G. (2002). Leadership coaching. Unpublished manuscript, Capella University.
- Yamane, T. (1973). **Statistic: An introductory analysis** (3rd ed.). New York: Harper and Row.
- Yukl, G. & Fleet, V. D. D. (1992). **Theory and research on leadership in organization, in handbook of industrial and organizational psychology**. California: Consulting Psychologists.

Yukl, G. (1998). **Leadership in organization**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. (2010). **Leadership in organization** (7th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G. A., Patricia, J. G. & Debra, S. (1996). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and superiors. **Journal of Group Organization Management** **21**(4), 461-480.

Zorn, T., Page, D., & Cheney, G. (2000). Nuts about change: Multiple perspectives on change oriented communication in a public sector organization. **Management Communication Quarterly**, **13**(4), 515-566.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี
สำหรับผู้บริหารทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี
2. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารทุกระดับ นักบริหาร และหัวหน้าส่วนงาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน รวมจำนวน 70 ข้อ ดังนี้
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 47 ข้อ
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี จำนวน 18 ข้อ
3. การตอบแบบสอบถาม โปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง คำตอบของท่านทุกคำตอบจะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง
4. คำตอบของท่านจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น การสรุปผลการวิจัยนี้เป็นการสรุปผลในภาพรวม ไม่ได้แยกวิเคราะห์เป็นรายหน่วยงาน ดังนั้นผลการวิจัยจะไม่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของท่าน หรือต่อผู้ใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถตอบแบบสอบถามได้โดยอิสระ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

(นางศิวัสสา จันโท)

นิติตปริญญาเอก วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้บริหาร นักบริหาร และหัวหน้าส่วนงาน
 คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงและโปรดตอบคำถาม
 ทุกข้อเพื่อประโยชน์ในการประมวลผล

- | | | |
|---|--|--------------------------|
| 1. เพศ | | สำหรับผู้วิจัย |
| <input type="checkbox"/> 1.) ชาย | <input type="checkbox"/> 2.) หญิง | <input type="checkbox"/> |
| 2. อายุ | | |
| <input type="checkbox"/> 1.) 20 ปีขึ้นไป-30 ปี | <input type="checkbox"/> 2.) 30 ปีขึ้นไป-40 ปี | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 3.) 40 ปีขึ้นไป-50 ปี | <input type="checkbox"/> 4.) 50 ปีขึ้นไป | |
| 3. ระดับการศึกษาสูงสุด | | |
| <input type="checkbox"/> 1.) ต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2.) ปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 3.) ปริญญาโท | <input type="checkbox"/> 4.) ปริญญาเอก | |
| 4. ตำแหน่งงาน | | |
| <input type="checkbox"/> 1.) นายก | <input type="checkbox"/> 2.) รองนายก | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 3.) ปลัด | <input type="checkbox"/> 4.) รองปลัด | |
| <input type="checkbox"/> 5.) ผู้อำนวยการกอง/ หัวหน้าส่วนงาน | | |
| 5. ท่านสังกัดหน่วยงานประเภทใด | | |
| <input type="checkbox"/> 1.) เทศบาล | <input type="checkbox"/> 2.) องค์การบริหารส่วนตำบล | <input type="checkbox"/> |

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและโปรดตอบคำถามทุก
ข้อเพื่อประโยชน์ในการประมวลผล

ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ				
1. ผู้นำองค์กรมีการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากร เห็นประโยชน์ในการดำเนินงานเกี่ยวกับการ เปลี่ยนแปลง				
2. ผู้นำองค์กรมีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือ กันทำงานเป็นทีม				
3. ผู้นำองค์กรมีการอธิบายถึงเป้าหมายในการ ทำงานให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจน				
4. ผู้นำองค์กรมีการแจ้งถึงเป้าหมายในการ ดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง				
5. ผู้นำองค์กรสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้มาตรฐานงานสูงกว่าเดิม				
ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (ให้ความสำคัญกับบุคคล)				
1. ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าอบรม สัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองตามศักยภาพ				
2. ผู้นำองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรแสดง ความสามารถในการทำงานตามศักยภาพแต่ละคน				
3. ผู้นำองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ				

ปัจจัยภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
4. ผู้นำองค์การช่วยแนะนำในการทำงาน และ ดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลอยู่เสมอ				
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา				
1. ผู้นำองค์การกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิด เห็นอย่างมีเหตุผลโดยไม่แทรกแซงทาง ความคิด				
2. ผู้นำองค์การกระตุ้นให้บุคลากรค้นหาวิธีการ แก้ไขปัญหาใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการทำงาน				
3. ผู้นำองค์การสนับสนุนบุคลากรให้ปรับปรุง พัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนเองและ องค์การ				
4. ผู้นำองค์การมีการเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ที่ สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ				
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์				
1. ผู้นำองค์การแสดงออกให้ผู้ตามเห็นถึงพลัง และความเชื่อมั่นในตนเอง				
2. ผู้นำองค์การมีการแสดงศักยภาพในการแก้ไข ปัญหาการทำงานด้วยทักษะความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้ตาม				
3. ผู้นำองค์การเป็นผู้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของ องค์การให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ				
4. ผู้นำองค์การมีการควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ใน สถานการณ์วิกฤติ				
5. ผู้นำองค์การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างดีที่ให้ ผู้ตามยอมรับและนำไปปฏิบัติตาม				

ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านช่องทางการสื่อสาร				
1. องค์กรมีเครื่องมือที่ดีในการส่งสารไปถึง ผู้รับสาร				
2. องค์กรมีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต การประชุม ฯลฯ				
3. องค์กรมีระบบการสื่อสารแบบต่อหน้าในการ ทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถรับรู้โอกาสปฏิกิริยา และโต้ตอบกันได้ทันทีอย่างชัดเจน				
ด้านเนื้อหาข่าวสาร				
1. ข่าวสารที่สื่อสารกันในองค์กรมีความชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถเข้าใจได้ตรงตามเป้าหมาย ผู้ส่งสาร				
2. องค์กรมีการสื่อสารข้อมูลที่เป็นความจริง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร				
3. บุคลากรมีการตอบสนองต่อเนื้อหาของ ข่าวสารที่ได้รับ เช่น ชักถามเพิ่มเติมให้เข้าใจ				

ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านผู้ส่งสาร/ สื่อสาร				
1. ผู้สื่อสารในองค์กรมีความเข้าใจกระบวนการ ส่งข่าวสารและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการสื่อสาร เช่น ถ้าการนำส่งสารล่าช้าอาจสร้างความเสียหาย แก่การปฏิบัติงาน เป็นต้น				
2. ผู้สื่อสารมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารในองค์กร				
3. ผู้สื่อสารได้รับความเชื่อถือจากบุคลากร ซึ่งจะ ส่งผลต่อการยอมรับและเชื่อใจในข่าวสารที่ได้รับ				
ด้านผู้รับสาร				
1. ผู้รับรู้ว่าข่าวสารมีความเข้าใจเนื้อหาของข้อมูลที่ สื่อสาร				
2. ผู้รับรู้ว่าข่าวสารมีทัศนคติที่ดีต่อการสื่อสารใน องค์กร				
3. ผู้รับรู้ว่าข่าวสารมีการตอบสนองต่อกระบวนการ สื่อสารกลับไปยังผู้ส่งข่าวสาร				

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการมุ่งเน้นความสำเร็จ				
1. องค์การมีเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวางแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุความสำเร็จ				
2. องค์การมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างสอดคล้องกับเป้าหมาย				
3. องค์การมีระบบการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและต่อเนื่องสม่ำเสมอ				
4. องค์การมีการส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและแสดงผลงานของตนเองในการปฏิบัติงาน				
5. องค์การมีระบบกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความรู้ การให้รางวัล สนับสนุนสวัสดิการให้แก่บุคลากร				
ด้านการทำงานเป็นทีม				
1. บุคลากรในองค์การมีค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม				
2. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นทีม				
3. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานด้วยความพร้อมเพียงสามัคคี				
4. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมความรักความผูกพันระหว่างกลุ่มหรือทีมงาน				

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อ การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มาก ที่สุด	มาก	น้อย	น้อย ที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการมีความคิดสร้างสรรค์				
1. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมการบูรณาการองค์ ความรู้รอบตัวมาใช้ในการปฏิบัติงาน				
2. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้บุคลากรหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ไขปัญหาการทำงานด้วย ตนเอง				
3. ผู้บริหารองค์การส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ แก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์				
4. ผู้บริหารองค์การมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง				
ด้านการให้ความสำคัญกับบุคคล				
1. ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญแก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานทุกคน				
2. ผู้บริหารองค์การมีการนำข้อเสนอแนะของ บุคลากรมาใช้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน				
3. ผู้บริหารองค์การมีการมอบรางวัลหรือชื่นชม และประกาศเกียรติคุณ เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานดี				
4. ผู้บริหารองค์การมีการสร้างบรรยากาศความ เป็นมิตรและเกื้อกูลกันระหว่างผู้บริหารและ บุคลากร				

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านและโปรดตอบคำถามทุก
ข้อเพื่อประโยชน์ในการประมวลผล

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง				
1. องค์กรของท่านมีการแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง				
2. องค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง				
3. องค์กรมีการแจ้งให้บุคลากรทราบถึงความจำเป็นที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลง				
4. องค์กรมีการยกตัวอย่างหน่วยงานที่ทำการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนา				
5. องค์กรมีการสื่อสารความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทราบ				
ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม				
1. องค์กรให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างทีมงานที่มีทักษะความรู้ความสามารถด้านการเปลี่ยนแปลง				

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
2. องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจปฏิบัติงาน				
3. องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์				
4. บุคลากรมีส่วนร่วมสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กร ที่เต็มไปด้วยการช่วยเหลือ และร่วมมือกันทำงาน				
ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง				
1. องค์กรของท่านมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ก่อนกำหนดวิสัยทัศน์				
2. วิสัยทัศน์ในหน่วยงานของท่านมาจากการร่วมกันกำหนดขึ้นมาของบุคลากรในองค์กร				
3. องค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรยอมรับ และนำไปปฏิบัติ				
4. องค์กรของท่านมีการวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง				

การบริหารการเปลี่ยนแปลง	ระดับความเป็นจริง			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
	(4)	(3)	(2)	(1)
ด้านการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร				
1. องค์กรมีการเสริมพลังการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยใช้หลักการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบ และการประเมินย้อนกลับ				
2. องค์กรมีการปรับโครงสร้างเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง				
3. องค์กรมีการจูงใจ โดยการให้รางวัลเมื่อการเปลี่ยนแปลงในเป้าหมายระยะสั้นประสบความสำเร็จ				
4. องค์กรมีการสื่อสารถึงกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ				
5. องค์กรมีการประเมินผลงานเพื่อการนำมาปรับปรุงเป็นระยะ				