

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ  
กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ

กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต



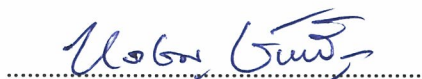
นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก



อาจารย์นภเรณู สัจจรักษ์ ธีระฐิติ, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



อาจารย์ธีรพงษ์ บุญรักษา, Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม



ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โทปิดิกส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล



อาจารย์นพดล อุดมวิสกุล, Ph.D.

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ  
กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
วันที่ 23 สิงหาคม พ.ศ. 2553



นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์ศิริพร แยมินิล, Ph.D.

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



อาจารย์ณเรณู สัจจรักษ์ ชีระฐิติ, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



อาจารย์ธีรพงษ์ บุญรักษา, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ศาสตราจารย์บรรจง มไหสวริยะ,

พ.บ., ว.ว. ออร์โทปิดิกส์

คณบดี

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล



รองศาสตราจารย์สมบูรณ์ ศิริสรหิรัญ, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



อาจารย์วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, Ph.D.

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์



รองศาสตราจารย์วริยา ชินวโรโณ, Ph.D.

คณบดี

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้ดำเนินการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงขอกราบขอบพระคุณการให้ความกรุณาของ รศ.ดร.สมบูรณ์ ศิริสรหรือญ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ดร.ศิริพร แยมนิล อ.ดร.นภเรณู สัจจรักษ์ ชีระจิตติ อ.ดร.ธีรพงษ์ บุญรักษา อ.ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำและตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมถึงขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ มาด้วยดีโดยตลอดการเรียนในระดับปริญญาโทเป็นอย่างดีเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ได้ให้การอบรมสั่งสอน ให้ความรู้ในช่วงตลอดระยะเวลาของการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณสมาชิกในครอบครัวที่คอยให้กำลังใจและสนับสนุนทุนในการศึกษาจนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษาสมดังปรารถนา

ขอขอบคุณนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ปลัดเทศบาลนครภูเก็ต ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการกอง หรือ หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลนครภูเก็ต และบุคลากรทุกท่านที่เปิดโอกาสให้เข้าไปทำวิจัยพร้อมทั้งให้คำแนะนำและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์เป็นอย่างดีด้วยความตั้งใจและเต็มใจ

ขอขอบคุณ นางสาวสุภารัตน์ โยธาภิบาล ที่ช่วยกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจ คอยแนะนำ ช่วยเหลือข้าพเจ้าด้วยดีตลอดการทำวิจัยในครั้งนี้ และเพื่อนร.ป.ส.มหาวิทยาลัยมหิดล รุ่นที่ 11 เพื่อนสมัยเรียนปริญญาตรี คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ใหญ่รุ่นที่ 1 และผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ณัฐวดี แก้วบางพุด

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE : A CASE STUDY OF THE PHUKET TOWN MUNICIPALITY

ณัฐวดี แก้วบางพุด 5136312 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : สมบูรณ์ ศิริสรศรีรัฐ, Ph.D., ชีรพงษ์ บุญรักษา, Ph.D.,  
นภเรณู สัจจรักษ์ ชีระฐิติ, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษาจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นสติปัญญา (4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) มิตินุ่งความสำเร็จ (2) มิตินุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (3) มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน (4) มิตินุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน ประกอบด้วย คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ผลการวิจัย พบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2. วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ / เทศบาลนครภูเก็ต

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY OF THE PHUKET TOWN MUNICIPALITY, THAILAND

NATTAWUT KAEWBANGPOOD 5136312 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D.,  
THEERAPHONG BOONRUGSA, Ph.D., NOPRAENUE S. DHIRATHITI, Ph.D.

ABSTRACT

This study contained 3 objectives: 1) to study the transformational leadership of the Mayor of Phuket; 2) to study the constructive organizational culture of the Phuket town municipality; and 3) to study the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture.

The study of transformational leadership variables included 4 elements: (1) charisma, (2) inspiration, (3) intellectual stimulation, and (4) individual consideration. The study of constructive organizational culture variables included 4 elements: (1) achievement, (2) self – actualization, (3) humanistic – encouraging, and (4) friendly relations. This research studied a sample of 252 people. They included government employees: municipal employees, permanent employees and employees hired by the Phuket town municipality for specific purposes. This research used questionnaires as a tool of quantitative research and in-depth interviews as a tool for qualitative research. Statistical analysis of data included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson’s product moment correlation.

The results showed that the transformational leadership of Phuket’s Mayor had an overall average score that was high. The constructive organizational culture in the Phuket town municipality had an overall average score that was high. The transformational leadership of the Mayor and constructive organizational culture in the Phuket town municipality are correlated at high levels ( $r = .730^{**}$ ) are statistically significant at the .05 level.

KEY WORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP /  
CONSTRUCTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE

229 pages

## สารบัญ

|                                                  | หน้า |
|--------------------------------------------------|------|
| กิตติกรรมประกาศ                                  | ค    |
| บทคัดย่อ (ภาษาไทย)                               | ง    |
| บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)                            | จ    |
| สารบัญตาราง                                      | ฅ    |
| สารบัญแผนภาพ                                     | ฉ    |
| สารบัญแผนภูมิ                                    | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ                                     | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา               | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา                         | 4    |
| 1.3 ปัญหาของการวิจัย                             | 5    |
| 1.4 ขอบเขตการวิจัย                               | 5    |
| 1.5 คำนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ                   | 5    |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ                    | 7    |
| 1.7 สมมุติฐาน                                    | 7    |
| 1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย                           | 8    |
| บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม                            | 10   |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ      | 10   |
| 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ                       | 11   |
| 2.1.2 ความเป็นมาตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ       | 12   |
| 2.1.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ            | 24   |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร | 30   |
| 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร                  | 31   |
| 2.2.2 ที่มาของแนวคิดวัฒนธรรมองค์กร               | 37   |
| 2.2.3 การแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร          | 41   |
| 2.2.4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์กร    | 47   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                     | หน้า       |
|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.3 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ            | 52         |
| 2.4 แนวทางการศึกษาการปกครองส่วนท้องถิ่น: เทศบาลนครภูเก็ต            | 58         |
| 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                                           | 63         |
| 2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ                                           | 63         |
| 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ                                            | 70         |
| 2.6 การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย                                      | 77         |
| <b>บทที่ 3   ระเบียบวิธีวิจัย</b>                                   | <b>79</b>  |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย                         | 79         |
| 3.2 วิธีวิจัย                                                       | 82         |
| 3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ                                   | 91         |
| 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล                                             | 91         |
| 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล            | 92         |
| <b>บทที่ 4   ผลการวิจัย</b>                                         | <b>93</b>  |
| ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต                   | 93         |
| ตอนที่ 2 ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                      | 97         |
| นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต                                               |            |
| ตอนที่ 3 ผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์                | 103        |
| ตอนที่ 4 ผลการวิจัยค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ | 109        |
| วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์                                   |            |
| ตอนที่ 5 ผลการวิจัยข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด                       | 110        |
| ตอนที่ 6 ผลการสัมภาษณ์บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตใน                      | 111        |
| ประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม                           |            |
| องค์การเทศบาลนครภูเก็ต                                              |            |
| <b>บทที่ 5   อภิปรายผลการศึกษา</b>                                  | <b>122</b> |
| 5.1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต         | 122        |
| 5.2 การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต     | 145        |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                                                  | หน้า       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต | 156        |
| <b>บทที่ 6 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ</b>                                                                       | <b>164</b> |
| 6.1 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัย                                                                                    | 164        |
| 6.2 สรุปผลการวิจัย                                                                                               | 166        |
| 6.3 ข้อเสนอแนะ                                                                                                   | 167        |
| 6.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป                                                                               | 171        |
| <b>บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาไทย</b>                                                                                   | <b>172</b> |
| <b>บทสรุปแบบสมบูรณ์ภาษาอังกฤษ</b>                                                                                | <b>185</b> |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                                                                | <b>199</b> |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                                                                   | <b>205</b> |
| ภาคผนวก ก                                                                                                        | 206        |
| ภาคผนวก ข                                                                                                        | 212        |
| ภาคผนวก ค                                                                                                        | 213        |
| ภาคผนวก ง                                                                                                        | 214        |
| ภาคผนวก จ                                                                                                        | 224        |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                                                                                           | <b>229</b> |

## สารบัญตาราง

| ตาราง                                                                                                                                | หน้า |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 2-1 แสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3 มิติของ Reddin                                                                                           | 16   |
| 2-2 แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                                                              | 29   |
| 2-3 แสดงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ องค์ประกอบ<br>เกณฑ์ ตัวชี้วัด                                                              | 51   |
| 2-4 แสดงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเทศบาลนครภูเก็ต                                                                                      | 63   |
| 3-1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามที่คำนวณของเทศบาลนครภูเก็ต                                                                    | 81   |
| 3-2 แสดงเกณฑ์การให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ<br>ในลักษณะสร้างสรรค์                                              | 85   |
| 4-1 แสดงผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต                                                                           | 94   |
| 4-2 แสดงผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต                                                                   | 97   |
| 4-2-1 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต<br>ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์                                      | 98   |
| 4-2-2 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต<br>ด้านการกระตุ้นสติปัญญา                                           | 99   |
| 4-2-3 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต<br>ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน   | 101  |
| 4-2-4 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต<br>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                                          | 102  |
| 4-3 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต                                                                   | 103  |
| 4-3-1 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต<br>มิติมุ่งความสำเร็จ                                           | 104  |
| 4-3-2 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต<br>มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง | 105  |
| 4-3-3 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต<br>มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน                                  | 107  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง |                                                                                                         | หน้า |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| 4-3-4 | แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต<br>มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์                 | 108  |
| 4-4-1 | แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>และวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ | 109  |
| 4-4-2 | แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>และวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ | 110  |
| ก-1   | แสดงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของเทศบาลนครภูเก็ต                                                   | 206  |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพ                                                              | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| 2-1 แสดงมิติทั้ง 3 ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin                       | 15   |
| 2-2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์                                | 18   |
| 2-3 แสดงระดับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงาน (Level of corporate culture) | 42   |
| 2-4 แสดงระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ 3 ชั้น ของ EdgarH.Schein        | 45   |
| 2-5 แสดงระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การของรุสโซ                         | 46   |
| 2-6 แสดงแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานเทศบาลนครภูเก็ต                 | 62   |
| ก-1 แสดงจำนวนพื้นที่และเขตรับผิดชอบของเทศบาลนครภูเก็ต               | 209  |
| ข-1 เอกสารใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน                              | 212  |

## สารบัญแผนภูมิ

| แผนภูมิ                                   | หน้า |
|-------------------------------------------|------|
| 2-1 แสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัย | 78   |

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันจากการเกิดกระแสโลกาภิวัตน์ จะพบว่าทั่วโลกนั้นมีสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างไม่หยุดนิ่งที่ส่งผลกระทบต่อระดับชุมชน ระดับกลุ่ม ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์กร อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บ่อยครั้งมักทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ปัญหาพาณະณาโรภายในชุมชน ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน ปัญหาอบายมุขและวัยรุ่นมั่วสุม เป็นต้น ในประเด็นนี้ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548: 17) แสดงความคิดเห็นว่า “ผลจากการเปลี่ยนแปลงนี้ต่างส่งผลกระทบได้ทั้งทางบวกและทางลบกับองค์กรจึงทำให้ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร หรือปัจจัยต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ได้รับการยอมรับมาก คือ “ภาวะผู้นำ”

องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ “บำบัดทุกข์บำรุงสุขและให้บริการประชาชน” ต่างตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของ “ผู้นำ” จึงต้องอาศัยการบริหารงานของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่เพียงเท่านั้นการบริหารงานภายในของแต่ละองค์กรบุคลากรต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีศักยภาพเต็มที่สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้ “ผู้นำ” ได้เข้ามาเป็นตัวการหลักสำคัญในทุกองค์การในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจที่ได้วางเอาไว้ เพื่อให้การนำองค์กรและการบริหารงานนั้นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงสถานการณ์ต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วให้เกิดความเหมาะสมลงตัวที่สุด (ธวัช บุญยณี , 2550:1) ผู้นำจึงต้องใช้ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ให้สามารถฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานไปให้ได้ทุกครั้ง

สำหรับแนวทางการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” นับว่าเป็นทฤษฎีใหม่ที่มีการพัฒนาต่อมาจากแนวคิดภาวะผู้นำของนักวิชาการดั้งเดิมหลายท่าน ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ นำมาผสมผสานกัน จนเกิดเป็นแนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่นำเสนอโดยนักวิชาการ James MacGregor Burns (1978) เป็นท่านแรก แนวคิดนี้เป็นแนวคิดใหม่ที่ได้รับการยอมรับและได้นำไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง (Jonh W. Newstrom ; Keith Davis ,1993 :222) และมีนักวิชาการท่านอื่นได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปต่อยอด ศึกษาเป็นงานวิจัยอีกมาก ตามที่ อังคาบ เจริญฤทธิ์ (2548 : 17) กล่าวว่า “มีงานวิจัยทั่วโลก สนับสนุนทฤษฎีนี้ และยืนยันว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกองค์กร ทั้งองค์กรขนาดเล็ก และองค์กรขนาดใหญ่ สำหรับประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพองค์กร ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ได้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี” อาจกล่าวได้ว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ตายตัว สามารถศึกษาภาวะผู้นำได้ในหลายมุมมองมากขึ้นกว่าทฤษฎีดั้งเดิม จึงเหมาะสมกับการศึกษาผู้นำที่มีรูปแบบการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์หรือแก้ปัญหาต่างๆที่หลากหลายได้อย่างเหมาะสม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ยังสามารถศึกษาเชื่อมโยงไปถึงตัวแปรอื่นในองค์กรได้อีก คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ตามแนวคิดของ Melissa Steffens (2002: 373-374) อธิบายว่า “บริษัทมากมายนั้นได้สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยอาจจะมุ่งเน้นที่การให้บริการลูกค้าเป็นหลัก รวมถึงการเน้นลูกจ้างหรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการพัฒนาการผลิตหรือคุณภาพของงานบริการ”

สำหรับประเทศไทยในส่วนการบริหารงานราชการส่วนท้องถิ่นพบว่า แม้ว่าในปัจจุบันมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารงานส่วนท้องถิ่นก็ตาม แต่ผู้นำก็ยังคงมีรูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิม เช่น ไม่กล้าตัดสินใจแก้ปัญหา มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ผู้นำไม่มีความคิดสร้างสรรค์ทำให้ไม่สามารถกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ เพื่อบริหารงานและบุคลากรที่เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบัน เช่น กำหนดแผนปฏิบัติการในระยะสั้นและในระยะยาวใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผลคือบุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่ดีนัก สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำไม่สามารถแก้ไขปัญหาวิกฤตต่างๆที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วตามไปด้วย บ่อยครั้งปัญหาเหล่านี้มักกลายเป็นปัญหาเรื้อรังและทำให้ประชาชนได้รับความเดือดร้อน โดยเฉพาะ “ด้านงานบริการประชาชน” ซึ่งเป็นภารกิจหลัก

ของหน่วยงานส่วนท้องถิ่นประชาชนส่วนใหญ่มักพบปัญหาเกี่ยวกับ “ระบบการให้บริการที่ไม่ทันสมัย” คือ หน่วยงานไม่มีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานงานบริการให้มีคุณภาพได้ การให้บริการที่ไม่เพียงพอและไม่ทั่วถึงกับประชาชนที่มาใช้บริการ กระบวนการทำงานขาดการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว เป็นต้น จนกลายเป็นภาพลักษณ์ด้านลบของหน่วยงานราชการในการปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างเห็นได้ชัดเจน

สิ่งเหล่านี้จึงได้ขัดกับหลักการให้บริการสาธารณะอย่างเห็นได้ชัด สะท้อนให้เห็นว่า การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั้นยังไม่มีศักยภาพและไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพการบริหารงานให้ เป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางได้อย่างแท้จริง ปัญหา เหล่านี้จึงเป็นปัญหาสำคัญเร่งด่วนที่สะท้อนให้เห็นถึง “วัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานราชการ” ที่เป็นอุปสรรคที่ถ่วงการพัฒนาองค์การและบุคลากร จึงต้องได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังก่อนที่จะ กลายเป็นปัญหาเรื้อรังต่อไปในอนาคต หากวัฒนธรรมองค์การได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมแล้วจะ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานองค์การและการบริหารงานบุคคล ประชาชน ก็จะได้รับบริการสาธารณะที่ดีมีคุณภาพกว่าเดิม ทั้งนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำให้เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการนำพาหน่วยงานให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ “ภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ระดับท้องถิ่น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงมีการดำเนินงานปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหน่วยงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว โดยเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การด้วยการใช้ “ความคิดสร้างสรรค์” มาประยุกต์ใช้ ให้เหมาะสมโดยอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัดของทางราชการเป็นหลัก “วัฒนธรรมองค์การแบบ สร้างสรรค์” นี้เป็นแนวคิดที่น่าสนใจโดย Cook and Lafferty (1989) ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลง หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จิตสำนึกของบุคลากรในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน จนสามารถสร้าง เอกลักษณ์ของหน่วยงานที่ดี ลบภาพลักษณ์ที่ไม่ดีให้หมดไปได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากร ในองค์การเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และ ภารกิจขององค์การ

สำหรับการศึกษาองค์การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เทศบาลนครภูเก็ต เป็น หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีความน่าสนใจมาก เพราะมีการจัดให้บริการสาธารณะที่มีความ ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด สามารถเข้าถึงประชาชนได้ง่าย รับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาให้กับ ประชาชนได้ดี รวมถึงจังหวัดภูเก็ตมีทรัพยากรธรรมชาติที่มีความสวยงาม มีประวัติความเป็นมาที่ น่าสนใจ จังหวัดภูเก็ตจึงเป็นเมืองท่องเที่ยวและเมืองตลาดการค้าที่ดึงดูดชาวต่างชาติให้หลั่งไหลเข้า มาเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดความเจริญ ความก้าวหน้าด้านต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การโทรคมนาคม ฯลฯ ผลที่ตามมาคือทำให้จังหวัดภูเก็ตเกิด “การเปลี่ยนแปลง”

กลายเป็นเมืองที่เจริญมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันปัญหาต่างๆก็เกิดขึ้นตามมาจากการเป็นเมืองท่องเที่ยวโดยเฉพาะในส่วนชุมชนระดับท้องถิ่น เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน ปัญหาอบายมุข และวัยรุ่นมั่วสุม ปัญหาการบริการน้ำสะอาดครอบคลุมพื้นที่จังหวัดภูเก็ตทั้งหมด ปัญหาการลักลอบเข้าเมือง ปัญหาการคมนาคมขนส่ง เป็นต้น จึงทำให้เกิดการปรับตัวของหน่วยราชการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเหล่านี้ให้ได้

ปัจจุบันเทศบาลนครภูเก็ตอยู่ในวาระของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ชื่อนางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้หญิงที่มีความสามารถในการบริหารงาน โดยในวาระที่ท่านดำรงตำแหน่งนั้น ท่านสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครภูเก็ต เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างและพัฒนาองค์การทำงานด้วยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรม ความเชื่อ ของบุคลากร จนเกิดเป็นการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ เมื่อบุคลากรมีคุณภาพจึงสามารถปฏิบัติงานการยกระดับคุณภาพของงานบริการสาธารณะด้านต่างๆ ให้ดีขึ้นตามมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ตมีความเจริญขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาจากประวัติดผลงาน พบว่าการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีผลงานและรางวัลเป็นที่ประจักษ์มากมาย ได้แก่ รางวัลสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลนครภูเก็ตได้มาตรฐาน R.S.O. ระดับ 1 ประจำปี พ.ศ. 2548 รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนดีเด่น ระดับภาค ประจำปี 2547 รางวัลผู้หญิงเก่ง ปีพ.ศ. 2549 จากสถาบันบทบาทหญิงชายและการพัฒนา รางวัลผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่นด้านการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2547 เป็นต้น

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตว่าเป็นอย่างไในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การกิจของหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครภูเก็ตนั้นมีลักษณะสร้างสรรค์หรือไม่ อย่างไร สุดท้ายแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ตมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ในการศึกษาวิจัยฉบับนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการนำเสนอเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต
- 1.2.2 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

### 1.3 ปัญหาของการวิจัย

- 1.3.1 นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
- 1.3.2 วัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครภูเก็ตมีลักษณะสร้างสรรค์อย่างไร
- 1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรม องค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ตหรือไม่

### 1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต นางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา จากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ (James MacGregor Burns, 1978) คือ (1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) (3) การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) (4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration)

1.4.2 ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ศึกษาจากองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ (Cook and Lafferty, 1989 อ้างถึงใน สุพัตรา โอพารบัณฑิต, 2548:36) คือ (1) มิตมุ่งความสำเร็จ (Achievement) (2) มิตมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self - actualization) (3) มิตมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) (4) มิตมุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations)

1.4.3 ศึกษาเฉพาะเทศบาลนครภูเก็ต จำนวน 11 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สำนักปลัดเทศบาล (2) สำนักการช่าง (3) สำนักงานคลัง (4) สำนักการศึกษา (5) กองวิชาการและแผนงาน (6) กองสวัสดิการ และสังคม (7) กองการแพทย์ (8) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (9) กองการประปา (10) หน่วยงานตรวจสอบ (11) หน่วยงานนิติการ

1.4.4 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจที่ปฏิบัติงานของเทศบาลนครภูเก็ต รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 11 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 684 คน ได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 252 คน

1.4.5 การวิจัยดำเนินการระหว่างเดือนเมษายน 2552 – สิงหาคม 2553

### 1.5 คำนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

1.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต นางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา เป็นผู้นำที่มีองค์ประกอบ คือ ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration)

**1.5.2 ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma)** หมายถึง ผู้นำมีวิสัยทัศน์ถ่ายทอดยังผู้ตามได้ ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำมีศีลธรรม จริยธรรมสูง ผู้นำมีสมรรถภาพ ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเองแน่วแน่ในอุดมการณ์ ผู้นำสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มสมาชิก

**1.5.3 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration)** หมายถึง ผู้นำกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและทีมงาน ผู้นำมีการสร้างทัศนคติที่ดีในการคิดแก้ปัญหา ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การได้ ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา

**1.5.4 การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation)** หมายถึง ผู้นำทำให้เกิดสิ่งใหม่และเกิดการสร้างสรรค์ในองค์การ ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาเป็นระบบ ผู้นำมีวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ตามให้แสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล ผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์

**1.5.5 การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual consideration)** หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำสามารถเป็นผู้ฝึกฝนและเป็นทีปปรึกษาให้กับผู้ตาม ผู้นำให้โอกาสและสนับสนุนผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ผู้นำคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำเป็นผู้ใช้หลักการสื่อสาร 2 ทาง

**1.5.6 วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์** หมายถึง วัฒนธรรมของเทศบาลนครภูเก็ตที่ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self-actualization) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic - encouraging) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations)

**1.5.7 มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement)** หมายถึง การมีเหตุผล ในเรื่องของหลักการในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

**1.5.8 มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self-actualization)** หมายถึง คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและคาดหวังในเรื่องของเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่อยู่ที่คุณภาพงาน ความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์การและบุคลากรสอดคล้องกัน บุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์การในการพัฒนางาน

**1.5.9 มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging)** หมายถึง การให้ความสำคัญกับบุคลากร ในเรื่องของการได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานของตนเอง

**1.5.10 มิตินุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations)** หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม วัตถุประสงค์จากความพึงพอใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อตนเองและการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

**1.5.11 เทศบาลนครภูเก็ต** หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่น ตั้งอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต ที่ทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชน ประกอบด้วย 11 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สำนักปลัดเทศบาล (2) สำนักการช่าง (3) สำนักงานคลัง (4) สำนักการศึกษา (5) กองวิชาการและแผนงาน (6) กองสวัสดิการและสังคม (7) กองการแพทย์ (8) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (9) กองการประปา (10) หน่วยงานตรวจสอบ (11) หน่วยงานนิติการ โดยมีนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต นางสาวสมใจ สุวรรณสุภนา เป็นผู้บริหารงาน

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต เพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป

1.6.2 ทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต เพื่อพัฒนาและปรับปรุงองค์การให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้นและสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมกับมีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงานมากขึ้นได้ เป็นการพัฒนาองค์กรต่อไป

1.6.3 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต สามารถเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติให้ผู้บริหารงานได้และให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเพื่อบริการประชาชนเป็นสำคัญ จึงเป็นการพัฒนาองค์กร

## 1.7 สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิตินุ่งความสำเร็จ มิตินุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิตินุ่งมิตรสัมพันธ์

## 1.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

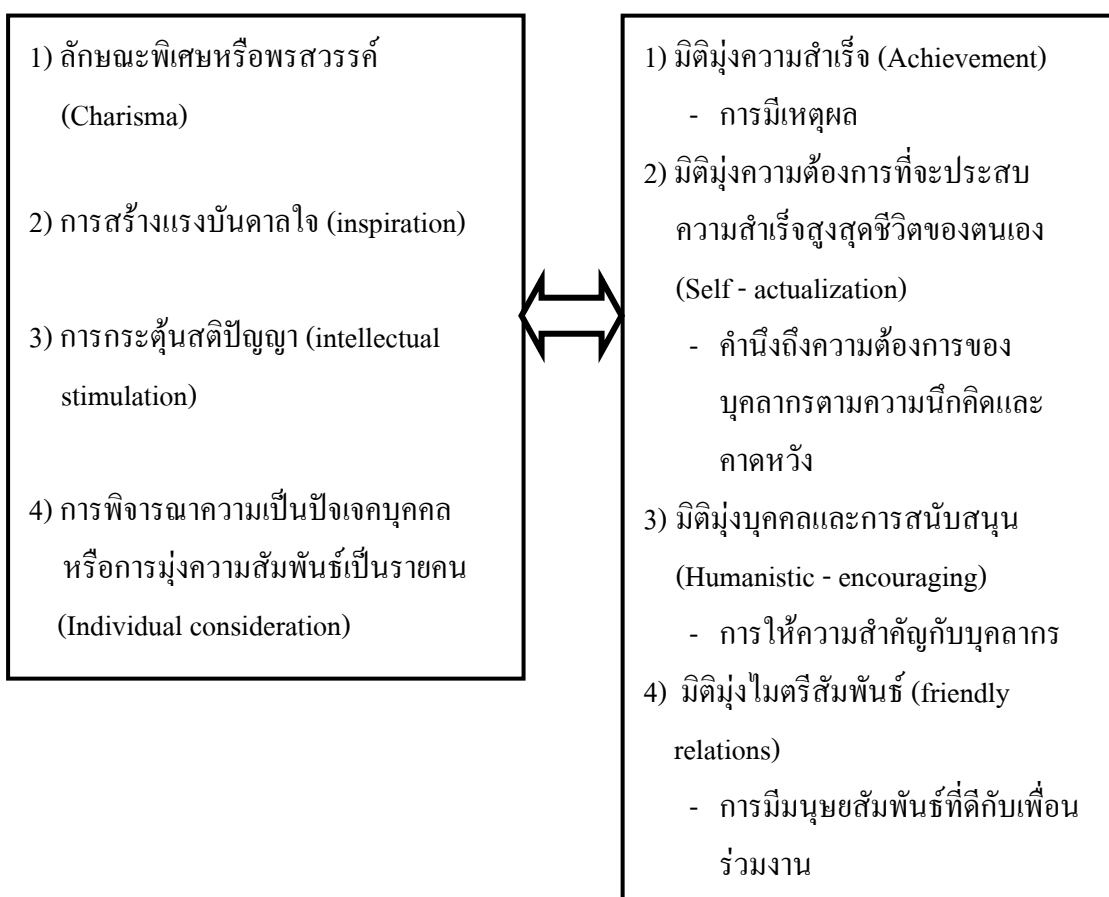
### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(James MacGregor Burns ,1978)

### วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

(Cook and Lafferty ,1989 อ้างถึงใน

สุพัตรา โอพารบัณฑิต , 2548:36)



## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

งานวิจัยฉบับนี้ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ ข้อมูลของเทศบาลนครภูเก็ต รวมถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
  - 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.1.2 ความเป็นมาตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ
  - 2.1.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2.2 ที่มาของแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2.3 การแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ
  - 2.2.4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ
- 2.4 แนวทางการศึกษาการปกครองส่วนท้องถิ่น: เทศบาลนครภูเก็ต
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

James C. Sarros and Don S. Woodman. (1993) อธิบายถึง “แนวคิดภาวะผู้นำ” (Leadership Concept) คือ การทำความเข้าใจในเรื่องของภาวะผู้นำได้จากแนวคิดภาวะผู้นำไม่ใช่เรื่องยาก แต่ในช่วงเวลาหนึ่งการศึกษาภาวะผู้นำนั้นได้เสื่อมถอยลงประกอบกับความไม่มั่นคงทางการเมือง และสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทำให้การฝึกอบรมผู้นำให้มีอำนาจและประสบความสำเร็จนั้นเป็นไปได้ยากมากขึ้น แนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในการทำให้นำนำประสบความสำเร็จนั้นยังไม่มี ความชัดเจนและสรุปได้ไม่แน่นอน สุดท้ายจึงทำให้การให้คำนิยามของ “ภาวะผู้นำ” ก็ประสบความสำเร็จล้มเหลวเพราะหาข้อสรุปที่แน่นอนไม่ได้ แต่ยังมี Bernard Bass and Ralph Stogdill ได้เป็นผู้ที่ได้กำหนดความหมายและแนวความคิดของภาวะผู้นำเป็นเวลานานถึง 40 ปี เมื่อ 20 ปีที่แล้ว Ralph Stogdill (1974) เป็นผู้ที่ได้พยายามกำหนดแนวคิด ตลอดจน ได้สังเกตเห็นว่า โดยส่วนใหญ่แล้วมีการให้คำนิยามมากมายเกี่ยวกับผู้นำ คือ “บุคคล” รวมทั้ง Bernard Bass (1990) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ปรากฏว่าเมื่อผ่านไป 16 ปี มีงานวิจัยใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นมากกว่า 4,000 เรื่อง ซึ่งทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเผยแพร่สู่สังคมอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ในปัจจุบันมีทั้งนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา “ภาวะผู้นำ” เป็นอย่างมาก สังเกตได้จากการตื่นตัวในการทำการศึกษารื่อง “ภาวะผู้นำ” อย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนใหญ่นักวิชาการได้มีการขยายผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้เป็นจำนวนมากในมุมมองที่หลากหลาย ทำให้เกิดการให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้เป็นจำนวนมากตามมาเช่นกัน โดยผู้วิจัยสามารถนำความหมายในมุมมองของนักวิชาการเหล่านั้น มาจัดกลุ่มความหมายของภาวะผู้นำในภาพรวมแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ ในความหมาย “ผู้ที่มีการใช้อำนาจของความเป็นผู้นำกลุ่มสั่งการกับผู้ใต้บังคับบัญชา” เป็นไปตามการให้ความหมาย ภาวะผู้นำของ Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993 :222) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปยังบุคคลภายนอก ผู้นำคือการกระทำสุดท้ายที่บ่งชี้ , พัฒนา , ช่องทาง และการเพิ่มศักยภาพบุคคลากรในองค์กรและองค์กรไปพร้อมๆกัน รวมถึง Jonh R. Schermerhorn ; Jr. James G. Hunt ; Richard N. Osborn. (1982 : 34) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อำนาจตามความสัมพันธ์ของกลุ่มซึ่งเป็นอิทธิพลระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้นำและผู้ตาม(William M. Fox ,1974 : 215 อ้างถึงใน Jonh R. Schermerhorn ; Jr. James G. Hunt ; Richard N. Osborn. , 1982:34) รวมถึงแนวคิดของ Peter J Reed

(2001:11-12 อ้างถึงใน H. Norman Schwarzkopf, 1974 :168 ) อธิบายเพิ่มว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การรวมกันของกลยุทธ์และลักษณะนิสัยผู้นำ ถ้าไม่มีภาวะผู้นำในองค์การ ก็จะปราศจากกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะเป็นผู้ใช้อำนาจในการนำองค์การหรือหน่วยงาน

**2. ภาวะผู้นำในความหมาย “ผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง”** ตามที่ Morphet and others (1959 : 122 อ้างถึงใน วิษุวัต มหิทธิกร , 2550 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น รวมถึงกระบวนการชี้แนะ เหนือบุคคลอื่นในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งสามารถทำให้ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้นหรือ สามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ ตามที่ Stoner and Freeman (1989 : 302 อ้างถึงใน ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ , 2546 :4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม นอกจากนี้ Koontz and Donnell (1973 : 517-518 อ้างถึงใน น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง, 2549 : 6 และ ชงยุทธ เกษสาคร, 2546 : 42) อธิบายเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในปฏิบัติตามแล้วยังต้องสามารถนำไปสู่การบรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการของการตัดสินใจสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

**3. ภาวะผู้นำในความหมาย “ผู้ที่สามารถ โน้มน้าวใจ จูงใจ บันดาลใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามหรือการใช้วิธีกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ คำสั่งได้ ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายขององค์การได้”** สอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (1994) และ Yukl (1998) (อ้างถึงใน นิธิดา บุรณจันทร์ , 2550:15) กล่าวถึงความหมาย ภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นกระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นกระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม การรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม โดยมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันของ Bovee ,Wood and Dovel (1995 อ้างถึงใน นิธิดา บุรณจันทร์, 2550:15) โดยเห็นว่า การมีความสามารถในการกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ทั้งนี้อาศัยกระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ ขั้นกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมายและขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตรหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนของนักวิชาการไทยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเดียวกับนักวิชาการต่างประเทศ ดังเช่น สมคิด บางโม (2551:240) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ คือ การที่ผู้นำองค์การใช้วิธีต่างๆหรือใช้

อิทธิพลเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมมือกับปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ สุพัตรา โธพารบัณฑิต (2548:18) อธิบายถึง ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพล จูงใจ บันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ ธวัช บุญยมนิ (2550: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพลหรือใช้การคลบบันดาลใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์การกำหนดไว้ Jack Falvey (1989 อ้างถึงใน David A. Kolb ; Irwin M. Rubin ; Joyce Osland ,1991 : 45) ยังกล่าวว่า เป็นความเต็มใจของคนในองค์การให้การยอมรับผู้นำและคำสั่งจากคุณสมบัตินั้นๆ อีกทั้งความต้องการผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกในองค์การรู้สึกอิสระทำให้เกิดบทบาทผู้นำและรางวัลที่ให้เพื่อความสำเร็จของผู้นำ รวมถึง วิษุวัต มหิทธิกร (2550 : 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งได้ และมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหรือพฤติกรรมของคนอื่นเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมของคนอื่นเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมาย “ภาวะผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่ใช้อำนาจของการเป็นผู้นำกลุ่ม แสดงพฤติกรรมผ่านการกระทำ และเป็นผู้ที่อยู่เหนือบุคคลอื่นในกิจกรรมต่างๆ โดยจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความเชื่อถือ ความรู้สึกและมีความสามารถทำให้ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ด้วยการเป็นผู้ที่ชี้แนะ โน้มน้าวใจ จูงใจ บันดาลใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของสมาชิกหรือผู้ได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ และ คำสั่งในการปฏิบัติงาน ทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การจนประสบความสำเร็จได้

### 2.1.2 ความเป็นมาตามแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

James C. Sarros and Don S. Woodman. (1993 : 58 ) กล่าวถึง “ความเป็นมาของผู้นำ” ว่า “ผู้นำยังคงเป็นบุคคลที่อยู่คู่กับมนุษยชาติ” จุดเริ่มต้นของ “ผู้นำ” เกิดขึ้น ตั้งแต่ 5,000ปีก่อน โดยชนชาติอียิปต์ได้มีการแบ่งแยกกลุ่มของผู้นำ (Leader), ตำแหน่งหัวหน้า (Leadership), และผู้ตาม (Follower) ออกจากกัน ต่อมาการแบ่งกลุ่มนี้ได้กลายเป็นแนวทางที่สืบทอดต่อมาของกลุ่มคนในลัทธิเต๋า (Taoism) ที่มีการเน้นภาวะผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้นกว่าที่ผ่านมาจึงเป็นช่วงเวลาที่มิแนวกการศึกษาและการฝึกอบรมผู้ตามเกิดขึ้น (Massing ,1989 อ้างถึงใน James C. Sarros and Don S. Woodman. , 1993 : 58) ต่อมาในช่วงที่วรรณกรรมของโลกได้เฟื่องฟูเกี่ยวกับเรื่องการก่อการร้ายและวีรกรรมของผู้นำ ตามความคิดของนักวรรณคดี Homer Iliad , Machiavelli's The Prince ,and

Shakespeare's มีการนำเสนอเรื่องของ “ผู้นำ” ที่เป็นทั้งผู้ชายและผู้หญิงออกมา เช่น เรื่อง Macbeth , Hamlet , Richard III , an King Lear. งานวรรณกรรมจึงสามารถสะท้อนรูปแบบ “ภาวะผู้นำ” ของคนเหล่านี้ออกมาได้ ทำให้ต่อมาไม่นานได้มีนักวิชาการเขียนตำราเกี่ยวกับ “ผู้นำ” ในรูปแบบต่างๆ จำนวนมากเพื่อการสอนการเป็น “ผู้นำที่ดี” ที่ต่อเนื่องมาจากอิทธิพลของงานวรรณกรรม (Bennis, 1989 ; Kotter , 1990a ; Kouzes และ Posner 1990 Manz and Sims 1989 ; Yulk , 1989) ต่อมาความซับซ้อนของภาวะผู้นำทำให้เกิดกระแสการวิเคราะห์และศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ” เพิ่มมากขึ้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันมีงานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาชี้ให้เห็นถึงรูปแบบ “ภาวะผู้นำ” ที่ทำให้เกิดความแตกต่างของ “ผลงานองค์กร” เช่น งานวิจัยของ Kirkpatrick and Locke, 1991 ; Kotter, 1990 ; Meindl et al. 1985; Miller and Toulouse, 1986 ; Niehoff et al.,1990 Seltzer and Bass, 1990 ; Thomas, 1988 อย่างไรก็ตามลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นยังไม่มีคำตอบชัดเจนและยังไม่ได้คำตอบที่ดีเท่าที่ควร ตัวอย่างเช่น พรสวรรค์ของผู้นำมีความสำคัญมากกว่าผลลัพธ์ขององค์กร ผู้นำทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันและประสิทธิภาพขององค์กร การเปรียบเทียบผู้นำในการทำกิจกรรมของกลุ่มต่างๆ เป็นต้น “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้ อาจขึ้นอยู่กับ อุปนิสัย(trait) ทักษะ (Skill) ทักษะคติ (attitude) สภาพแวดล้อม(environmental) และเงื่อนไขภายในองค์กร(Intra-organizational Condition)” ซึ่งสิ่งเหล่านี้ยังเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยังมีไม่เพียงพอมากนัก

ดังนั้น แนวทางการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบริบทในขณะนั้น โดยแบ่งเป็นแนวทางการศึกษาออกเป็น 4 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางที่ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยแบ่งตามแนวความคิดของนักวิชาการที่มีแนวคิดเหมือนกันมารวมกลุ่มไว้ด้วยกัน ดังนี้

### 1. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงอุปนิสัย(Leadership Traits)

Jonh W. Newstrom, Keith Davis (1993 : 223) กล่าวว่า แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงอุปนิสัยจะเริ่มตั้งแต่การมุ่งศึกษาภูมิหลังซึ่งเป็นประวัติความเป็นมาส่วนตัวของผู้นำ เป็นการศึกษา “ธรรมชาติของผู้นำ” เหล่านั้น เป็นผู้นำโดย “กำเนิด” มีงานวิจัยที่ได้กำหนดเรื่องอุปนิสัยและความแตกต่างระหว่างบุคคลที่เป็น “ผู้นำ” และบุคคล “ผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ” ออกจากกัน ให้เห็นได้ชัดเจน การศึกษาแนวทางนี้เป็นแนวทางการศึกษาที่ง่ายที่สุดที่อธิบายอุปนิสัยของผู้นำ ทำให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้นำหลายท่านที่เป็นบุคคลที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ มีงานวิจัยที่ได้นำเสนอการศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภายนอกและอุปนิสัย ของผู้นำ โดยแนวทางนี้สามารถแบ่งแยกคนที่บุคคลผู้ที่เป็น “ผู้นำ” ออกจาก บุคคล “ผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ” ได้เท่านั้น ตามองค์ประกอบที่ต้อง

นำมาพิจารณา คือ 1) รูปลักษณะภายนอก ได้แก่ ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง พลังงาน สุขภาพ บุคลิกภาพ พุดจาคล่องแคล่ว มีความฉลาด นักปราชญ์ ความรู้ 2) อุปนิสัย ได้แก่ ความมีเหตุผล ในการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ และการตัดสินใจ ความคิดลึกซึ้ง ความคิดริเริ่ม การปรับตัว การปกครอง การริเริ่ม ความเพียรพยายาม ความกระตือรือร้น ความมั่นใจในตนเองแต่แนวทาง การศึกษานี้ไม่ได้รับการนิยมนับในปัจจุบัน เนื่องจากมีปัญหาในเรื่องการวัดรูปลักษณะภายนอกและ อุปนิสัยของผู้ผู้นำในแต่ละองค์ประกอบ ซึ่งเป็นเรื่องการวัดระดับผู้นำหรือผู้นำต้องมีลักษณะเป็น แบบใดในองค์ประกอบต่างๆจึงถือว่าเป็นผู้ที่มี “ภาวะผู้นำ” ดังนั้น แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิง อุปนิสัยนี้จึงยังทำนายผลได้ไม่สม่ำเสมอ ไม่มีความชัดเจนและยังไม่สามารถตอบปัญหาหรือตอบ โจทย์ได้เพราะยังไม่สามารถบ่งบอกอะไรในความเป็นผู้นำได้ ไม่นานแนวทางนี้ก็ให้หมดความนิยม ในการศึกษาไป โดยมีแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior) ขึ้นมา แทนที่ในที่สุด

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงอุปนิสัยผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำได้นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะโดดเด่นมีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับการขึ้นเป็นผู้นำและครองใจผู้ตาม ซึ่งจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และโครงสร้างของแต่ละกลุ่ม

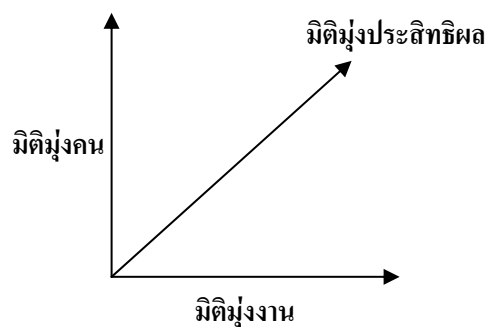
## 2. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Leadership Behavior)

ต่อมาในช่วงปี 1940 นักวิจัยได้แยกเรื่องอุปนิสัยออกไปและมีการศึกษา ที่มุ่งตรงไปยังการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยแนวทางการศึกษานี้จะพิจารณาว่าพฤติกรรมใดบ้าง ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ และต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จอย่างไร สำหรับพฤติกรรม ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จนั้นจะนำมาเป็น “ต้นแบบ” เป็นแนวทางในให้ผู้คนยึดถือปฏิบัติตาม ดังนั้นแนวทางการศึกษานี้จึงมีความแตกต่างกับแนวทางการศึกษาที่ 1 คือ “ผู้นำเป็นผู้ที่ถูกสร้าง ขึ้นมา ไม่ได้เป็นผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด” โดยมีแนวทางการศึกษาแนวเกิดขึ้นใหม่มีประเด็นหลัก 2 ประการ คือ 1) คำนี้ถึงตนเองเป็นหลักหรือมุ่งงาน คือพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นอยู่จริงมีความ ใกล้เคียงกับการมุ่งเน้นพฤติกรรมส่วนบุคคล 2) คำนี้ถึงผู้อื่นเป็นหลักหรือมุ่งคน ส่วนใหญ่ การศึกษาอุปนิสัยเป็นการแบ่งแยกผู้นำจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำออกจากกัน

ต่อมาได้มีการศึกษา ภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ Ohio State ในประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Edgar H. Schein (1991:170-171 อ้างถึงใน Hemphill,1950;Stogdill and Coons ,1957;Fleishman,1973; Bass1981) กล่าวว่า ในการศึกษาภาวะผู้นำจากการศึกษาของ มหาวิทยาลัยของรัฐOhio State มี 2 มิติพื้นฐานในการสังเกตภาวะผู้นำคือ 1) มิติโครงสร้างพื้นฐาน (การสร้างและการบริหาร กิจกรรม-ภาระงานภายนอก) เป็นการมุ่งงาน 2) มิติการพิจารณา (ความ ตั้งใจ และการจัดการความสัมพันธ์ภายใน) เป็นการมุ่งคน ซึ่งคล้ายกับแนวคิดของ Fiedler (1967

อ้างอิงใน Hemphill,1950;Stogdill and Coons ,1957;Fleishman,1973; Bass , 1981) โดยมีการแยกกันระหว่างผู้นำออกจากภาระหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้นำออกจากกัน (การกำหนดทิศทางภาระงาน) รวมถึงการแบ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (การกำหนดทิศทางความสัมพันธ์) โดยผู้นำจะทำหน้าที่ในการสร้างและการบริหารของวัฒนธรรมไปในเวลาเดียวกัน อาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความเกี่ยวเนื่องกัน ทั้งนี้เป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่สามารถนำมาเปรียบเทียบกับการบริหารงานของผู้นำในองค์กรได้

ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำคือความต้องการในการตัดสินใจบุคคลที่เป็นผู้นำตามลักษณะเฉพาะของพฤติกรรมผู้นำเป็นอยู่ จากรูปแบบพฤติกรรมที่หลากหลาย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลงานองค์การและความพึงพอใจของผู้ตาม จากแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำของรัฐ Ohio State จึงได้เกิดการพัฒนาขึ้นมาเป็นทฤษฎี 3 มิติ (Three-Dimension Theory หรือ 3-D Model หรือ 3-D management) ของ Reddin เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (อ้างอิงใน Hemphill, 1950; Stogdill and Coons, 1957; Fleishman, 1973; Bass, 1981) โดยประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติมุ่งงาน (Task Orientation) คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ตามเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์ 2) มิติมุ่งคน (Relationship) คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งแสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ตาม 3) มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (อ้างอิงใน ธวัช บุญยมนัน, 2550: 58-59) ดังแผนภาพ



แผนภาพ 2-1 แสดงมิติทั้ง 3 ตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (อ้างอิงใน ธวัช บุญยมนัน, 2550: 60)

นอกจากนี้แนวคิดตามทฤษฎี 3 มิติ ของ Reddin (อ้างอิงใน Hemphill, 1950; Stogdill and Coons, 1957; Fleishman, 1973; Bass, 1981) นี้ยังสามารถสรุปได้ดังตาราง ดังนี้

**ตาราง 2-1** แสดงภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3มิติของ Reddin

| Leader Behaviors                      |                                              |                                              |
|---------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| การสื่อสาร<br>(Conversational Label ) | ลูกจ้างเป็นศูนย์กลาง<br>( Employee Centered) | ผลผลิตเป็นศูนย์กลาง<br>(Production Centered) |
| 1. ประชาธิปไตย (Democratic)           | สูง                                          | สูง                                          |
| 2. มนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)     | สูง                                          | ต่ำ                                          |
| 3. อัตตาธิปไตย (Autocratic)           | ต่ำ                                          | สูง                                          |
| 4. ปลปล่อยละเลย (Laissez-faire)       | ต่ำ                                          | ต่ำ                                          |

(ดัดแปลงจาก Hemphill, 1950; Stogdill and Coons, 1957; Fleishman, 1973; Bass, 1981)

นอกจากนี้ Tosi และคณะ (1990 : 617 อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์, 2545:8 - 9) Gibson และคณะ(1997:314-315) Ivancevich และ Matteson (1999 : 453 อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์, 2545:8-9) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำ ในประเด็น ความสามารถพิเศษ(Charisma) ความเอาใจใส่ (Individual Attention) สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) อีกทั้ง Peter J. Reed (2001:19-20) ยังกล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่า พื้นฐานของผู้นำที่มีความสามารถ มีอำนาจ เป็นทักษะหรือสมรรถนะ หากได้นำมาจัดรวมกันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำได้

Peter J. Reed (2001 : 20) อธิบายว่า เมื่อไม่นานมานี้มีนักวิชาการหลายท่านพยายามให้คำนิยามศัพท์และกำหนดกรอบการศึกษาให้มีความชัดเจนมากขึ้นในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เช่น ภาวะผู้นำ สมรรถนะ และการตัดสินใจ โดยกรอบการศึกษานี้ในแต่ละตัวแปรให้มีความเชื่อมโยงกันและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆในการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำ ส่วน Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993 :223) อธิบายเพิ่มเติมว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนั้นมิงานวิจัยมากมายที่ได้ศึกษาตามแนวคิดนี้ในเรื่องของความเหมาะสมของพฤติกรรม , ทักษะ , และการกระทำ ซึ่งแนวทางการศึกษาวิเคราะห์ทักษะของผู้นำจะน้อยกว่าการศึกษาอุปนิสัยส่วนบุคคลของผู้นำ ทำให้ช่วยอธิบายได้ว่าทำไมจึงต้องมีการแบ่งแยกผู้นำที่มีคุณภาพออกจากตัวแทนที่ไม่มีคุณภาพ โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ทั้ง 3 ประการ ได้แก่ 1) ทักษะวิชาทางเทคนิค (Techical Skill) คือได้มีการอ้างอิงถึงความรู้ส่วนบุคคลและความสามารถในการประกอบกรบวนการทางเทคนิค 2) ทักษะมนุษย์ (Human Skill) คือความสามารถในการทำงานของบุคคลอย่างมี

ประสิทธิภาพและการสร้างทีมงาน 3) ทักษะแนวคิด (Conceptual Skill) คือความสามารถในการคิด ตัวแบบ กรอบแนวคิด และความสัมพันธ์อย่างกว้างขวาง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมนั้นจะมุ่งไปศึกษา พฤติกรรมของผู้นำมากขึ้น เพราะพฤติกรรมของผู้นำจะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ตามให้ยึดถือ เป็นแบบอย่างปฏิบัติตาม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ แต่ก็ไม่สามารถ ที่จะนำไปใช้ได้ในทุกสถานการณ์

### 3. แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Leadership Contingencies)

ต่อมาในปี 1960 แนวคิดจุดเน้นของงานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำ” ได้มีการ เปลี่ยนแปลงไปเป็น “แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์” โดยเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำ” มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดผู้นำเชิงสถานการณ์นี้ได้โต้แย้งกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิง พฤติกรรม ธวัช บุญยมติ (2550:58-59) ได้กล่าวว่า ผู้ที่เริ่มแรกในการพัฒนาขึ้นมา คือ “Fred Fiedler” โดยมีการสร้างแบบจำลองเชิงสถานการณ์ขึ้นมา นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่วิจัยและได้ ทำการศึกษาได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับสถานการณ์ (อ้างอิงใน ธวัช บุญ ยมติ และ Robbins ,1996 : 42) คือ Paul Hersey และ Kenneth H. Blanchard เป็นต้น ได้เป็นผู้ที่ สร้างแบบจำลองเชิงสถานการณ์ขึ้นมาเช่นกัน โดยแบบจำลองเชิงสถานการณ์นี้โดยแนวคิดในกลุ่ม แนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้มีทฤษฎีที่มาสันนิษฐานคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยนกันระหว่างผู้นำกับสมาชิก ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเส้นทางสู่เป้าหมาย และทฤษฎีภาวะผู้นำ แบบการทดแทนภาวะผู้นำ

มุมมองสถานการณ์ (Situation Aspects) โดยมี Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993 :225) ชี้แจงว่า มุมมองสถานการณ์ มีองค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการ คือ ผู้นำ ผู้ ตาม และสถานการณ์ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบกับการตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรม ของผู้นำอย่างเหมาะสม ความสำเร็จของผู้นำคือพฤติกรรมที่สามารถรวมผู้ตามให้เกิดความเป็นหนึ่ง เดียวกัน โดยมีการกระตุ้นผู้ตามเกิดขึ้น ทั้งนี้จะมีการระบุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์พิเศษต่างๆ ยกตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์หนึ่งการกระทำA อาจจะดีที่สุดสำหรับการกระทำของผู้นำใน ขณะนั้น แต่ในสถานการณ์ต่อไป การกระทำB อาจจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดก็ได้ ความพยายามในการเป็น ผู้นำขององค์กรจะหยุดยั้งรูปแบบที่พอดีในการสร้างความแตกต่างและผลลัพธ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่มีความซับซ้อน ในขณะเดียวกันผู้นำในองค์กรก็คือผู้ตามใน องค์กรด้วยจึงจะเป็นผู้นำที่ดีได้ ในส่วนผู้ตามที่เป็นลูกจ้างองค์กรต้องมีพฤติกรรมที่รวมถึงผู้ที่ ยอมทำตามคำสั่งผู้นำและเป็นผู้ที่ยอมตามความคิดของผู้นำ ค่านิยมและการกระทำ รวมทั้ง Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993 :239) ยังกล่าวว่า ผู้นำต้องวิเคราะห์สถานการณ์และค้นพบปัจจัยของ

ภาระงาน , ลูกจ้าง ,หรือองค์การที่มีการแนะนำรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุดเพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น แต่การผู้นำควรมีหลายรูปแบบรวมกัน ดังนั้น “แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์” จึงมี “ตัวแปรสถานการณ์” (Contingency variable) เป็นตัวแปรสำคัญในการศึกษา

จากการอธิบายถึง “ทฤษฎีสถานการณ์” (Situational Theory) ของนักวิชาการ Fiedler, House ได้มีการพัฒนารูปแบบขึ้นมาตามแนวทางการวิจัยภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ซึ่งถูกนำเสนอเป็นหลักวิธีการคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นแนวทางการศึกษาที่เป็นแบบแผนมาก ซึ่งแนวคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำนายประสิทธิภาพการทำงานเป็นกลุ่ม (ผลงานตามหน้าที่) ซึ่งทฤษฎีนี้คือประสิทธิผลกลุ่มขึ้นอยู่กับความสำเร็จระหว่างรูปแบบของผู้นำและความต้องการของสถานการณ์ ในการควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ ทำให้เกิดผลลัพธ์ของการกระทำและการตัดสินใจที่เป็นไปตามนั้น โดยสามารถสรุปได้ตามแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพ 2-2 แสดงรูปแบบภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

ที่มา: ดัดแปลงจาก Richard M. Osborn, James G. Hunt ,Larry R. Jauch (1980 : 464)

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่

เนื่องจากในปัจจุบันมีการให้ความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำมากขึ้น เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นอย่างมาก จึงเกิดเป็นประเด็นที่นักวิจัยได้ศึกษาเพื่อขยายแนวความคิดโดยการสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใหม่ (New Leadership) ขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เริ่มตั้งแต่ในทศวรรษที่ 1980 Yukl (1994 : 350 อ้างถึงใน กิตติ สิงหาปัด , 2541: 22) กล่าวว่า นักวิจัยเรื่องการจัดการได้หันมาให้ความสนใจกับวิธีการที่ผู้นำทำการ “เปลี่ยนแปลง” และ “ฟื้นฟูองค์กร” กันมากขึ้น โดยได้มีการศึกษาผู้นำในฐานะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งหมายถึง กระบวนการสร้างความผูกพันมัดตัวเองกับเป้าหมายขององค์การและทำให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ Peter J. Reed (2001:33) ยังกล่าวว่า ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การได้ การบริหารที่ดีมักขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารแต่ไม่เพียงพอกับประสิทธิภาพการบริหารงาน หากจะทำให้เกิดประสิทธิภาพผู้จัดการต้องมีการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการทำสิ่งที่ถูกต้องแต่ไม่ใช่หยุดแค่ความเป็นผู้นำที่อาวุโสกว่าเท่านั้น ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งที่ควรทำให้ถูกต้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่ไม่มีคำแนะนำและมีเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ต้องมีการแข่งขัน ซึ่งจะต้องสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์ขึ้นมา

นิรรัตน์ สังข์จีน (2548:14-15) และ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548: 17) อธิบายถึง “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี James MacGregor Burns และ Bernard M. Bass เป็นนักวิชาการที่กล่าวถึง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” โดยได้แสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังแรงจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่นิยมกันอยู่ในปัจจุบันและกำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีปัญหามากมายที่รอการแก้ไขอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้มองในมุมที่ว่า เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์การ เป็นไปตามที่ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548:27-33) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ทำให้ผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์ได้ยากขึ้น จึงมีแนวคิดที่นักวิชาการได้ศึกษาภาวะ

ผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ได้แก่ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories) 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Theories) โดยนักวิชาการเหล่านี้ได้ขยายแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ดังที่ ธวัช บุญยภูมิ (2550: 87) กล่าวว่า นักวิชาการหลายท่านได้มีการปรับปรุงและขยายทฤษฎีเดิมที่มีอยู่ออกไปให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบันมากขึ้น จึงมีทฤษฎีใหม่ที่ได้นำเสนอขึ้นมามากมาย โดยมีความเป็นมาของการพัฒนาทฤษฎี ดังนี้

James MacGregor Burns (1978 : อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต, 2548:27-33 และ จารุวัฒน์ บุรพันธ์ , 2546 : 23-24) อธิบายว่าได้พัฒนาแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่และได้ยืนยันว่าการบริหารงานในองค์กรมีลักษณะภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories) 2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Theories) จากการวิจัยเชิงพรรณนาผู้นำทางการเมือง ซึ่ง James MacGregor Burns ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories) หมายถึง กระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้เรียกเป็นชื่ออื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ แต่ทั้งหมดมาจากคำว่า “Transformation Leadership” ซึ่งต่อไปใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งทฤษฎีนี้ผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองเห็นไกลไปในอนาคต ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความคุณค่าความเป็นมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม

James MacGregor Burns (1978 อ้างถึงใน Terence R. Mitchell , 1974 : 1053-1057) เป็นผู้ให้ข้อสังเกตและสร้างแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นมา โดยต่อยอดจากแนวความคิดดั้งเดิมจากงานของ House , Bernard M.Bass(1990) โดยกรรณิการ์ วัฒนาวีโส (2551: 19) ได้อธิบายว่าเป็นแนวคิดที่ได้ถูกพัฒนาเปลี่ยนแปลงมาจากภาวะผู้นำบาโรมิโดย James MacGregor Burns (1978 , อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม , 2548 : 151) ดังนั้นแนวความคิดของ James MacGregor Burns จึงเป็นแนวทางที่พัฒนาขึ้นโดยเน้นทั้ง “การเปลี่ยนแปลง” และ “ภาวะผู้นำ” โดย James MacGregor Burns ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 มิติ คือ 1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) เป็นการจดหาวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภารกิจงานและความภาคภูมิใจพร้อมกับความเคารพและความไว้วางใจของผู้ตาม (Robbins ,1996 : 439 Citing Bass , 1989 : 22 ;

House , 1977 : 194-205) 2) **แรงบันดาลใจ (inspiration)** คือ ความคาดหวังสูงในการติดต่อสื่อสาร มีการใช้สัญลักษณ์ที่มุ่งเน้นความพยายามและการแสดงความสำคัญของเป้าหมายในแนวทางปกติ 3) **การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation)** คือ การกระตุ้นการประชาสัมพันธ์ , ความมีเหตุผล , การแก้ปัญหาด้วยความระมัดระวัง 4) **การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration)** การจัดหาความตั้งใจส่วนบุคคล , การรักษาความเป็นปัจเจกชนของลูกจ้าง, และการฝึกฝนและการให้คำแนะนำ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นหลายท่าน ที่ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) ยกตัวอย่างเช่น Schermerhorn และคณะ (1991 : 467 อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์ , 2545 : 9) และ Champoux (2000 : 228 อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์ , 2545 : 9) กล่าวถึง “ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้เพียง 3 ด้าน คือ 1) ความสามารถพิเศษ 2) ความเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน 3) สิ่งเร้าทางปัญญา รวมถึง Cook และคณะ (1997: 484-485 อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์ , 2545 : 10) และ Richard L.Daft (1998 : 335 อ้างถึงใน พรพิรุณ คุณิพงษ์ , 2545 : 10-11) กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ด้าน ซึ่งนักวิชาการเหล่านี้ได้มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกับ James MacGregor Burns (1978) นอกจากนี้ยังมี Peter J. Reed (2001:59 อ้างถึงใน Kotter J. , 1999) อธิบายถึง ตัวแบบกระบวนการหลักการเปลี่ยนแปลงของ Kotter J.ว่า จากกระบวนการหลักในการเปลี่ยนแปลงมี 8 ขั้นตอน ได้แก่ 1.การกำหนดความรู้สึกที่เร่งด่วน 2.การสร้างแนวทางความร่วมมือ 3.การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 4.การติดต่อสื่อสารการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ 5.การปกครองที่มีการกระทำพื้นฐานอย่างอิสระ 6.ชัยชนะเร่งด่วนทั่วไป 7.การได้มาซึ่งคำปรึกษาและการผลิตมากกว่าการเปลี่ยนแปลง 8.แนวทางใหม่ทางวัฒนธรรม จะสังเกตเห็นได้ว่าทั้ง 8 ขั้นตอน จากตัวอย่างข้างต้นหากวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบแล้วจะพบว่าพื้นฐานมาจากแนวความคิดของ James MacGregor Burns เช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่าทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในปัจจุบัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ , 2544 : 280 อ้างถึงใน สุพัตรา โอฬารบัณฑิต , 2548:27-33 )

ต่อมา Bernard M. Bass (1990 อ้างถึงใน Jonh R. Schermerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn , 1998 : 99) โดย กรรณิการ์ วัฒนาวิโส (2551 : 20) กล่าวถึง ปี1985 ว่า Bernard M. Bass (1985) ได้เสนอแนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง” โดยได้พัฒนามาจากแนวคิดของ James MacGregor Burns และได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกเชื่อถือไว้วางใจ ชื่นชม ซื่อสัตย์ จงรักภักดี และเกิดความเคารพในตัวผู้บังคับบัญชาของตน โดย Bernard M. Bass (1990)

ได้เสนอแนวคิดที่ว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ได้เกิดขึ้นเมื่อผู้นำได้เป็นที่รู้จักของผู้อื่นอย่างกว้างขวาง โดยมีความสามารถในการยกระดับความสนใจของผู้ตามได้ตรงตามความรู้สึกของผู้ตามและมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามยอมรับเป้าหมายและภารกิจกลุ่มได้ เมื่อผู้นำมีการให้กำลังใจผู้ตามจนสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจในตัวผู้นำแล้วก็จะทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำได้ นอกจากนี้ James MacGregor Burns (1978 อ้างถึงใน Terence R. Mitchell , 1974 : 1053-1057) มีความเห็นเพิ่มเติมว่า “นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปจนกว่าจะประสบความสำเร็จตามหน้าที่ของผู้นำ”

นอกจากนี้ วรรณิการ์ วัฒนวิโส (2551 : 20) ได้กล่าวว่า จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ Bernard M. Bass (1985 : quoted in Yukl , 1988 : 327-328) ได้สร้างเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำที่เรียกว่า “แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ” (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ ) โดยจะวัดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลอุดมคติ (Idealized influence) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ต่อมาได้มีการเพิ่มองค์ประกอบผู้นำเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) สำหรับการวัดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะวัด 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) และการจัดการโดยมีข้อยกเว้น (Management-By-Exception) ต่อมา Bernard M. Bass และ Avolio (1994) ได้มีการนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำในกระบวนการทศน์ใหม่เรียกว่า “รูปแบบความเป็นผู้นำแบบเต็มพิสัย” (Full-Range Leadership Model หรือ FRLM) โดยรูปแบบนี้ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามแบบแนวคิดของ Bernard M. Bass ผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยปะละเลย ตามแนวคิดของ Bernard M. Bass (1990 อ้างถึงใน Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn , 1998:101) สรุปว่า “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ทำให้เกิดความแข็งแกร่งในการบริหารในระดับสูงเป็นการเปิดโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารให้มีการเสนอข้อคิดเห็นและการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ทั่วองค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ที่ได้จัดการรวบรวมผู้นำการแลกเปลี่ยนไว้ด้วย กล่าวคือผู้นำต้องมีการใช้ทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จได้ด้วยดี

จากนี้ Barnard M. Bass (1985: อ้างถึงใน สุพัตรา โอพารบัณฑิต, 2548:31 และ เสาวลักษณ์ ภิรมเรศ, 2546:44) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “การแสดงพฤติกรรม” ความเป็นผู้นำว่าการแสดงความเป็นผู้นำสามารถแสดงได้ 2 แบบ ร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational Leadership) และความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership) โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำทั้ง 2 แบบ โดยจะแสดงภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละท้องถิ่น และสิ่งแวดล้อมภายใน ได้แก่ เพื่อร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมองค์กร และคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะตัวบุคคล ความสนใจแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามยังมีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน หรือภาวะผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) ซึ่งต่อไปจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน” เป็นผู้นำที่ใช้หลักในการติดต่อระหว่างบุคคลโดยมุ่งสู่เป้าหมาย ซึ่งเป็นผู้นำแบบดั้งเดิม คือ สนใจทำงานให้เสร็จเป็นวันต่อวัน (day to day management) และมุ่งชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามแนวเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนของบทบาทโครงสร้างของงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่วิสัยทัศน์ว่าอะไรสมควรทำ มีการแสดงการโน้มน้าวใจผู้ตามเล็กน้อย จะมีการแลกเปลี่ยนกับผู้ตามเมื่อบรรลุเป้าหมายเท่านั้นและไม่มีการกำหนดค่านิยมร่วมกัน James MacGregor Burns จึงเชื่อว่าผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติได้มากกว่าที่คิด นอกจากนี้ กรรณิการ์ วัฒนวิโส (2551: 19) กล่าวว่า James MacGregor Burns ได้ทำการเปรียบเทียบให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองว่าผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำที่กระตุ้นจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตกลงร่วมกันว่า ผู้นำจะให้รางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงสิ่งที่ผู้ตามสนใจหรือถนัดและสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกตามความชอบ หรือความถนัดของแต่ละคน และพัฒนาผู้ตามให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

ธวัช บุญขมณี (2550: 94-95) ได้นำเสนอแนวคิดที่สอดคล้องกัน อธิบายว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดยเน้นโดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะถ้อยที ถ้อยอาศัย พึ่งพาด้วยกันและกัน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะให้บางสิ่งบางอย่างที่ผู้ตามต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่ผู้นำต้องการ นั่นคือ “ผู้นำจะให้อะไรบางอย่าง เพื่อที่จะได้อะไรบางอย่างเป็นการตอบแทน” หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนแบบ “หมูไปไก่มา” ในสภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมาก เพราะผู้ตามมักจะสนใจทำเฉพาะสิ่งที่ผู้นำต้องการ วิธีการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้มากที่สุด คือ การเจรจาต่อรอง (Bargaining) กับผู้ตาม (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ , 2536 : 58 อ้างถึงในธวัช บุญขมณี , 2550: 94 ) เพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนเองต้องการและผู้ตามก็ได้ในสิ่งที่ต้องการ (Win-Win) ด้วยเช่นกัน

ต่อมา Barnard M. Bass (1985:11อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต , 2548:28 ) ได้ขยายแนวคิดภาวะผู้นำของ James MacGregor Burns โดยใช้แรงจูงใจมาใช้อธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดย Barnard M. Bass กล่าวว่า ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นผลกระทบของผู้นำต่อผู้ตาม ซึ่งพบว่าผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดีนับถือผู้นำและผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ Jonh R. Scherhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998: 220-221) มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันโดยกล่าวถึง “การเปลี่ยนแปลง” และ “การแลกเปลี่ยน” (Transformational and Transactional Approaches) เช่นกัน แต่สำหรับในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้จำกัดขอบเขตการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้นจึงจะไม่นำเสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Theories) อย่างละเอียดมากนัก

### 2.1.3 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

“องค์ประกอบ” หมายถึง ส่วนต่างๆของภาวะผู้นำที่นำมาประกอบกันจนเกิดเป็นรูปแบบหรือคุณลักษณะของภาวะผู้นำในแบบหนึ่งๆ โดยในแต่ละองค์ประกอบนั้นจะเป็นสิ่งบ่งชี้คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนว่าผู้นำมีภาวะผู้นำแบบใด

ตามที่ อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548: 17) กล่าวว่า แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันที่เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลง ทุกองค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับจุลภาค ทั้งในสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ จึงทำให้ในปัจจุบันนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับ “ตัวแปร” หรือ “ปัจจัย” ต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก คือ “ภาวะผู้นำ” สอดคล้องกับแนวคิดของ ธวัช บุญยมติ (2550) กล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและต้องการประสบความสำเร็จต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรและนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีกว่า

สำหรับงานวิจัยฉบับนี้จะนำเสนอองค์ประกอบและสิ่งบ่งชี้ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เท่านั้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นตัวแปรการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัยของงานวิจัยฉบับนี้

ในส่วน องค์ประกอบของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ได้ขยายความอธิบายได้ด้วย “ทฤษฎีเชิงปฏิรูป” หรือ “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership Theory) จากการให้คำนิยาม “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังไว้ พัฒนาความสามารถให้ไประดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้เพื่อร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรและสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล , 2547 : 44 อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต , 2548:30) พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545:8) มีแนวคิดที่คล้ายกัน โดยอธิบายว่า “ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง ผู้ที่สามารถเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีวิวัฒนาการที่สมบูรณ์ โดยถ่ายทอด โน้มน้าว ความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นอีกได้ด้วย นอกจากนี้ นักวิชาการไทย วรรณิการ์ วัฒนาวิโส (2551 : 23) แบ่งแยกองค์ประกอบ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ตามแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) ได้คือความพยายามกระตุ้นหรือจูงใจให้ลูกน้องเกิดความปรารถนาหรือเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงาน เพื่อให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จ เจริญเติบโต และพัฒนา มี 4 องค์ประกอบ คือ 1. การมีภาวะผู้นำเชิงبارมีหรือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเฉพาะองค์ประกอบและสิ่งบ่งชี้ “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ของ James MacGregor Burns (1978) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นทฤษฎีที่มีความเหมาะสมจึงได้เลือกมาศึกษาวิจัยภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตในครั้งนี้เพราะ James MacGregor Burns (1978) เป็นผู้คิดค้นทฤษฎีนี้คนแรก จนได้รับการยอมรับ จากนักวิชาการหลายท่านจึงเป็นทฤษฎีใหม่ที่นักวิชาการหลายท่านได้มีการขยายแนวคิดเดิมออกไปจนได้รับการยอมรับและได้นำมาใช้หรือศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งมีความเหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ผู้นำส่วนใหญ่ต้องมีการปรับตัวและใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาจัดการแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุมาจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามไปด้วยและเพื่อเป็นการนำหน่วยงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้จนประสบความสำเร็จ เพื่อให้งานวิจัยมีน้ำหนักและมีความชัดเจนมากขึ้นผู้วิจัยจึงได้หาหลักฐานอ้างอิงเกี่ยวกับสาเหตุในการเลือกศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ตามมุมมองของนักวิชาการหลายท่าน ดังเช่น อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548 : 17) มี

ความเห็นคล้ายกันว่า ในทศวรรษที่ผ่านมา การศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมากคือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หรือ “ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป” ซึ่งมีงานวิจัยทั่วโลกได้สนับสนุนทฤษฎีนี้และยืนยันว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในทุกองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทั้งองค์การขนาดเล็กและองค์การขนาดใหญ่ก็ตาม สำหรับประเทศไทยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์การ ผลการปฏิบัติงาน ของกลุ่มและของผู้ได้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลต่อเจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมความเป็นพลเมืองดี อีกด้วย Jonh W. Newstrom , Keith Davis (199:222) มีแนวคิดที่สนับสนุนว่า “ปัจจุบันได้มีศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดใหม่ในการศึกษาภาวะผู้นำที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน” ในส่วนการศึกษา “ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน” ผู้วิจัยจะไม่ทำการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ โดยผู้วิจัยได้อ้างอิงเหตุการณ์การไม่เลือกศึกษา “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน” เพราะถึงแม้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำแบบคลาสสิกจะให้ความสนใจกับผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งมีการใช้อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ และอำนาจการให้รางวัล เพื่อให้ผู้ตามเชื่อฟังและปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำต้องการ แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไม่กระตุ้นผู้ตาม ไม่กระจายอำนาจ ไม่คล้อยตามใจให้ผู้ตามสนใจในสิ่งที่ดีกว่าสำหรับองค์การ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะพยายามกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งคำถามต่อวิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่กระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้องค์การกลับมามีชีวิตอีกครั้งหนึ่ง(ธวัช บุญยณณิ , 2550: 95) รวมทั้งกรณีการวิวัฒนาวิโส (2551: 22-23) ยังนำแนวคิดของ Bernard M.Bass มาอธิบายว่า ผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปด้วยกัน แต่จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยต่างๆที่ Bernard M.Bass ได้นำมาศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (อ้างถึงใน ธนาพร เมธากิวิวัฒน์, 2546: 22) ทั้งนี้เพราะ James MacGregor Burns (1978) เชื่อว่าผู้นำควรแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพราะสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติได้มากกว่าที่คิด

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษา “ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน” ไม่มีความจำเป็นที่ต้องนำมาศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้แต่สิ่งสำคัญมากกว่าที่ต้องนำมาศึกษา คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” สำหรับการท้าววิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ ศึกษากรณี : เทศบาลนครภูเก็ต” ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิด ของ James MacGregor Burns (1978) มาทำวิจัยเพราะนักวิชาการท่านนี้เป็นต้นแบบ เป็นผู้คิดค้นแนวคิด คนแรก ซึ่งทำให้นักวิชาการท่านอื่นนำไปเป็นแบบอย่างเพื่อต่อยอด พัฒนาหรือศึกษาขยายแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) ทั้งสิ้น

Barnard M. Bass และ Avolio (1985:5-6) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ จากแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) โดยเสนอว่าโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) และการแบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ประการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ / ภาวะผู้นำเชิงบารมีหรือการสร้างบารมี (Charisma)**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีลักษณะพิเศษหรือมีบทบาทเป็นตัวแทนให้กับผู้ตาม หมายถึง ผู้นำที่ได้ประพาดิตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นตัวแทนให้ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ได้รับการชื่นชม เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ ผู้ตามมักจะเกิดการเลียนแบบความประพฤติ การปฏิบัติตน เหมือนกับผู้นำเพราะเกิดความภาคภูมิใจในผู้นำของตน ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นผู้นำหญิงหรือชายก็จะได้รับความน่าเชื่อถือก็ต่อเมื่อได้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามคุณลักษณะ คือ การมีวิสัยทัศน์พร้อมทั้งสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามได้ มีการกระทำในสิ่งที่ถูกต้องตามมาตรฐานพฤติกรรมด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจสร้างประโยชน์ส่วนตัวแต่ละจะใช้อำนาจเพื่อสร้างประโยชน์ส่วนรวม นอกจากนี้ผู้นำยังต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพ คือ ผู้ที่เชื่อมั่นในตนเองสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ การสามารถสร้างความรู้สึกผู้ตามให้เป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

**2) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual stimulation)**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้นำกระตุ้นสติปัญญา หมายถึง ผู้นำจะคอยจะกระตุ้นให้ผู้ตามได้มีความพยายามในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและสร้างสรรค์ ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยการเกิดข้อคำถามการตั้งสมมุติฐาน กรอบแนวคิด และการหาแนวทางใหม่ๆ จากเพื่อหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่าเดิม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนจากผู้นำเรื่องความคิดสร้างสรรค์ และความคิดของผู้ตามที่เป็นสมาชิกจะไม่มีความคิดของสมาชิกคนใดผิด ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้นำเสนอแนวความคิดใหม่และการสร้างสรรค์แนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่รวมผู้ตามให้มาอยู่ในกระบวนการปรึกษาใช้ความคิดอย่างเป็นระบบในเรื่องปัญหาและการหาทางแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ผู้ตามมักได้รับการสนับสนุนให้เกิดความคิดในการพยายามหาแนวทางใหม่ๆให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และความคิดของพวกเขาจะไม่ถูกวิพากษ์วิจารณ์หากมีความคิดที่แตกต่างกับผู้นำ

**3) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน/การสร้าง ความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)**

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักให้ความสนใจพิเศษกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล หมายถึง ผู้นำให้การมุ่งเน้นความสัมพันธรายคนเพื่อให้เกิดความสำเร็จและความก้าวหน้าไปด้วยกัน โดยผู้นำ

จะเป็นผู้ที่เอาใจใส่และมีบทบาทในฐานะที่เป็นผู้อบรมฝึกฝนและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตามรายคน ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ ทั้งนี้ผู้ตามกับเพื่อนร่วมงานจะเป็นผู้ที่ถูกพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้นจนประสบความสำเร็จ การคำนึงถึงความเป็นส่วนบุคคลนี้เป็นการฝึกฝนผู้ตามให้มีโอกาสในการเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ไปพร้อมกับสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยการที่ผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างส่วนบุคคลนี้เรียกได้ว่าเป็นการตระหนักถึงความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำจะเป็นการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคลด้วยการส่งเสริมให้เกิดการฝึกฝนการสื่อสาร 2 ทาง การที่ผู้นำใช้การสื่อสารในลักษณะนี้จะทำให้เกิดมีปฏิกิริยาตอบสนองกับผู้ตามและผู้นำต้องฟังสิ่งที่ผู้ตามสะท้อนกลับมาด้วย นอกจากนี้ผู้นำจะมอบหมายภาระงานเพื่อพัฒนาผู้ตาม การมอบหมายภาระงานจะถูกควบคุมด้วยการสังเกต ถ้าผู้ตามจำเป็นต้องได้รับคำแนะนำเพิ่มเติมหรือได้รับการส่งเสริมและประเมินค่าหรือความก้าวหน้าของงานที่ได้รับมอบหมาย ผู้ตามในอุดมคติมักจะไม่วินิจฉัยว่าพวกเขานั้นได้ถูกตรวจสอบหรือควบคุม

#### 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำมีแนวทางสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นกับผู้ตามรวมถึงมีแนวทางในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับสิ่งต่างๆ รอบตัวผู้ตามให้เกิดเป็นการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงาน โดยที่ผู้นำมีวัตถุประสงค์ในการเตรียมงานที่ท้าทายให้กับผู้ตามจึงทำให้มีความกระตือรือร้นและการแสดงออกโดยมีทัศนคติในการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะเป็นผู้แสดงให้เห็นให้ผู้ตามตระหนักถึงความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจึงจะสามารถดึงดูดผู้ตามให้มารวมตัวกันได้ ผู้นำจะเป็นผู้สื่อสารอย่างชัดเจนไปสู่การผูกพันตามเป้าหมายระยะยาวต่อไป คือ สามารถทำให้ผู้ตามเกิดการรวมตัวกันและส่งเสริมให้มีการอุทิศตนไปสู่เป้าหมายและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของหน่วยงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน นอกจากนี้การที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจมักเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นส่วนบุคคลและการกระตุ้นสติปัญญา ทั้งนี้การคำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคลยังทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีค่า ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาทำให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคและเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ได้

ผู้วิจัยได้ยึดมีองค์ประกอบตามแนวคิด“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ของ James MacGregor Burns (1978) 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) 3) การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) 4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual consideration) ที่นำไปใช้เป็นตัวแปรเพื่อสร้างกรอบการวิจัย ส่วนตัวชี้วัดผู้วิจัยได้สรุปและดัดแปลงจากคำอธิบายการให้ความหมายของ James MacGregor Burns (1978) งานวิจัย

ของ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548) กรรณิการ์ วัฒนวิโส (2551) นิรัตน์ สังข์จีน (2548) อังคาบ เจริญฤทธิ์ (2548) น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) กิตติ สิงหาปัด (2541) พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ปรานี มหะศักดิ์กานภาพ (2546) วิษุวัต มหัทธกร (2550) James C. Sarros and Don S. Woodman (1993) Micha Poper , Ori Landau and Ury M. Gluskinos(1992) Jonh R. Darling (1992) Matthew Dull (2008 : 225-284) มาสนับสนุน

## ตาราง 2-2 แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) โดยมีองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ดังนี้

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)<br>James MacGregor Burns (1978) |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบ                                                                            | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์<br>(Charisma)                                              | 1.ผู้นำมีวิสัยทัศน์ถ่ายทอดยังผู้ตามได้<br>2.ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ในสถานการณ์วิกฤต<br>3.ผู้นำมีศีลธรรม จริยธรรมสูง<br>4.ผู้นำมีสมรรถภาพ<br>5.ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์<br>6.ผู้นำสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันในกลุ่มสมาชิก |
| 2) การกระตุ้นสติปัญญา<br>(intellectual stimulation)                                   | 1.ผู้นำทำให้เกิดสิ่งใหม่และเกิดการสร้างสรรค์ในองค์การ<br>2.ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาเป็นระบบ<br>3.ผู้นำมีวิธีการกระตุ้นหรือจูงใจผู้ตามให้แสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล<br>4.ผู้นำมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ตามให้มีความคิดสร้างสรรค์                          |

**ตาราง 2-2** แสดงองค์ประกอบ ตัวชี้วัด ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (ต่อ)

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)<br>James MacGregor Burns (1978)              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบ                                                                                         | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคล<br>หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน<br>(Individual consideration) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล</li> <li>2. ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ</li> <li>3. ผู้นำสามารถเป็นผู้ฝึกฝนและเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ตาม</li> <li>4. ผู้นำให้โอกาสและสนับสนุนผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่</li> <li>5. ผู้นำคำนึงถึงความจำเป็นและความต้องการของผู้ตาม</li> <li>6. ผู้นำเป็นผู้ใช้หลักการสื่อสาร 2 ทา</li> </ol> |
| 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration)                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นกับผู้ตามและทีมงาน</li> <li>2. ผู้นำมีการสร้างทัศนคติที่ดีในการคิดแก้ปัญหา</li> <li>3. ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมตามวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การได้</li> <li>4. ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจโดยการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา</li> </ol>                                 |

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อไม่นานมานี้วัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นหัวข้อที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่ง หากการกล่าวถึงบริษัทต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จหลายบริษัทนั้นโดยมากมีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) และทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานได้ (อ้างถึงใน David A. Kolb ; Irwin M. Rubin ; Joyce Osland , 1991:7) การศึกษาส่วนใหญ่มักให้ความสนใจประเด็นหลักสำคัญคือการพิสูจน์ประสิทธิภาพของผลงานองค์กรแต่ทั้งนี้สิ่งที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรประสบความสำเร็จได้ คือ “ผู้นำ” ที่ใช้ “ภาวะผู้นำ” โดยการนำหน่วยงานด้วยการสร้างสรรค์หรือ

เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ของโลกในปัจจุบัน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ แต่หากบางหน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การที่ไม่เข้มแข็งบริษัทส่วนใหญ่จะต้องมีการจ้างที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมด้วย

Bryce M. Payne, James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran (2002 : 678) กล่าวว่า ที่มาของแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การนั้นจัดได้ว่าเป็นศาสตร์ที่มีความสำคัญ ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การนั้นได้เริ่มขึ้นในปี 1970 โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้ทำการศึกษาและแนวคิดนี้ได้มีการศึกษามามากกว่า 20 ปี จึงมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การถึง 192 ฉบับจนถึงปี 1986 นอกจากนี้ Melissa Steffens (2002 : 373-374) กล่าวว่า บริษัทส่วนใหญ่มีความเชื่อว่าวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดการแข่งขัน บริษัทส่วนใหญ่จึงได้สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถลดแรงกดดันจากภายนอกได้ โดยมีการมุ่งเน้นที่การให้บริการลูกค้าเป็นหลัก รวมถึงการเน้นให้ลูกจ้างหรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการพัฒนาการผลิตหรือคุณภาพของงานบริการ อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสัญลักษณ์ทางความหมายและค่านิยมเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมของลูกจ้าง ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกส่วนบุคคลในเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งช่วยให้เกิดความเหนียวแน่นภายในองค์กร

### 2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

Alvesson and Berg (1992) กล่าวว่า ในปี 1990 ได้พบว่าในยุคนี้มีความนิยมนงานวิจัยที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หรือสัญลักษณ์องค์การ (organizational symbolism) และวัฒนธรรมหน่วยงาน (Corporate Culture) ซึ่งมีมากถึง 2,550 ฉบับ สะท้อนให้เห็นว่านักวิชาการส่วนใหญ่ได้เกิดความตื่นตัวในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก แต่ในการที่การให้คำนิยามของคำว่า “Organizational Culture” หรือ “วัฒนธรรมองค์การ” นั้น กลับไม่มีความแน่นอน เนื่องจากมีงานวิจารณ์ได้ถูกเผยแพร่ออกมาเป็นจำนวนมาก จนไม่สามารถหาคำจำกัดความหรือคำนิยามศัพท์ที่ครอบคลุมความหมาย “วัฒนธรรม” ได้ยากมากขึ้นตามไปด้วย แต่ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้ ซึ่งผู้วิจัยสามารถแบ่งความหมายของวัฒนธรรมองค์การออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังเช่น

#### 1. สิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น เป็นรูปธรรม มองเห็นได้ จับต้องได้

ดังที่ Edgar H. Schein (1992:16) Melissa Steffens (2002 :73) พิภพ ชว่งเงิน (2547:133) และ Alvesson and Berg (1992 อ้างถึงใน Bryce M. Payne , James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran, 2002: 678) กล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “สิ่งประดิษฐ์” (culture artifact) เป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์กรได้สร้างขึ้นมา หรือสร้างสรรค์ต่างๆ ตามที่ Stephen P. Robbins (1990: 439 อ้างถึงใน

Marvin Bower, 1996) กล่าวว่า “เป็นสิ่งที่ต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวและเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาเป็นเทคโนโลยี แบบแผน ของพฤติกรรมที่มองเห็นหรือได้ยิน ได้แก่ วัตถุ พฤติกรรม และภาษา (Edgar H.Schein , 1981:64 และ 1985:14) สอดคล้องกับแนวคิดของ Jonh R. Schmerhorn, Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 191-192) ในมุมมองที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรมยังรวมไปถึงเรื่องราว, พิธีการ, พิธีกรรมทางศาสนา, และสัญลักษณ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ส่วนบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและการระบุบทบาท ตามประเภทการแสดงออกที่มีความหลากหลายนั้นมีความเหมาะสมและสมาชิกมีความเป็นปัจเจกบุคคลในระบบสังคม Stephen P. Robbins (1990: 439 อ้างถึงใน Edgar H. Schein, 1985) ยังกล่าวว่า ในทุกๆ องค์กรนั้นมีรูปแบบของความเชื่อ, สัญลักษณ์, พิธีกรรมทางศาสนา, ตำนาน, และการฝึกฝน ที่พัฒนาอยู่เสมอ นอกจากนี้ พิกพ ชวงเงิน (2547:133) อธิบายเพิ่มเติมว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น กำหนดขึ้น มีอยู่ เป็นอยู่ในองค์กรทุกองค์กร โดย Melissa Steffens (2002: 73) ยังมีความเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมา เพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์กร การเลือกรูปแบบของวัฒนธรรมตามเป้าหมายขององค์กร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในบริษัทใหม่, การแบ่งเป็นแผนก, การแบ่งออกหรือทีมงาน สิ่งเหล่านี้จึง เรียกว่า สิ่งที่มีมองเห็นได้เป็น “รูปธรรม”

**2. พฤติกรรมการแสดงออก หรือการกระทำของบุคลากรในหน่วยงาน**  
เป็นบรรทัดฐานในการแสดงออกที่ของสมาชิกในองค์กร มีการถ่ายทอดไปสู่สมาชิกในองค์กร จนกลายเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรนั้น สามารถทำให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จได้ ตามที่ สมยศ นาวิการ (2543: 79) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองรวมของ “วิถีทางที่เรากระทำอยู่ ณ ที่นี้” ส่วน Luthan (1992 อ้างถึงใน วิษุวัต มหิตธิกร , 2550:19) และ Melissa Steffens (2002 :374) กล่าวว่า วัฒนธรรมอ้างถึงความหมายร่วมกันในองค์กร หรือการแปลสิ่งที่อยู่ภายในความโดดเด่นของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรและเน้นในการกระทำ วัฒนธรรมองค์กรจะครอบคลุมการประพฤติปฏิบัติภายในองค์กร และเป็นแนวทางการปฏิบัติขององค์กรเป็นที่รับรู้และเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร รวมถึง พิกพ ชวงเงิน (2547: 133) อธิบายเพิ่มเติมว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น กำหนดขึ้น มีอยู่ เป็นอยู่ในองค์กรทุกองค์กร บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องทราบ ต้องปฏิบัติ ต้องยอมรับ ต้องสร้างนิสัย ทำให้มีฉันทะ เกิดเจตคติที่ดี Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 191-192) วัฒนธรรมองค์กรสามารถวิเคราะห์ได้จากการกระทำ หรือการแสดงออกที่มองเห็นได้ และ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548:34 ) อธิบายว่าเป็นแบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ของสมาชิกในองค์กร ที่จะส่งผลต่อการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและมีการถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่ได้เรียนรู้และปฏิบัติตามอย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในองค์กรนั้น ประกอบกับแนวคิดของ ธงชัย

สันติวงศ์ (2533: 240) ยังกล่าวว่า “วัฒนธรรมองค์กร” ประกอบด้วยชุดของระเบียบประเพณีปฏิบัติและแนวทางของการคิด วิธีการรู้สึกและปฏิบัติต่อบทบาทโอกาสและปัญหา ที่ซึ่งองค์กรกำลังเผชิญอยู่ที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มองค์กร ปกติวัฒนธรรมองค์กรนี้ต่างก็จะลงรากฝังลึกอยู่กับประวัติความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรที่ผ่านมาแล้วและถ้าหากองค์กรเคยประสบความสำเร็จมาตลอด ก็จะเปิดทางให้เกิดรูปแบบที่มีการต่อเนื่อง และจะมีการนำไปใช้ในอนาคต รวมถึง Stephen P. Robbins (1990 : 439 อ้างถึงใน Linda Smircich , 1983 : 339) และ Melissa Steffens (2002 :374) วัฒนธรรมอ้างอิงความหมายร่วมกันในองค์กรหรือการแปลงสิ่งที่อยู่ภายในความโดดเด่นของกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรและเน้นในการกระทำ กล่าวว่า การสร้างความเข้าใจในกลุ่มสมาชิกในองค์กร จะช่วยให้กลุ่มสมาชิกในองค์กรต้องมีความประพฤติดังนั้น รวมถึง พิกพ ชวงเงิน (2547:146) ยังมีมุมมองเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรว่า “การบริหารงานในองค์กร” คือ การที่บุคคลมารวมตัวกันกระทำการใดๆเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการจัดระเบียบและปฏิสัมพันธ์ต่อกันให้สามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรที่จัดระเบียบแล้ว สามารถเอื้อให้สมาชิกทำงานร่วมกันได้ สามารถทำเป็นทีมเป็นกลุ่มได้อย่างพร้อมเพรียงกัน ปรับตัว ปรับวิธีการทำงาน ปรับกลยุทธ์ ปรับเป้าหมายและกิจกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมที่กล่าวมานี้เป็นวัฒนธรรมองค์กรของการบริหารองค์กร โดย Edgar H. Schein (1992:12 อ้างถึงใน วิษุวัต มหิทธิกร , 2550:19) สรุปได้ว่า ผู้นำองค์กรมักเป็นผู้กำหนดและรวบรวมเป็นมาตรฐานหรือแบบของพฤติกรรม พร้อมถ่ายทอดแก่นบุคลากรใหม่เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติในองค์กร พิกพ ชวงเงิน (2547:133) อธิบายเพิ่มเติมว่า “วัฒนธรรมองค์กร” เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น กำหนดขึ้น มีอยู่ เป็นอยู่ในองค์กรทุกองค์การ บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องทราบ ต้องปฏิบัติ ต้องยอมรับ ต้องสร้างนิสัย ทำให้มีฉันทะ เกิดเจตคติที่ดี นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมที่สนับสนุนกิจกรรมขององค์กร เป็นอุดมคติ เป็นปรัชญาที่ผู้สถาปนาองค์กรได้สร้างขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันตลอดถึงลูกค้าผู้มาติดต่อ กิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะสร้างให้เกิดความเชื่อหรือความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยที่ทุกองค์การจะมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และแนวทางการปฏิบัติมาเป็นเวลานาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กรนอกจากนี้ พิกพ ชวงเงิน (2547:133) จัดว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์กรทั้งทางด้านกายภาพและทางด้านจิตวิทยาสังคม

3. สิ่งที่เป็นนามธรรม มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ แต่สามารถสัมผัสได้จากการรับรู้และความรู้สึก ทำให้สมาชิกในองค์กรนั้น เกิดความยึดมั่นผูกพันในกลุ่มสมาชิกของหน่วยงาน ดังที่ Robert J.House ; Paul J. Hanges ; Mansour Javidian ; Peter W.dorfman ; Vipin Gupta. (2004 : 124) เสนอแนวคิด วัฒนธรรมองค์กร ว่า เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้, ซึ่งไม่

สามารถเห็นหรือสัมผัสได้แต่มันจะขยายออกไปและมีผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยสามารถแบ่งได้ออกเป็น 2 ประการ ดังนี้

### 1) ระบบความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ของคนในหน่วยงาน

ร่วมกันจนเป็นบรรทัดฐานของหน่วยงาน W.Jack Duncan (1994 : 807 อ้างถึงใน Richard L. Daft , 1997 : 47) อธิบายว่า “แนวคิดของวัฒนธรรมองค์กร” เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ , ซึ่งไม่สามารถเห็นหรือสัมผัสได้แต่มันจะขยายออกไปและมีผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะแนวคิดเป็นระบบที่ซับซ้อน , วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกกระทบกับทุกอย่างที่เกิดขึ้นกับองค์กร ส่วน Stephen P. Robbins (1990: 439) มีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ค่านิยมที่มีอำนาจที่อยู่เหนือองค์กร (อ้างถึงใน Terrence E. Deal and Allan A.Kennedy , 1982) Stephen P. Robbins (1990: 461 และ 1990 : 439 อ้างถึงใน Marvin Bower , 1996 ) เป็นความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกัน” (อ้างถึงใน Edgar H. Schein , 1985) สอดคล้องกับความเห็นของ Melissa Steffens (2002 :374) และ พิภพ ช้างเงิน (2547:133) ให้ความหมาย “วัฒนธรรมองค์กร” (Organizational Culture) ว่า เป็นมรดกที่เกิดจากแนวความคิด ทักษะ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กร รวมถึง สมยศ นาวิการ (2543 : 79 อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต , 2548:34 ) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะว่าบุคคลจะทำตามค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพวกเขาก็จะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร ดังที่ Bryce M. Payne , James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran (2002 : 678 อ้างถึงใน Garmager and Shemmer , 1998) กล่าวว่า วรรณกรรมส่วนใหญ่มักให้ความหมายของ คำว่า “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง การรวมตัวกันของความเชื่อ , ค่านิยม และแนวทางการร่วมกันในระดับขององค์กร รวมถึง Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 191-192) กล่าวว่า องค์กรหรือวัฒนธรรมหน่วยงานคือระบบการกระทำร่วมกัน , ค่านิยม และความเชื่อที่พัฒนาองค์กรเป็นแนวทางของพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548:34) มีมุมมองเพิ่มเติมว่า คืออุดมการณ์ วิถีทางการคิด ของสมาชิกในองค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดของ Alvesson and Berg (1992 อ้างถึงใน Bryce M. Payne , James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran , 2002 : 678) เสนอแนะให้แปลความหมายวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองของ “วัฒนธรรมหน่วยงาน” (corporate culture) คือ ค่านิยม และระบบความเชื่อ , การรับรู้ทางวัฒนธรรมและระบบสัญลักษณ์ ทั้งหมดนี้เป็นไปตามความคิดของ W.Jack Duncan (1994 : 807 อ้างถึงใน Richard L. Daft , 1997 : 47) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือชุดของค่านิยม แนวทางความเชื่อ ความเข้าใจ และแนวทางของความคิด ที่

ถูกใช้ร่วมกันโดยสมาชิกในองค์กร และจะถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) Charles O'Reilly (1989: 9) ความเชื่อ , ค่านิยม และบรรทัดฐาน ว่าเป็นซึ่งร่วมกันของสมาชิก วัฒนธรรมนี้อาจเป็นความรู้สึกที่ถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกในองค์กรหรืออาจมีความเกี่ยวข้องโดยปกติทั่วไป วัฒนธรรมอาจจะดำรงอยู่ระหว่างองค์กรทั้งหมดหรืออาจจะอ้างถึงสภาพแวดล้อมที่มีการแบ่งเป็นส่วนเดียว, สาขา, โรงงาน หรือแผนก นอกจากนี้ Jonh R. Scherhorn, Jr., James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 191-192) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การรับรู้ความหมายร่วมกันและความเข้าใจร่วมกัน จะช่วยให้ทุกคนรู้ว่าอะไรคือการแสดงออกและสังคมคาดหวังอะไรจากความประพฤติในสภาพแวดล้อมต่างกัน ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำที่เข้มแข็งขององค์กรเพื่อการแก้ปัญหาและให้สมาชิกคนอื่นๆ ได้เรียนรู้ตลอดไป ส่วน Linda Smircich (1983: 342) ยังมีมุมมองเพิ่มเติมว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของค่านิยมร่วมกันและความเชื่อที่นำไปสู่พฤติกรรมที่เป็นบรรทัดฐานทั่วไป และธงชัย สันติวงศ์ (2533: 240) ขยายความว่า “ความรู้สึกที่เป็นอารมณ์ร่วม” ที่ช่วยในการประสานองค์การให้รวมอยู่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่อารมณ์ร่วมนี้จะเป็สิ่งที่ไม้อาจประเมินหรือวัดค่าออกมาด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ต่างๆ ที่ใช้ทำการวิเคราะห์หรือประเมินปัจจัยการบริหารทางกลยุทธ์อื่นๆ คือ ตัวกลยุทธ์เอง โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรบุคคล และกระบวนการบริหารทั้งหลาย นอกจากนี้อาจเรียกได้ว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบของความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายต่างๆ ที่มีอยู่ร่วมกันในบรรดาสมาชิกขององค์กรและจากความเชื่อและสิ่งที่คาดหมายเหล่านี้เอง และจะกลายเป็นกฎระเบียบของพฤติกรรมการปฏิบัติหรือที่เรียกว่า “บรรทัดฐาน” (norm) ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากในการกำกับพฤติกรรมของบุคคลและของกลุ่มในองค์กร

## 2) ข้อสมมุติฐานเบื้องต้น (พื้นฐาน) ดังที่ Charles O'Reilly

(1989: 9) และ Edgar H. Schein (1984: 4) ; Stephen P. Robbins (1990: 439 อ้างถึงใน Marvin Bower , 1996) Melissa Steffens (2002: 374) และ Jonh R. Scherhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998: 191-192) วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบซึ่งเป็นชุดของสมมุติฐานพื้นฐาน ที่กลุ่มรับมา สร้างขึ้น ค้นพบ พัฒนาการเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหามาจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกและการรวมตัวกันภายในองค์กร และการทำงานที่ดีเพียงพอในการพิจารณาคุณค่าและสอนให้สมาชิกรับรู้อย่างถูกต้อง คิด และรู้สึกมีความสัมพันธ์กันในปัญหาเหล่านั้น เป็นไปตามที่ Edgar H. Schein.(1999:186) กล่าวถึงความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าคือสมมุติฐานร่วมกันของกลุ่มโดยมีการเรียนรู้ในภาระงานภายนอกและการติดต่อกับความสัมพันธ์ภายใน ถึงแม้ว่าจะปรากฏวัฒนธรรมอย่างชัดเจน ในพฤติกรรมที่เปิดเผย, พิธีการ, สิ่งประดิษฐ์, บรรยายภาพ, และค่านิยมสนับสนุน, สิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่ถูกใช้อยู่ในข้อสมมุติฐานทั้งสิ้น ผู้นำที่มีความรับผิดชอบจึงต้องมีความสำนึกถึง “สมมุติฐาน” วัฒนธรรมองค์การจะช่วยให้องค์กร เกิดการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอัน

เดียวกันและวัฒนธรรมองค์กร จะมีอิทธิพลทั้งหมดต่อความคิดและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2543: 79 อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต, 2548: 34) สอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2540: 294 อ้างถึงใน พิภพ ชวังเงิน, 2547: 133) กล่าวถึงความหมายของ “วัฒนธรรมองค์กร” คือ ข้อสมมุติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของ บุคคลภายในองค์กรเพื่อประสิทธิผลขององค์กร อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อ หน้าที่การจัดการในองค์กรได้

จากการจัดความหมายของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ข้างต้น มีความเห็น ร่วมกันว่าวัฒนธรรมองค์กร ยังเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กรในด้านการ เรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหา การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกและการรวมตัวกัน ภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดย พิภพ ชวังเงิน (2547: 133) กล่าวว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลในลักษณะร่วมกัน เพราะได้หล่ohlom (Intergrate) ผสมผสานเข้าด้วยกัน จนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์กร (Organization of personality) เช่นเดียวกับบุคลิกภาพของบุคคลอื่นประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างของบุคคลนั้น ผสมผสานเข้าด้วยกัน จนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวบุคคล นอกจากนี้ วัฒนธรรมหน่วยงานสามารถตอบสนองทั้งการ เปลี่ยนแปลงภายนอกและการเปลี่ยนแปลงภายในได้ (Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn , 1998 : 191-192)

จากแนวคิดและมุมมองเรื่องนักวิชาการไทย และนักวิชาการต่างประเทศข้างต้น ผู้วิจัย สรุปความหมายของ “วัฒนธรรมองค์กร” หมายถึง สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้น ค่านิยม ความเชื่อ ความคาดหวัง บรรทัดฐาน อุดมการณ์ ความเข้าใจ ข้อสมมุติฐาน เป็นระบบความเข้าใจ ร่วมกัน (Shared meaning) ของคนจำนวนหนึ่งหรือคนส่วนใหญ่ภายในองค์กร ระหว่างสมาชิก องค์กรว่าประพฤติปฏิบัติอย่างไร และองค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้นมีลักษณะอย่างไร จนเป็นเอกลักษณ์ ของแต่ละองค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรโดยสมาชิกในองค์กรนั้นๆ จะ ได้รับการหล่ohlomให้ยึดถือร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ทั้งในเรื่องการ ปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อมและกระบวนการในการทำงานขององค์กร โดยวัฒนธรรม องค์กรจะถูกถ่ายทอดสู่สมาชิกรุ่นใหม่เพื่อสืบทอดค่านิยม ความเชื่อ ในระดับลึก ซึ่งมีอิทธิพลต่อ ความคิดและความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ดังกล่าวต่อไป

### 2.2.2 ที่มาของแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

ในช่วงต้นทศวรรษที่ 20 ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการจัดการในลักษณะที่เป็นสูตรสำเร็จที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั่วไป (universal principles of management) แนวคิดด้านองค์การและการจัดการของอเมริกันได้รับการนำไปใช้ในองค์การของประเทศต่างๆ อย่างแพร่หลาย แต่อย่างไรก็ตามองค์การหลายแห่งของประเทศเหล่านี้ กลับประสบความล้มเหลวในการนำแนวคิดดังกล่าวของอเมริกันไปใช้ นักวิชาการได้ให้ความเห็นว่าสาเหตุประการหนึ่งของความล้มเหลวนี้ น่าจะเกิดจากความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์การ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2546: 87-88)

ในช่วงเวลาเดียวกันนั่นเอง คือ ประมาณ 1960-1970 ประเทศญี่ปุ่นซึ่งเคยพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่สอง สามารถพลิกฟื้นประเทศและกลายเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมเหนือบริษัทของอเมริกันและยุโรปโดยทั่วไป โดยที่ญี่ปุ่นเองมีการจัดองค์การและการจัดการที่ไม่ได้ลอกเลียนจากอเมริกัน แต่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง จากจุดนี้เองยังทำให้นักวิชาการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความละเอียดอ่อนของวัฒนธรรมในองค์การและต่างองค์การมากขึ้น (Narayanan & Nath, 1993)

ในปัจจุบันการติดต่อระหว่างประเทศต่างๆ มีมากขึ้นกว่าเดิม เช่น การค้าขายกับประเทศต่างๆ การลงทุนร่วมกันของชาติต่างๆ การร่วมมือระหว่างในประเทศต่าง ๆ ดังนั้นทักษะในการทำงานร่วมกับคนจากประเทศอื่นจึงมีความสำคัญยิ่งขึ้น และวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ทุกคนควรเข้าใจ ไม่ใช่เพียงแต่นักวิชาการเท่านั้น ดังที่ Edgar H. Schein (1991) อธิบายเพิ่มเติมว่าการจัดการทางธุรกิจคือระบบที่มีกล่าวถึงวัฒนธรรมหน่วยงาน ที่ไม่ใช่บุคลิกภาพส่วนบุคคลซึ่งไม่เหมือนกับวัฒนธรรมองค์การที่มีความสมบูรณ์ ส่วนใหญ่การบริหาร ผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษามักมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นซึ่งความแตกต่างของวัฒนธรรมนี้เป็นสิ่งที่กระทบกับผลงานขององค์การและคุณภาพของชีวิตการทำงานของสมาชิก

Jonh W. Newstrom, Keith Davis. (1993: 59) ยังได้กล่าวว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์การมีประวัติความเป็นมา, รูปแบบของการสื่อสาร, ระบบและกระบวนการกิจและวิสัยทัศน์, เรื่องเล่าและตำนาน เป็นผลรวม, ประกอบกันเป็นจุดเด่นของวัฒนธรรมในองค์การนั้นๆ วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์มั่นคงตามธรรมชาติ, บ่อยครั้งการเปลี่ยนแปลงเป็นเพียงการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่มีประวัติความเป็นมาที่เป็นนัยยะมากกว่าการแสดงออก เมื่อไม่นานมานี้้องค์การได้มีการพูดถึงจุดมุ่งหมายวัฒนธรรมและผู้นำระดับสูงเห็นบทบาทหลักเป็นการพูดเกี่ยวกับชนิดของสิ่งแวดล้อมในการสร้างวัฒนธรรมของบริษัท สุดท้ายลักษณะการให้คำนิยามจากวัฒนธรรมส่วนใหญ่ก็เป็นตัวแทนทางสัญลักษณ์ความเชื่อและค่านิยม เบื้องลึก ลูกจ้างมักได้ข้อสรุปเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นแนวทางในการกระทำจากการอ่านคำขวัญเป็นการแสดงรูปแบบแนวคิดหรือจากการดูพิธีกรรมต่างๆ ที่เป็นรูปแบบของลูกจ้าง

ที่ถูกให้เกียรติ เมื่อเวลาล่วงไปวัฒนธรรมองค์การกลายมาเป็นสิ่งที่คงอยู่ตลอดไปกับองค์การ โดยเป็นสิ่งที่ดึงดูดใจและรักษามนุษย์ให้เป็นไปตามมาตรฐานค่านิยมและความเชื่อ ลูกจ้างจะมุ่งไปตามวัฒนธรรมองค์การมากกว่าการทำงานตามสภาพแวดล้อม ผลลัพธ์ที่ดีสำหรับนายจ้างและลูกจ้าง

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน ฉะนั้นที่มาของแหล่งกำเนิดของวัฒนธรรมองค์การ จึงเป็นสิ่งที่นักวิชาการได้ให้ความสนใจ เพราะถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเข้าใจถึงความเป็นมาของวัฒนธรรมองค์การ เป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการ ดังเช่น Richard L. Daft (1997: 368) กล่าวเพิ่มเติมว่า “วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นตัวแทนของสิ่งที่ได้ถูกเขียนขึ้นมา, เป็นความรู้สึกส่วนหนึ่งขององค์กร ทุกๆ คนมีส่วนร่วมในวัฒนธรรม แต่วัฒนธรรมโดยทั่วไปเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นไม่ได้ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเพียงเมื่อองค์การพยายามที่จะใช้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ หรือเป็นโปรแกรมที่ขัดแย้งกับพื้นฐานบรรทัดฐานของวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการเผชิญหน้ากับพลังของวัฒนธรรม” โดย Stephen P. Robbins (1990: 461) กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของวัฒนธรรมองค์การ องค์กรว่ามีบุคลิก, ลักษณะบุคลิกของวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การคือระบบของค่านิยมร่วมกัน มีลักษณะเป็นความคุ้นเคยส่วนบุคคล, การอดทนต่อความเสี่ยง, คำสั่ง, ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, การควบคุม, ลักษณะเฉพาะ, รางวัล, การอดทนต่อความขัดแย้ง, และรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และ Jonh W. Newstrom , Keith Davis. (1993 : 60) มีมุมมองว่า ลักษณะทางวัฒนธรรมของวัฒนธรรมองค์การ (Character of organizational cultures) มีดังนี้ 1. ความโดดเด่น (Distinctive) 2. คงทน (Stable) 3. มีนัยยะ (Implicit) 4. การรวมตัวกัน (Integrated) 5. การยอมรับ (Acception) 6. การสะท้อน (A reflection of top management) 7. การผันแปร (Of varying strength)

Jones (2004 อ้างถึงในกัญญา วงศ์อุดร , 2549: 8-9) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ พัฒนาจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลากรภายในองค์กร จริยธรรมองค์การ สิทธิในการครอบครองที่องค์กรให้กับสมาชิก และโครงสร้างองค์กร ความสัมพันธ์ของปัจจัย 4 ปัจจัยนี้ จะสร้างความแตกต่างด้านวัฒนธรรมในแต่ละองค์กร และยังเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในเวลาต่อมา ปัจจัย 4 ปัจจัย ได้แก่

**1. คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กร (Characteristics of people within the organization)** โดยทั่วไปค่านิยมหรือความเชื่อมักมีรากฐานกำเนิดมาจากกลุ่มผู้ก่อตั้งในรุ่นแรกๆ ผู้เริ่มก่อตั้งองค์กรมักจะสร้างวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรจากความเชื่อของตนเอง ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าวจะกำหนดคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร ฉะนั้นองค์กรส่วนใหญ่มักจะเลือกสมาชิก

ใหม่ที่มีค่านิยมและความเชื่อใกล้เคียงกัน ในขณะที่เดียวกันคนเราก็มักจะเลือกทำงานกับองค์กรที่มีแนวทางค่านิยมคล้ายคลึงกับตนเอง

**2. จริยธรรม (Organization Ethic)** วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นให้เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของสมาชิกในองค์กร จริยธรรมองค์กรจึงมีบทบาทสำคัญในด้านจรรยาบรรณ ความเชื่อ และกฎเกณฑ์ที่สร้างแนวทางการทำงานของบุคลากรในองค์กรในการทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ผู้บริหารในองค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่ถูกต้องและไม่ขัดต่อข้อกำหนดของสมาชิกในองค์กร รวมถึงการนำแนวทางการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเข้ามาปลูกฝังจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

**3. สิทธิในการครอบครอง (Property Rights)** หมายถึง สิทธิความรับผิดชอบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งสิทธิเหล่านี้จะสร้างความแตกต่างด้านบรรทัดฐานค่านิยม และทัศนคติ ของแต่ละองค์กร กล่าวคือ องค์กรจะให้สิทธิต่างๆ ทั้งในรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน หนี้ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ และที่ไม่เป็นรูปธรรม เช่น การว่าจ้างระยะยาว แชะความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งพลังของการมีสิทธิในการครอบครองนั้น จะสร้างความเชื่อมั่นและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร

**4. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)** ปัจจัย 4 ส่วน ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร คือ ความสัมพันธ์ของงานกับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการในการดำเนินธุรกิจต่างๆ ขององค์กร สร้างองค์กรที่แตกต่างย่อมสร้างความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ผู้บริหารจะเป็นผู้ออกแบบองค์กรให้มีความเหมาะสม องค์กรแบบเครื่องจักร การออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะเป็นแบบศูนย์รวมอำนาจ (Centralized) และมีการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) การออกแบบองค์กรที่มีลักษณะเป็นเครื่องจักร การทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพและมีมาตรฐาน ย่อมมีความแตกต่างจากองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต ที่มีการออกแบบโครงสร้างองค์กรลักษณะแบนราบ (Flat) กระจายอำนาจ (Decentralization) และให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมรอบๆ องค์กร องค์กรแบบเครื่องจักรที่มีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ไม่เกี่ยวข้องกันในเรื่องส่วนตัว การทำงานจะต้องอยู่ในกฎเกณฑ์ที่องค์กรตั้งไว้และยึดถือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต จะปลูกฝังวัฒนธรรมที่ให้ความอิสระในการตัดสินใจในการทำงานส่งเสริมให้ทุกคนเกิดความคิดสร้างสรรค์

**ลินดา สเมอร์ซิช (Smircich , 1983: 339-358 อ้างถึงใน กัญญา วงศ์อุดร , 2549: 22)** มีความเห็นว่า นิยามวัฒนธรรมองค์กรทั้งหลายนั้นมีที่มาจากความคิดพื้นฐาน 2 แนวทางหลัก ตามความเห็นของสเมอร์ซิช คือ 1. แนวทางที่เห็นว่า วัฒนธรรมเป็นตัวแปรหนึ่งในองค์การ (Culture as a variable) ซึ่งเห็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ และเป็นตัวแปรหนึ่งในบรรดา

ตัวแปรหลายตัวขององค์การ (ตัวแปรอื่นๆ เช่น โครงสร้างองค์การ เทคโนโลยี ฯลฯ) หรือที่เรียกว่า “Culture is something an organization has” 2. แนวทางที่เห็นว่า องค์การเปรียบเสมือนวัฒนธรรมฯ หนึ่ง (Culture as a root metaphor) ซึ่งเห็นว่าวัฒนธรรมเป็นความคิด ความเชื่อที่มีอยู่ในจิตใจของคนกลุ่มหนึ่งและไม่ใช่เป็นเพียงตัวแปรตัวหนึ่งในองค์การ แต่มองว่าทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การเป็นปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม หรือที่เรียกว่า “Culture is something an organization is” เพื่อให้เห็นความแตกต่างได้ชัดเจนขึ้นระหว่างมุมมองหรือความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 2 แนวทางหลัก

ในขณะที่ พิลิป ชวังเงิน (2547: 135) เสนอในอีกมุมมองหนึ่งว่า วัฒนธรรมองค์การจะมีอิทธิพลต่อการแสดงออกของทุกองค์การ เป็นปัจจัยสำคัญของความสงบสุขของสมาชิกในองค์การ เป็นพื้นฐานในความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ แม้ว่าวัฒนธรรมองค์การจะเป็นความเชื่อความนิยมที่มีรากฝังลึกและเปลี่ยนแปลงยาก แต่ก็มิใช่จะไม่อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ผู้บริหารต้องใส่ใจติดตามประเมินความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์การ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงในส่วนที่สร้างปัญหาและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดี เพื่อเป็นแนวทางสู่ความสำเร็จของธุรกิจ กิจกรรม องค์การ วัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนกับบุคลิกภาพขององค์การ เพื่ออาจจะต้องมีการปรับให้ทันกับยุคสมัย เข้ากับสถานการณ์โลกและเป็นที่ยอมรับของสังคมได้ในที่สุด อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมองค์การได้ โดยมีนักวิชาการ คือ W.M. Evan , M<sup>o</sup>. Brossard และ J Child (อ้างถึงใน Salaman , 1992 : 28) ได้ศึกษาพบว่า พฤติกรรมในองค์การที่คนถือปฏิบัติกัน แม้จะเป็นพฤติกรรมที่ดีต่อองค์การหรือหมู่สมาชิกส่วนมากก็มักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ไม่ลุกคิดปรับเปลี่ยนแก้ไข จนกระทั่งคนส่วนใหญ่หรือทั้งกลุ่มก็ปฏิบัติเช่นนั้น เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของบุคคลในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉยและกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การต่อไป วัฒนธรรมองค์การจึงมีฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ซึ่งองค์การทุกแห่งจะละเลยมิได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

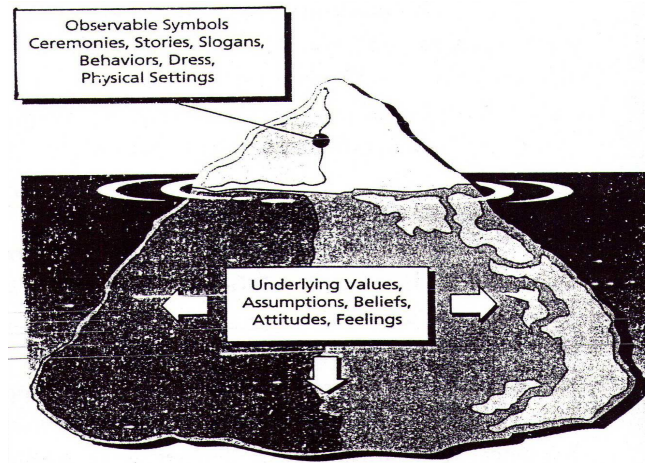
จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า วัฒนธรรมได้มีส่วนทำให้สมาชิกองค์การมีความรู้สึกสำนึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้บังเกิดสัญญาความร่วมมือระหว่างกันในด้านความเชื่อและค่านิยม ซึ่งแนวความคิดเหล่านี้ ในที่สุดได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่มาจากที่ไหนก็ได้ภายในองค์การแล้วอาจจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากแหล่งที่มาหลายแห่ง โดยทั่วไปแล้ว วัฒนธรรมองค์การมักจะเริ่มต้นที่ผู้ก่อตั้งหรือผู้นำองค์การในสมัยแรกเริ่มเป็นผู้วางโครงสร้างรากฐานและประยุกต์เพื่อนำมาใช้ภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคิดและค่านิยมดังเช่นวิสัยทัศน์หรือ

การมีมุมมองในด้านต่าง ๆ ประสิทธิภาพปฏิบัติงานหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจก็ตาม ซึ่งเมื่อสิ่งเหล่านี้สามารถนำพาให้องค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ในที่สุดวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ก็จะกลายเป็นพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ กลายเป็นสิ่งที่ยอมรับและปฏิบัติสืบต่อเนื่องกันมา

### 2.2.3 การแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีการให้คำนิยามหรือคำจำกัดความที่กว้างและมีความหลากหลายมากจึงต้องมีการจัดแบ่งออกเป็นระดับชั้นเพื่อให้เห็นถึงความลึกของวัฒนธรรมองค์การที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน สำหรับการแบ่งระดับชั้นนั้น อาจกล่าวได้ว่าในแต่ละระดับชั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอวิธีการแบ่งระดับชั้นตามแนวคิดและมุมมองที่หลากหลาย ทั้งนี้เพราะการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การจะมีประโยชน์ต่อผู้วิจัยในการเลือกศึกษาวัฒนธรรมในแต่ละมุมมองได้ง่ายขึ้น จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างมาก

ภาพรวมส่วนใหญ่แล้ว วัฒนธรรมองค์การถูกแบ่งออกเป็น 2 ระดับชั้นอย่างชัดเจน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างของ 2 ระดับชั้น ดังเช่นแนวคิดของ Richard L. Daft (1997: 369) กล่าวถึงระดับของวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมว่าวัฒนธรรมองค์การมีเพียง 2 ระดับ คือ 1. ระดับที่มองเห็นได้ : เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่อยู่บนผิวหน้า มองเห็นได้ และเป็นพฤติกรรมที่ยึดถือปฏิบัติได้ ได้แก่ วิถีชีวิตของคน เสื้อผ้า และการแสดงออกและสัญลักษณ์, เรื่องเล่า, และพิธีกรรมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ องค์ประกอบของวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ นั้นจะกระทบต่อวัฒนธรรมใน ระดับที่ 2 คือ ค่านิยมที่ลึกกว่า ต่อไป 2. ระดับที่มองเห็นไม่ได้ และเป็นไปตามความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ ได้แก่ ค่านิยมพื้นฐาน, ข้อสมมุติฐาน, ความเชื่อ และกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริง (อ้างอิงใน Edgar. H.schein, 1990)



แผนภาพ 2-3 แสดงระดับวัฒนธรรมองค์การในหน่วยงาน (Level of corporate culture)

ที่มา : Richard L.Daft, (1998 : 369). Organization Theory and Design.

จากการแบ่งระดับชั้นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 ระดับชั้นข้างต้น Richard L. Daft (1998 :369) ยกตัวอย่างองค์การแห่งหนึ่ง พฤติกรรมของสมาชิกที่สามารถสังเกตได้ก็คือ ความพยายามองค์การที่จะทำให้พนักงานมีความเพลิดเพลินสนุกสนานกับการทำงาน โดยเน้นความเชื่อและสมมุติฐานที่ว่า “เราคือครอบครัวเดียวกันที่ประกอบไปด้วย บุคคลผู้ซึ่งมีการเอาใจใส่ดูแลในกันและกัน” จากคำกล่าวที่ว่านี้จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมได้แสดงตัวเองออกมาในหลายรูปแบบวิถีทางที่จะเป็นไปได้ แต่โดยแท้จริงแล้วมันได้เกี่ยวข้องเข้าไปยังรูปแบบของกิจกรรมต่างๆ ที่โยงใยผ่านไปยังการพบปะสังสรรค์ในวงสังคมขององค์การนั้นนั่นเอง และรูปแบบดังกล่าวนี้สามารถถูกนำมาใช้ในการแปลความถึงความหมายแท้จริงที่อยู่เบื้องลึกของวัฒนธรรมองค์การนั้น นอกจากนี้ Richard L. Daft (1998: 373) ให้ข้อสังเกตเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม เมื่อใดที่วัฒนธรรมองค์การมีความเข้มแข็ง จะทำให้เกิดพลัง ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นในเชิงบวกเสมอ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งนั้นจะอ้างถึงระดับของจำนวนความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์การในเรื่องความสำคัญของของค่านิยมพิเศษ (Specific values)

ตามแนวคิดของนักวิชาการ Edgar H. Schein (1991: 52-57) เป็นผู้ที่เป็นต้นแบบในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยแนวคิดนี้ได้รับการยอมรับและได้นำไปใช้เป็นต้นแบบในการแบ่งระดับชั้นการศึกษาวัฒนธรรมองค์การองค์การอย่างแพร่หลาย โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้นำแนวคิดนี้ไปต่อยอดเพื่อทำการศึกษาระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การต่อไป Edgar H. Schein (1991: 52-57) ได้มีการแบ่งมีการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับชั้น แยกออกจากกันอย่างชัดเจน

Edgar H. Schein (1991:52-57 อ้างถึงใน Melissa Steffens. , 2002 : 378) อธิบายว่า แนวทางการตัดสินใจวัฒนธรรมองค์การ เป็นการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ ได้แบ่งเป็น 3 ชั้น ชั้นที่ 1 คือ สิ่งประดิษฐ์ (artifacts) ชั้นที่ 2 คือ ค่านิยม (value) ชั้นที่ 3 คือ สมมุติฐาน (assumption) สอดคล้องกับแนวคิดของ Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 182-183) กล่าวถึง “ระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรม” ว่า ในการอธิบายระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การนั้นมี 3 ส่วนสำคัญ คือ วัฒนธรรมที่เห็นได้ชัด (observable Culture) ค่านิยมร่วมกัน (Share Value) สมมุติฐาน (assumption) (อ้างถึงใน Edgar H. Schein , 1991:52-57) สิ่งนี้เป็นการคาดหวังระดับชั้นที่ลึกลงไปและมีความยากมากขึ้นในการค้นหาวัฒนธรรมองค์การในระดับลึกต่อไป สำหรับ Jonh W. Newstrom , Keith Davis. (1993 : 60) เสนอความเห็นที่ว่า ความพยายามในการวัดวัฒนธรรมองค์การในงานวิจัยทั่วไปนั้นเป็นเพียงการประเมินข้อผิดพลาดทางวัฒนธรรมในแต่ละองค์การ การวัดวัฒนธรรมองค์การแต่ละครั้งเป็นเพียงการศึกษาวัฒนธรรมเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งเท่านั้น ในความเป็นจริงวัฒนธรรมองค์การคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงและการควบคุมองค์การโดยทั่วไป ซึ่งความหลากหลายของวิธีการดังกล่าวได้มาซึ่งภาพลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริง

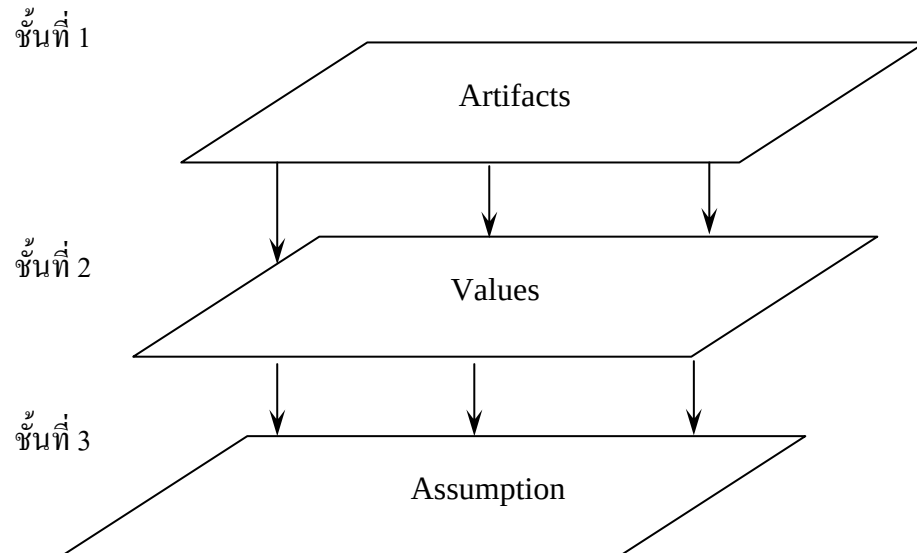
**วัฒนธรรมองค์การชั้นที่ 1** Edgar H. Schein (1991: 52-57) กล่าวถึง “สิ่งประดิษฐ์” คือ สิ่งที่สามารถได้จับ เห็นได้ เป็นรูปแบบของพฤติกรรม , เทคโนโลยี , และศิลปะ เช่น แก้ว ไม้ ห่อหุ้ม สิ่งก่อสร้าง สัญลักษณ์ สี เป็นต้น ซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้จากทุกพื้นที่ ในสำนักงานและเป็นการสะท้อนความคิดของวัฒนธรรมบริษัท เช่น ห้องประชุมขนาดเล็กไม่ใช่ ห้องประชุมที่เป็นทางการ ตามที่ Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 182-183) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การชั้นที่ 1 เป็นวัฒนธรรมที่เห็นได้ชัดเจน หรือ เป็นสิ่งที่อยู่รอบๆตัวเรา สิ่งนี้เป็นวิธีการกลุ่มที่มีการพัฒนาและสอนสมาชิกใหม่ในองค์กร การสังเกตวัฒนธรรมในระดับนี้รวมถึง เรื่องเล่า พิธีกรรม และพิธีกรรมทางศาสนา ที่เพิ่มเรื่องราวความสำเร็จของการทำงานกลุ่ม รวมถึง Melissa Steffens. (2002 : 384) ตั้งข้อสังเกตว่า ผู้บริหารระดับสูง เจ้าของ หรือผู้บริหารในบริษัทสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาได้อย่างง่ายดาย เป็นชุดของกฎ (Rules) ระเบียบ (Regulation) และรางวัล (reward) ในองค์กร พฤติกรรมสะท้อนสมมุติฐานและค่านิยม สิ่งเหล่านี้สะท้อนและส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงปรารถนาที่สุดในที่สุดแล้วกลายมาเป็นวัฒนธรรมหน่วยงาน

**วัฒนธรรมองค์การชั้นที่ 2** Edgar H. Schein (1991: 52-5) กล่าวถึง “ค่านิยม” คือ สิ่งที่เป็นการประเมินพฤติกรรมจากชั้นที่ 1 ค่านิยมอันเป็นแนวทางการอธิบายแนวทางให้กับผู้บริหารและลูกจ้างที่มีความเชื่อในการแสดงออก ถึงแม้ว่าจะมีพฤติกรรมที่มีความแตกต่างใน

บ่งสถานการณ์ เช่น การทำงานมีแนวโน้มที่จะสะท้อนค่านิยม โดย Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 182-183) อธิบายเพิ่มเติมว่า วัฒนธรรมองค์การขั้นที่2 เป็นการวิเคราะห์ความตระหนักในการมีค่านิยมร่วมกัน ซึ่งสามารถเล่นกับการวิพากษ์วิจารณ์ส่วนหนึ่งที่เชื่อมโยงบุคคลไว้ด้วยกันและสามารถจัดหาอำนาจแรงจูงใจ สำหรับวัฒนธรรมของสมาชิก ซึ่งเป็นการพัฒนาอำนาจและความเชื่อมโยงของชุดค่านิยมร่วมกัน

**วัฒนธรรมองค์การขั้นที่3** Edgar H. Schein (1991: 52-57) กล่าวถึง “สมมุติฐาน” โดยส่วนใหญ่แล้วแนวทางพื้นฐานของ 2 ขั้นแรก เป็นการตัดสินใจวัฒนธรรมองค์การขั้นที่ 3 สมมุติฐาน ที่กล่าวถึงความคิดของบุคคลและสมมุติฐานว่ากระทบต่อพฤติกรรม รูปแบบวัฒนธรรมรอบๆสมมุติฐาน เช่น การติดตาม เป็นต้น สมมุติฐานได้แก่ ความเป็นจริงและความจริงเวลา พื้นที่ ธรรมชาติมนุษย์ กิจกรรมมนุษย์ ความสัมพันธ์ของมนุษย์ สมมุติฐานร่วมกันนี้ช่วยให้ผู้จัดการและลูกจ้างมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง ทั้งการยอมรับและการสนับสนุน โดยวัฒนธรรมที่เปิดเผยสามารถเห็นได้ในวัฒนธรรมองค์การซึ่งเป็นสิ่งประดิษฐ์ในขั้นที่1 โดย Jonh R. Schmerhorn, Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 182-183) มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การขั้นที่3 เป็นวัฒนธรรมองค์การในระดับที่ลึกที่สุดในการวิเคราะห์ สมมุติฐานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นการสะสมของการมีส่วนร่วมในองค์การร่วมกันเป็นผลของประสบการณ์ ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ยากมากในการแบ่งแยกรูปแบบออกจากกันจึงเป็นการช่วยอธิบายว่าทำไมวัฒนธรรมองค์การจึงมีการแพร่หลายไปทั่วทุกๆ มุมมองชีวิตองค์การ

### Culture Organizational



**แผนภาพ 2-4** แสดงระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร 3 ชั้นของ Edgar H. Schein สามารถวิเคราะห์ได้จากชั้นที่ 1 ซึ่งเริ่มจากชั้นที่สามารถมองเห็นได้ไปยังชั้นที่มองเห็นไม่ได้ในชั้นที่สองและชั้นที่สาม ต่อไป (กัญญา วงศ์อุดร, 2549)

นอกจากนี้ยังมีของนักวิชาการท่านอื่นที่มีการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรอย่างละเอียดลงไปอีก โดยอาศัยพื้นฐานจากแนวคิดของนักวิชาการต้นแบบข้างต้นไปต่อยอดอธิบายให้เห็นระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรชัดเจนมากยิ่งขึ้น เช่น Rousseau (1990: 158) ได้แบ่งระดับชั้นวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้ความยากง่ายในการมองเห็นระดับความยากง่ายในการสืบค้นและระดับความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลง เป็นตัวแปรระดับชั้นโดยแบ่งระดับชั้นนอกสุดไปยังชั้นในสุด (แกนกลางหรือแก่น) คือ 1. สิ่งประดิษฐ์ 2. แบบแผนพฤติกรรม 3. บรรทัดฐาน 4. ค่านิยม 5. ข้อสมมติพื้นฐาน ซึ่งจะพบว่า ในชั้นนอกสุดนั้นง่ายต่อการมองเห็น สืบค้นและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย และเมื่อเข้าไปยังแก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กรก็ยากที่จะมองเห็น ต้องใช้เวลาในการสืบค้นหรือยากต่อการสืบค้นและเปลี่ยนแปลง



**แผนภาพ 2-5** แสดงระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การของรูสโซ

**ที่มา:** Rousseau, Denise M. (1990) Assessing Organizational Culture: THE Case for Multiple Method. California : Jossey-Bass : 158 (กัญญา วงศ์อุคร, 2549)

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการส่วนหนึ่งได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการศึกษาระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ เช่น Stephen P. Robbins (1990: 440-441) มีมุมมองบางประการเพิ่มเติมว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแทนของความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ สิ่งนี้ทำให้เกิดความชัดเจนเมื่อมีการให้คำนิยามวัฒนธรรมองค์การว่า เป็นระบบของ “ความเข้าใจร่วมกัน” (share meaning) เป็นการคาดหวังความเป็นส่วนบุคคลซึ่งมีพื้นฐานความแตกต่างหรือความแตกต่างของระดับชั้นในองค์การจะมีแนวโน้มในการอธิบายวัฒนธรรมองค์การที่มีความคล้ายคลึงกัน “ความเข้าใจร่วมกัน” นี้ เป็นมุมมองของวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้แนวคิดนั้นมีพลัง แต่ก็ไม่สามารถมองข้ามความเป็นจริงว่าหลายๆองค์การนั้นมีความแตกต่างกันในวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) หากขยายความแนวคิดนี้ออกไปอีกจะพบว่า Melissa Steffens. (2002 : 384) ลูกจ้างที่เพิ่งเข้ามาใหม่ จัดว่าเป็นรากฐานหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถเริ่มได้จากส่วนล่างที่สุดขององค์การและไปในระดับที่สูงขึ้นตามลำดับ คือ ทีมเฉพาะบุคคล, แผนก ,หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อย ความคล้ายคลึงกับจำนวนของวัฒนธรรมย่อย, วัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถพัฒนาได้ โดยในที่สุดแล้ววัฒนธรรมย่อยกลายเป็นสิ่งที่เผยแพร่ไปทั่วทั้งองค์การจนมีอิทธิพลมากและสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การต่อไป สะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดนี้มีการจัดระดับวัฒนธรรมองค์การด้วยการแยกประเภทของวัฒนธรรมองค์การอย่างชัดเจน คือ 1. วัฒนธรรมหลักของหน่วยงาน 2. วัฒนธรรมย่อยของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ จึงเป็นการมองว่าในองค์การหนึ่งมีวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลาย แต่ทั้งนี้ก็จะสามารถจัดแบ่งและบ่งบอกรายละเอียดได้ในแต่ละชั้นได้

จากการศึกษาการแบ่งระดับชั้นของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปการวิเคราะห์ระดับของการวิเคราะห์วัฒนธรรมขององค์การในภาพรวม ได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ คือ 1) สิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) ได้แก่ โครงสร้าง กระบวนการภายในการทำงานขององค์การ (ประเภท ภาษา ประเภทพฤติกรรม ประเภทวัตถุ) 2) ค่านิยม (Values) ได้แก่ นโยบาย ได้แก่ กลยุทธ์ หลักการ เป้าหมาย ปรัชญาขององค์การ มาตรฐานทางสังคม ธรรมเนียมปฏิบัติ (Norms) แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน 3) ข้อสมมุติฐาน (Assumptions) ได้แก่ ความเชื่อหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งยอมรับปฏิบัติ ความรู้และพฤติกรรม ความคิด การรับรู้

#### 2.2.4 องค์ประกอบและตัวชี้วัดของวัฒนธรรมองค์การ

ในการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การในข้างต้นนั้น ในแต่ละระดับชั้นจะมีองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละระดับชั้นที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อให้การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้ในแต่ละองค์ประกอบนั้นจะสามารถนำมาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย โดยมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกแต่ละตัวแปรให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 183-184) กล่าวว่า ทิศทางที่เห็นได้ชัดของวัฒนธรรมองค์การ สิ่งสำคัญส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การที่ปรากฏจากการสังสมประสบการณ์ของสมาชิกในองค์การปรากฏให้เห็นมุมมองของวัฒนธรรมที่ช่วยสร้างความเป็นเอกลักษณ์และบางทีเป็นการได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับองค์การนั้นๆ

ตามที่ Jonh W. Newstrom , Keith Davis. (1993 : 60) อธิบายว่า เมื่อมีการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การแล้ว เมื่อจะทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การต้องมีการตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับ “การวัดระดับวัฒนธรรมองค์การ” (Measuring Organizational Culture) ว่าเป็นสิ่งที่มีการเปรียบเทียบยากที่สุด นักวิจัยส่วนใหญ่โดยมากมักมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในระดับที่ 1 โดยมีองค์ประกอบคือ การตรวจสอบสิ่งของ, เรื่องราว , สัญลักษณ์ , พิธีการ , พิธีกรรมทางศาสนา สัญลักษณ์ ต่างๆที่ใช้เป็นหลักฐาน บรรทัดฐานทางวัฒนธรรมและบทบาท การพัฒนาของความหมายร่วมกันจากวัฒนธรรมที่มองเห็นได้ ( Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn , 1998 : 183-184) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในระดับที่ 2 ใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และแบบสอบถามปลายเปิด มุ่งศึกษาความสำเร็จของค่านิยม ความเชื่อ อีกกรณีหนึ่งเป็นการทดสอบหน่วยงานในบริษัทอื่นๆ ที่ได้ให้ความสำคัญกับ ความเชื่อ และค่านิยม อย่างลึกซึ้ง โดย Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998: 183-184) กล่าวว่า เพื่อเป็นการอธิบายวัฒนธรรมองค์การที่มีความจำเป็นในส่วนที่ลึกกว่ามุมมองที่เห็นได้ลงไปอีก วัฒนธรรมองค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีลักษณะทางวัฒนธรรมร่วมกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

เป็นกระบวนการที่มีระบบค่านิยมร่วมกันซึ่งเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเป็นหนึ่ง , ค่านิยมร่วมสามารถจัดหาหน่วยงานที่มีความเข้มแข็ง , การเพิ่มข้อผูกมัด , การจัดการระบบทางสังคมที่มั่นคง และการลดความจำเป็นสำหรับความเป็นทางการและระบบราชการ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและระบบค่านิยมสามารถเพิ่มมุมมองความเป็นเลิศทางวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม **การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในระดับที่ 3** คือ ข้อสมมุติฐาน คือ การหาชุดของความเข้าใจที่เป็นที่รู้จักของทุกคนในหน่วยงาน (Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 183-184) มีแนวทางในการศึกษา คือการสำรวจการให้ความร่วมมือในการทำงานของลูกจ้างโดยมุ่งศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของลูกจ้าง สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ป็นนามธรรมที่มาจากความรู้สึกละโดยตรงเป็น การศึกษาที่วัดความรู้สึกละจากมุมมองของสมาชิกในองค์การ

อาจกล่าวได้ว่า Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 179) ได้กล่าวถึงหน้าที่และองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นการรวมเอาประสบการณ์ , การแก้ไขปัญหาของสมาชิกในองค์การ 2 ประการอย่างจริงจัง โดยเป็นแนวคิดที่เชื่อมโยงกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะจะกล่าวถึงสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาในองค์ประกอบอื่นต่อสิ่งสำคัญที่ดำรงอยู่ 1) การเปลี่ยนแปลงภายนอก พุดถึงอะไรคือความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการประสบความสำเร็จและสามารถทำได้อย่างไร 2) การรวมตัวกันภายใน สมาชิกในองค์การจะได้อย่างไรในการแก้ปัญหาที่ติดต่อกับการดำรงชีวิตและการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ยังมีนักทฤษฎีหลายท่านที่กล่าวถึงองค์ประกอบและสิ่งบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การไว้ในมุมมองที่แตกต่างกับออกไป โดยที่วัฒนธรรมองค์การจะถูกนำมาเป็นตัวแทนที่มีองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละส่วนอย่างชัดเจน ดังเช่น สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548:36 อ้างถึงใน Cook and Lafferty , 1989 : อ้างถึงใน สมเกียรติ ศรีธาราธิคุณ , 2542 : 12-15 และ สุพัตรา โอพารบัณฑิต , 2548 : 36) ได้กล่าวว่า ได้นำทฤษฎีแบบแผนการดำเนินชีวิต ทฤษฎีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลกับการทำงานและทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow และ Mac Cleland และทฤษฎีผู้นำของ Katz Maccoby and Morse และ Stogdill มาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร ซึ่งมีความเชื่อ ค่านิยม และแนวทางการประพฤติปฏิบัติตามบรรทัดฐานขององค์การนั้นๆ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาในองค์การแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน ทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายทอดให้บุคลากรรุ่นต่อไป โดยแนวทางปฏิบัติดังกล่าว ก็คือวัฒนธรรมองค์การนั่นเอง และได้สร้างแบบสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory : OCI) ที่วัดใน 3 ลักษณะคือ วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ – เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

โดยผู้วิจัยเห็นว่าในส่วนของ “วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์” เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่สามารถก่อให้เกิดการพัฒนาร่องการอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Melissa Steffens.(2002 : 377-379) อธิบายถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ ว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่ไม่มีความแน่นอนต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่มีความแน่นอนโดยการรวมความหลากหลายต่างๆที่เป็นองค์ประกอบที่เป็นการยึดเหนี่ยวกันขององค์ประกอบชุดของความเชื่อ, ค่านิยม, ข้อสมมุติฐาน, พฤติกรรม, ความมั่นคง, ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการรวมกลุ่มกันของลูกจ้าง และความชัดเจนของภาระหน้าที่ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้สามารถทำให้เกิดประสิทธิภาพองค์การ และมีความเกี่ยวข้องต่อการตัดสินใจของลูกจ้างและการอบรมที่มีการตอบรับเชิงบวก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นได้ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดความก้าวหน้าในการบริหารงานองค์การ ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการการบริหารงานราชการส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลเทศบาลนครเมืองภูเก็ตมากมาย อาจกล่าวได้ว่ามีความเชื่อมโยงไปในแนวทางเดียวกันมีความเหมาะสมกับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยจึงนำตัวแปร “วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์” มาสร้างเป็นกรอบการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสามารถนำมาสำรวจและสืบค้นวัฒนธรรมองค์การทั้งระดับ 3 ได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้ ที่สำคัญคือสามารถสะท้อนพฤติกรรมการแสดงออกสมาชิกในองค์การออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนได้มากขึ้น ดังที่ กัญญา วงศ์อุดร (2549: 38) เสนอแนวคิดว่า “วัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์กรนั้นจะมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร โดยคนเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมตลอดเวลาและแสดงออกมาซึ่งวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การของตนโดยไม่รู้ตัว การที่จะคิด ตัดสินใจ ประพฤติปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น มักอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์การ เช่น การปฏิบัติของผู้ได้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ผู้มีอำนาจกับผู้ไม่มีอำนาจ หัวหน้ากับลูกน้อง เป็นต้น มักเป็นไปในทางที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่มีอยู่ภายในองค์กรทั้งสิ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะปรากฏให้เห็นได้จากลักษณะการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในสังคมและการบริหารในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติมักจะไม่รู้ตัวหรือไม่สังเกตเห็น” จึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นกับองค์การได้ (Smircich :1983และ W.G.Ouchi ,1980 อ้างถึงใน Denison Daniel R. ,1990 :8)

ดังนั้น “วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์” ตามแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989 อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต 2548: 36) จึงมีความเหมาะสมที่สุด สามารถแบ่งออกเป็น

องค์ประกอบและเกณฑ์(มิติ) ออกมาได้อย่างชัดเจน โดยสามารถวัดได้จากความพึงพอใจของบุคลากร โดยผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียด ดังนี้

### **วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ (Constructive Organizational Culture)**

คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร คือต้องการความสำเร็จ ความต้องการมิตรสัมพันธ์ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การเกิดความสัมพันธ์ที่ดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการปฏิบัติงาน รู้สึกว่างานในองค์การ นั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรยึดมั่นผูกพันกับองค์การ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีการให้ความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับให้ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ แบ่งออกเป็น 4 มิติ คือ

1. **มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement)** คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับการมีเหตุผล มีหลักการในการปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ พฤติกรรมของบุคลากรจะเป็นนักวางแผนที่มีประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถ

2. **มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self - actualization)** คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและคาดหวัง เป้าหมายของการปฏิบัติงานที่อยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงานที่ได้รับ ความสำเร็จของงานมาพร้อมๆกับความก้าวหน้าของบุคลากร เป้าหมายขององค์การและบุคลากรสอดคล้องกันและบุคลากรได้รับการสนับสนุนจากองค์การ อยู่ตลอดระยะเวลาให้สามารถพัฒนางานของตนได้อย่างอิสระ

3. **มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic - encouraging)** คือ องค์การมีค่านิยมและการแสดงออกที่ให้ความสำคัญกับบุคลากร สมาชิกขององค์การคาดหวังจะได้รับการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ

4. **มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Friendly relations)** คือ องค์การมีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออก ที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของผู้ร่วมงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า Cook and Lafferty (1989) ได้สร้างทฤษฎีมาประกอบกันเป็นลักษณะการดำเนินชีวิตของบุคลากร เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมแต่ละบุคคล โดยผู้วิจัยมุ่งศึกษา **“วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์”** วัดได้จากความพึงพอใจของบุคลากร โดยมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. มิตินุ่งความสำเร็จ (Achievement) 2. มิตินุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self - actualization) 3. มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic - encouraging) 4. มิตินุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations) ในแต่ละเกณฑ์ให้ความสำคัญในแต่ละลักษณะที่เท่าๆกัน รวมทั้งเห็นลักษณะของบุคคลเป็นรูปธรรม ทำให้เข้าใจถึงค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การแต่ละลักษณะชัดเจนขึ้น สามารถใช้เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้เป็นในทิศทางที่ต้องการได้ ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงใช้แนวทางของ Cook and Lafferty (1989) ในการศึกษาวัฒนธรรมองค์การในครั้งนี้ นอกจากนี้ ยังมีงานวิจัยของสุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548) กรรณิการ์ วัฒนาวิโส (2551) ขนิษฐา ทรงงาม (2549) วชิราณี เหลืองไพโรจน์ (2549) กิตติ สิงหาปัด (2541) พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) วิษุวัต มหิทธิกร (2550) Bryce M. Payne , James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran (2002) Emanuela Todeva (1999) Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993: 44) Melissa Steffens. (2002: 379-380) Stephen P. Robbins (1990: 437-438) Andrew M. Pettigrew. (1979: 570-580) มาสนับสนุน

### ตาราง 2-3 ตารางแสดงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ องค์ประกอบ เกณฑ์ ตัวชี้วัด

แสดงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ Cook and Lafferty (1989 อ้างถึงใน สุพัตรา โอพารบัณฑิต 2548: 36) โดยวัดได้จากความพึงพอใจของบุคลากร โดยมีองค์ประกอบ เกณฑ์ และตัวชี้วัด ดังนี้

| วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์<br>(วัดจากความพึงพอใจของบุคลากร)                    |                                                      |                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบ                                                                            | เกณฑ์                                                | ตัวชี้วัด                                                                                                                    |
| 1. มิตินุ่งความสำเร็จ<br>(Achievement)                                                | การมีเหตุผล                                          | 1. หลักการในการปฏิบัติงาน<br>2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย<br>3. การวางแผนและปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ |
| 2. มิตินุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง<br>(Self-actualization) | คำนึงถึงความต้องการของบุคลากรตามความนึกคิดและคาดหวัง | 1. เป้าหมายของการปฏิบัติงานที่อยู่ที่คุณภาพงาน<br>2. ความก้าวหน้าของบุคลากร<br>3. เป้าหมายขององค์การและบุคลากรสอดคล้องกัน    |

**ตาราง 2-3** ตารางแสดงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ องค์ประกอบ เกณฑ์ ตัวชี้วัด (ต่อ)

| วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์<br>(วัดจากความพึงพอใจของบุคลากร)                             |                                   |                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| องค์ประกอบ                                                                                     | เกณฑ์                             | ตัวชี้วัด                                                                                                                          |
| 2. มิตมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด<br>ชีวิตของตนเอง<br>(Self-actualization) (ต่อ) |                                   | 4. บุคลากรได้รับการสนับสนุนจาก<br>องค์การในการพัฒนางาน                                                                             |
| 3. มิตมุ่งบุคคลและการ<br>สนับสนุน (Humanistic -<br>encouraging)                                | การให้ความสำคัญกับบุคลากร         | 1. การได้รับการสนับสนุน และเปิด<br>โอกาสให้แต่ละบุคคลมี<br>ความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ<br>2. บุคลากรมีความภาคภูมิใจในงาน<br>ของตนเอง |
| 4. มิตมุ่งมิตรสัมพันธ์<br>(friendly relations)                                                 | การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น | 1. ความพึงพอใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อ<br>ตนเอง<br>2. การมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคล                                                     |

## 2.3 แนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ

ในปัจจุบันสิ่งที่งานวิจัยให้ความสนใจมากเป็นพิเศษคือมุมมองทางวัฒนธรรมและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและวัฒนธรรม ความสัมพันธ์นี้ไม่ใช่แนวคิดใหม่ ในการศึกษาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมของผู้ที่มาก่อนนั้นในเรื่อง “บรรยากาศองค์การ” (Organizational Climate) คือแนวความคิดที่ประสบความสำเร็จไปนานแล้วแต่แนวคิดในการพัฒนาให้ดีขึ้นนั้นโดยทั่วไปแล้วสาธิตให้สนใจ (David A. Kolb ; Irwin M. Rubin ; Joyce Osland .,1991:330). จึงมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้นำเสนอมุมมองเกี่ยวกับ “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ” ไว้ 3 มุมมองที่คล้ายคลึงกัน ดังเช่น

### 1. ภาวะผู้นำส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ ทั้ง2ตัวแปรจึงแยกออกจากกันไม่ได้

Robert J. House , Paul J. Hanges , Mansour Javidian , Peter W.dorfman , Vipin Gupta. (2004 : 124) กล่าวว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ความสำคัญของมุมมองและค่านิยมของผู้นำมีความหลากหลาย วัฒนธรรมผู้นำเป็นการระลึกถึงสภาพและชื่อเสียงที่สร้างขึ้นมาเป็นหลักวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) Charles O'Reilley (1989 : 9) อธิบายว่าเพราะวัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของสมมติฐาน , ความเชื่อ , ค่านิยม และบรรทัดฐาน ซึ่งเป็นสิ่งร่วมกันของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมเป็นความรู้สึกที่ถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกในองค์การ ถึงแม้ว่าแนวคิด

ของวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ ไม่สามารถเห็นหรือสัมผัสได้ แนวคิดวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อน แต่มีผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การหนึ่ง ในนั้นก็คือ “ภาวะผู้นำ” นั่นเอง และ กิตติ สิงหาปัด (2541:21-22) มีแนวคิดที่คล้ายคลึงกัน กล่าวถึง “ผู้นำและวัฒนธรรมองค์การ” ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นผลมาจากปัจจัยหลายประการ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ ปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐานต่างๆ ในสังคมต่างมีอิทธิพลต่อรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การ เพราะทั้งตัวองค์กรและสมาชิกขององค์กรต่างเป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมไปด้วย ส่วนปัจจัยภายในองค์การ เช่น ลักษณะของธุรกิจ ค่านิยมและความเชื่อของผู้ก่อตั้ง ก็มีส่วนกำหนดรูปแบบและเนื้อหาของวัฒนธรรมองค์การ ให้มีเอกลักษณ์แตกต่างจากวัฒนธรรมในองค์การอื่น นอกจากนี้ กิตติ สิงหาปัด ( 2541: 22 อ้างถึงใน Edgar H. Schein, 1992 : 211-213) ยังกล่าวถึง ความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ ว่า มีนักวิชาการหลายคนมีความเห็นว่าผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ มีส่วนสร้างและกำหนดวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก เนื่องจากในช่วงเริ่มแรกของการก่อตั้งหน่วยงานหรือบริษัทนั้น ผู้ก่อตั้งมักจะเริ่มจากความคิดหรือมองเห็นช่องทางที่จะเสนอบริการหรือจำหน่ายสินค้าและเทคโนโลยีต่างๆ แต่เนื่องจากผู้ก่อตั้งคนเดียว อาจมีกำลังไม่เพียงพอ จึงมักชวนบุคคลอื่นที่มีความคิดตรงข้ามเข้ามามาร่วมเป็นคณะผู้ก่อตั้ง ในช่วงแรกพนักงานอาจจะยังไม่มีความคิดร่วมหรือยังไม่ค่อยเลื่อมใสในความคิดของคณะผู้ก่อตั้งทั้งหมด แต่ก็พยายามทำงานและเฝ้าดูว่าความคิดของคณะผู้ก่อตั้งจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ผู้ก่อตั้งพยายามกำหนดวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้วิธีการต่างๆ ในการชักชวนพนักงานให้มีวิธีคิด วิธีทำงานตามที่ผู้ก่อตั้งมุ่งหวัง เมื่อเวลาผ่านไป ถ้าสินค้าและบริการได้รับการต้อนรับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ จะได้รับการยอมรับจากพนักงาน เมื่อพนักงานร่วมกันทำงานต่อไปและหน่วยงานยังคงประสบความสำเร็จต่อไป ความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ จะค่อยๆ ตกผลึกฝังแน่นอยู่ในจิตใจของพนักงาน จนกลายเป็นวิธีคิด วิธีการทำงานที่พนักงานใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงาน

**2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กันที่อย่างมาก สามารถก่อให้เกิดการดำเนินงาน ผลงาน ความสำเร็จในการบริหารงานในองค์การได้** ดังที่ David A. Kolb , Irwin M. Rubin , Joyce Osland (1991:338) กล่าวว่า ความสำคัญนั้นคือการตระหนักถึงความสำเร็จของบริษัทโดยอาศัยภาวะผู้นำ ความพอดีของแต่ละองค์ประกอบจะการเพิ่มวัฒนธรรมองค์การได้ ผู้นำที่มีทักษะความสามารถเฉพาะตัวและรูปแบบเฉพาะตัวนี้เกี่ยวข้องกับบุคคลที่มีรูปแบบการบริหารเฉพาะตัว ได้แก่ องค์ประกอบของระบบการบริหาร, โครงสร้างองค์การ, กลยุทธ์ การรวมตัวและการยึดเหนี่ยวกันขององค์ประกอบเหล่านี้เป็นการสร้างสิ่งแวดล้อม

หรือรูปแบบบรรยากาศและเป็นวิถีทางพฤติกรรมส่วนบุคคล และ David A. Kolb , Irwin M. Rubin , Joyce Osland .(1991:331) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ คือแนวทางการทำงานกลยุทธ์ บางบริษัทที่มีการพัฒนาผลงาน โครงสร้างองค์การจะทำให้เกิดความพอดีของภารกิจและวัฒนธรรมค่านิยม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมรวมถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหาร ภาวะผู้นำสามารถมีความแข็งแกร่งส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การทั้งทางบวกและทางลบ รูปแบบการบริหารงานเป็นหลักสำคัญในการตัดสินใจบริหารองค์การหรือวัฒนธรรมขององค์การ และ David A. Kolb , Irwin M. Rubin , Joyce Osland (1991:331) กล่าวว่า เครื่องมือการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายและภาระงานขององค์การคือ วัฒนธรรมองค์การนั้นเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจเพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับลูกจ้าง องค์การที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ ซึ่งสามารถกระตุ้นพฤติกรรมไปสู่เป้าหมาย ค่านิยมร่วมกันของวัฒนธรรมองค์การนั้นจะมีหน้าที่เป็นกฎทางวัฒนธรรมควบคุมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อกลุ่มของบุคคลมีบรรทัดฐานทางพฤติกรรมร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การจะต้องถูกทำให้แข็งแกร่งขึ้นจากภายในองค์การและเกิดความพอดี การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจะทำให้บุคลากรในองค์การนั้นมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและง่ายต่อการควบคุมหรือการปกครอง เป็นไปตามแนวความคิดของ Larry Greiner (1972 : 333) อธิบายถึง การเจริญเติบโตขององค์การมีความเกี่ยวพันกันอย่างซับซ้อนกับภาวะผู้นำแรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์การ องค์การเป็นลำดับของการเจริญเติบโตและการพัฒนาการรวมกันของสิ่งที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดของเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจส่วนบุคคลและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

สอดคล้องกับแนวคิดของ Jonh R. Schmerhorn , Jr. , James G. Hunt , Richard N. Osborn (1998 : 188-189) กล่าวว่า การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การและการบริหารวัฒนธรรมหน่วยงานในการพัฒนาองค์การเคยชินกับการเพิ่มผลงานในองค์การทุกประเภท , ขนาด , และการจัด รวมไปถึงชุดของเครื่องมือที่ผู้จัดการมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จที่ได้รับและยังคงเป็นผลผลิตที่อยู่ในระดับสูงต่อไปจะต้องความคล้อยคลึง เพราะความกว้างขวางตามธรรมชาติและพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ การพัฒนาองค์การมักที่จะมีความเป็นนัยกับความช่วยเหลือของที่ปรึกษาภายนอกหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายใน แต่แนวคิดพื้นฐานถูกใช้ตามหน้าที่โดยผู้จัดการทั้งหมด รวมถึง Melissa Steffens. (2002 : 377-379) ผู้บริหารใช้วัฒนธรรมเพื่อหน้าที่ (อ้างถึงใน Edgar H. Schein, 1989) คือ การสนับสนุนแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ กำหนดแนวทางการยอมรับสำหรับผู้จัดการไปยังการมีปฏิริยาตอบโต้กับสิ่งภายนอก ช่วยทำให้เกิดการตัดสินใจของบุคลากร บรรทัดฐานและหลักการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ การเลือกรูปแบบการบริหาร

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร นั้น มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับการ ‘การเปลี่ยนแปลง’ ที่เกิดขึ้นได้ทุกเมื่อกับองค์กร

ตามที่ Edgar H. Schein (quoted in Ott , 1996 : 228 อ้างถึงในกิตติ สิงหาปัด , 2541: 22) กล่าวว่า ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วผู้นำที่เรียนรู้หรือผู้ก่อตั้งไม่เพียงแต่มีวิสัยทัศน์เท่านั้นแต่จะต้องทำให้เกิดผลจริงในทางปฏิบัติ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องมีฐานคิดร่วมกันที่ชัดเจนเพื่อสื่อสารให้กลุ่มได้เข้าใจร่วมกัน ต่อมา Edgar H. Schein. (1999: 187-188) กล่าวถึง “ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงด้วยการปฏิรูป” (Transformative Change) โดยการใช้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นการปฏิรูปองค์กร เพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่ต้องเรียนรู้ในสิ่งที่ผ่านมาเสียก่อน มีการสร้างแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้ไม่สามารถเรียนได้ แต่ผู้นำต้องอาศัยประสบการณ์ในการเรียนรู้ ให้ได้ผลตามเป้าหมาย นอกจากนี้ ผู้นำจะเป็นผู้เรียนรู้ความหมายของวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะเปลี่ยนแปลงภายในส่งผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจและทักษะ (Motivation and skill) เป็นกระบวนการวัฒนธรรมส่วนตัว ความเข้มแข็งทางอารมณ์ (Emotional Strength) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงข้อสมมุติฐานทางวัฒนธรรม (Ability to change the Culture Assumptions) การสร้างของความเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วม (Creation of Involvement and Participation) ความลึกของวิสัยทัศน์ (Depth of vision) (Edgar H. Schein , 1991: 321) เป็นไปตามแนวคิดของ ชงชัย สันติวงศ์ (2533 : 245) อธิบายว่า “การบริหารรอบๆ วัฒนธรรม” วิธีการบริหารตามวิธีนี้ คือการบริหารที่มีการคำนึงถึงและเล็งเห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมที่มีอยู่นั่นเอง การบริหารตามแนวนี้ ในทางปฏิบัติมักจะเป็นรูปแบบที่เห็นได้ทั่วไปในความพยายามที่จะให้กลยุทธ์กับวัฒนธรรมเข้ากันได้ การบริหารตามวัฒนธรรมนี้ โดยสามารถขยายแนวความได้จากแนวคิดของ Edgar H. Schein. (1991: 33) กล่าวถึง “ทฤษฎีภาวะผู้นำ” (Leadership Theory) คือ การใช้อำนาจปกครอง ในการศึกษาอันเป็นการพยายามทำความเข้าใจความสัมพันธ์ของผู้นำกลุ่ม ที่กระทบกับบุคลิกภาพของผู้นำและรูปแบบกลุ่มที่เป็นทางการเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจในวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง

อีกด้านหนึ่ง Edgar H. Schein (1991: 183-184 , 316 -317) มีความเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ของกลุ่ม” การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรทำให้ภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมที่เป็นทางการ เกิดวิวัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงและการทำลาย วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นและได้ถูกฝังลึกและทำให้เข้มแข็งโดยผู้นำ ผู้นำเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่ซับซ้อน ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ของกลุ่ม ซึ่งเป็นวัฒนธรรมข้อสมมุติฐานและการเรียนรู้ข้อสมมุติฐานใหม่อาจกล่าวได้ว่า “ลักษณะเฉพาะและหน้าที่ที่จำเป็นของผู้นำคือ “การจัดการจากวัฒนธรรม” สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการไทย ดังเช่น รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 66-67) กล่าวถึง ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร (Leadership and Organization culture) ผู้นำสร้างวัฒนธรรมได้อย่างไร

Edgar H. Schein (1993: อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี , 2544: 66) กล่าวว่าผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศักยภาพอย่างมากในการปลูกฝังและสร้างเสริมลักษณะทางวัฒนธรรมจากกลไก 5 ประการ คือ 1. มีความตั้งใจ (Attention) ผู้นำจะต้องมีความตั้งใจที่ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมด้วยการใช้การสื่อสารตามลักษณะของค่านิยมและสิ่งที่เกี่ยวข้อง 2. ใช้ปฏิกิริยาโต้ตอบต่อวิกฤตการณ์ (Reaction to crisis) 3. เป็นแบบอย่างด้านบทบาท (Role modeling) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารค่านิยมและคาดการณ์โดยปฏิบัติการด้วยตนเองเป็นต้นแบบ โดยเฉพาะการปฏิบัติการเพื่อแสดงให้เห็นถึงการจงรักภักดี ความเสียสละในการบริการนอกเหนือจากหน้าที่ของตน 4. การจัดสรรรางวัลให้รางวัล (Allocation of reward) ผู้นำจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการจัดสรรรางวัลให้แก่พนักงานเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน เพื่อพนักงานมีการปฏิบัติงานตามวัฒนธรรมองค์กร 5. กำหนดกฎเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกและการให้ออก (Criteria for selection and dismissal) ผู้นำต้องยึดวัฒนธรรมองค์กรในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการพิจารณาให้พนักงานออกจากองค์กรก็ใช้หลักเช่นเดียวกัน

หากกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร ต้องดำเนินไปด้วยกันโดย Jonh W. Newstrom , Keith Davis. (1993: 59) และวรรณธ แสงมณี (2544: 6-7) อธิบายคล้ายกันว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) จะเป็นผู้ผลักดันในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ผู้นำสามารถเปลี่ยนความเชื่อทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ใหม่ได้ โดยผู้นำแบบนี้อาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารขององค์กรซึ่งมีวิสัยทัศน์ สามารถทำให้สมาชิกองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วยและความสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์กรเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (role model) ในการปฏิบัติตาม และถ้าผู้ก่อตั้งมีอิทธิพลเพียงพอ ความเชื่อ ค่านิยมและฐานคติทางวัฒนธรรมเข้ามาใช้ในองค์กรเกี่ยวกับการออกแบบโครงสร้างและการทำงาน สิ่งเหล่านี้ก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมหลักขององค์กร (Edgar H. Schein , 1990) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถในการกระตุ้นความคิด การวิเคราะห์ปัญหา และกลยุทธ์ใหม่ๆ 2) การเอาใจใส่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และคอยให้คำแนะนำในลักษณะรายบุคคล 3) ความสามารถในการทำให้ลูกน้องมีความจงรักภักดี และยอมทุ่มเทในการทำงานได้ (charisma) (อ้างถึงใน Bernard M. Bass,1990) สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548: 41-42) อธิบายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร เนื่องจากเป็นคุณค่าร่วมที่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนนำมา ซึ่งความสำเร็จขององค์กร องค์ประกอบของวัฒนธรรมยังมีผลต่อทัศนคติ ความพึงพอใจงาน ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของสมาชิกในองค์กร มีทัศนคติต่อ

งานและองค์การ และเพิ่มผลผลิตให้องค์การ (อ้างถึงใน Browder, 1933: อ้างถึงใน วิริยาภรณ์ สุวัฒน์สวัสดิ์ , 2539: 1) ดังนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจวัฒนธรรมองค์การและควรนำเอาไปใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์การและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การต่อไป

ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ยังสามารถนำแนวคิดนี้ไปอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ตามที่ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548: 39, 42) อธิบายว่า จากงานวิชาการของ Edgar H. Schein. (1992: 16-27 อ้างถึงใน นฤมน ชุนถนอม, 2551: 23) คีลและเคนเนดี (อ้างถึงใน ศิริพรรณ เลหาวัฒนภิญโญ , 2540:12) และวรรณธ แสงมณี (2544 :17-18) มาสนับสนุนได้ว่า “พฤติกรรมของผู้บริหาร” เป็นองค์ประกอบหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ “พฤติกรรมของผู้บริหาร” หมายถึง การกระทำต่างๆ ของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่มีผลต่อการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การ อาจกล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็ง จากการสังเกตของ Peter and Waterman (1982 : cited in Bernard M.Bass , 1985 : 25 อ้างถึงในสุพัตรา โอพารบัณฑิต , 2548:42 ) พบว่า บริษัทที่มีการจัดการอย่างดีจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งและการที่วัฒนธรรมองค์การเข้มแข็ง เป็นผลมาจากผู้นำมีการสื่อสารความเชื่อทางวัฒนธรรมภายในองค์การเป็นเวลานานหลายปี โดยบริษัทที่มีชื่อเสียงมักพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สร้างนโยบายของบริษัท

นอกจากนี้ Bernard M. Bass ยังได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ โดยการสร้างความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (Self - actualization) แก่ผู้ตาม ใช้การสร้างบารมีในการกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในการประสบความสำเร็จ ความมีไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งเป็นมิติของวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ นอกจากนี้ สุพัตรา โอพารบัณฑิต ยังมีความเห็นว่าสอดคล้องกับ แนวคิดของ Tichy and Ulrich (1987 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ , 2546: 194) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ผลักดันในการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้นำแบบนี้อาจเป็นผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารองค์การที่มีวิสัยทัศน์นั้น และมีความผูกพันในการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวด้วย และสามารถเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในองค์การเชื่อมั่นและยึดถือเป็นแบบอย่าง (Role model) ในการปฏิบัติตาม รวมทั้งเป็นผู้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเกิดขึ้นด้วย (Institutionalization of change)

สรุปได้ว่าผู้นำนั้นจัดได้ว่าเป็นผู้ที่ใช้ภาวะผู้นำในองค์การเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จด้วยการสร้างสรรค์และพัฒนาวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้คนในองค์การยึดถือร่วมกันจนแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

จนกลายเป็นเอกลักษณ์ขององค์การอย่างแท้จริง ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์การก็ได้สร้างผู้นำให้ใช้ภาวะผู้นำแบบต่างๆในองค์การให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การด้วย อาจกล่าวได้ว่าทั้งภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การนั้นมีความสัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน จึงสามารถนำตัวแปรวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาศึกษาหาความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ตัวแปรได้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอมุมมองไว้ได้ 3 กลุ่ม ข้างต้น

## 2.4 แนวทางการศึกษาการปกครองส่วนท้องถิ่น: เทศบาลนครภูเก็ต

ได้มีผู้ให้ความหมายหรือคำนิยามของการปกครองท้องถิ่นไว้มากมาย ดังนี้

เดเนียล วิท (Daniel Wit, 1967: 101-103 อ้างถึงใน โกวิทช์ พวงงาม, 2551:34) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น ตามหลักการที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

โกวิทช์ พวงงาม (2551:36) อธิบายถึง **หลักการปกครองส่วนท้องถิ่น** อาจมีรูปแบบหน่วยการปกครองท้องถิ่นหลายรูปแบบตามความแตกต่างของความเจริญ ประชากร หรือขนาดพื้นที่ ต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเองโดยสิทธินี้แบ่งเป็น 2 ประการ คือ ประการแรกคือสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การปกครองท้องถิ่น ประการที่สองคือสิทธิในการกำหนดงบประมาณ เพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและปกครองตนเอง คือมีองค์กรฝ่ายบริหารและองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2551: 36) อธิบาย หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่นคือ มีหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงิน กำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นสิ่งที่ประชาชนต้องท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระ หรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศ ก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน, การศึกษาในระดับอุดมศึกษา การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

ให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการ มีข้อพิจารณา คือเป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเองอาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็น จัดให้มีโรงรับจำนำ การจัดตลาดและงานต่างๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชนได้

จากการศึกษาความหมายของการปกครองท้องถิ่น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐได้กระจายอำนาจไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจในการดำเนินการบริหารงบประมาณที่รัฐบาลกลางได้มีการจัดสรรลงสู่พื้นที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนในพื้นที่ โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของภาคประชาชน เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและเป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ได้วางไว้

### เทศบาลนครภูเก็ต

เทศบาลนครภูเก็ตเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายเดิมมีฐานะเป็นสุขาภิบาลเมืองภูเก็ตได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองโดยพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งเทศบาลเมืองภูเก็ต จังหวัดภูเก็ต พุทธศักราช 2478 เรียกว่า “เทศบาลเมืองภูเก็ต” เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2478 และได้เปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาลนครภูเก็ต เมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2547 มีพื้นที่ 12 ตารางกิโลเมตร มีพื้นที่รับผิดชอบ 2 ตำบล คือ ตำบลตลาดเหนือ 4 ตารางกิโลเมตร และตำบลตลาดใหญ่ 8 ตารางกิโลเมตร

สำนักงานเทศบาลเมืองภูเก็ต ครั้งแรกตั้งอยู่ที่ สำนักงานสุขาภิบาลเดิม (บริเวณโรงเรียนสตรีภูเก็ตในปัจจุบัน) เมื่อปี พ.ศ. 2483 ย้ายไปอาศัยจวนเทศาภิบาล มณฑลภูเก็ต (บริเวณโรงเรียนพิบูลย์สวัสดิ์ขณะนั้น) เพราะอาคารเดิมชำรุด อยู่จนถึง ปี พ.ศ. 2490 จึงได้ย้ายมาอาศัยโรงเรียนช่างปูน ซึ่งอยู่ติดกับบริเวณสุขาภิบาลเดิมเป็นการชั่วคราว เพราะที่จวนเทศาภิบาลอยู่ห่างไกลชุมชนประชาชนไม่สะดวกในการติดต่อกับเทศบาลและในระหว่างนั้นก็ได้ติดต่อกับกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อแลกเปลี่ยนสถานที่สุขาภิบาลเดิม กับที่ดิน ของโรงเรียนสตรีภูเก็ต ครั้นเมื่อการแลกเปลี่ยนที่ดิน เป็นที่ตกลงกันแล้วก็ได้ย้ายสำนักงานไปอยู่ที่โรงเรียนสตรีเดิม (บริเวณโรงเรียนเทศบาลปลูกปัญญา ในปัจจุบัน) ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2499 เทศบาลได้สร้างอาคาร สำนักงานใหม่ ที่ถนนภูเก็ต ตามแบบแปลนของ กรมโยธาเทศบาล แต่เนื่องจากกิจการของเทศบาล ขยายเพิ่มขึ้น อาคารที่สร้างตามแบบคับแคบ จึงได้ต่อเติมขยายอาคารออกไปทั้งสองข้าง จนกระทั่งปี พ.ศ.

2523 เทศบาลได้ให้เอกชนเข้าดำเนินโครงการเทศบาลิษ์ โดยกำหนดเงื่อนไขให้ผู้ดำเนินโครงการต้องก่อสร้างอาคารสำนักงาน สถานีดับเพลิง บ้านพักปลัดเทศบาล และบ้านพักสมุห้บัญชี ให้เทศบาล จากโครงการดังกล่าวทำให้เทศบาลมีทรัพย์สินอาคารพาณิชย์และการจัดเก็บรายได้หรือภาษีทางการคลังมากขึ้น

ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน และเป็นหลักประกัน ฐานะการคลังของเทศบาลให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

สำนักงานเทศบาลนครภูเก็ต ตั้งอยู่เลขที่ 52/1 ถนนนริศร อำเภอเมือง จังหวัดภูเก็ต 83000

### วิสัยทัศน์ (VISION)

“สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่อย่างยั่งยืน”

### พันธกิจ (MISSION)

(1) พัฒนาด้านการศึกษาในทุกด้านแก่คนทุกวัยเพื่อเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้และเตรียมพร้อมสู่เมืองนานาชาติ โดยกำหนดให้สูงกว่ามาตรฐานที่รัฐกำหนด

(2) พัฒนาด้านสังคมให้เป็นเมืองที่มีสังคมที่อบอุ่นและมีความห่วงใยอาทรต่อกัน มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี โดยมุ่งเน้นการดูแลตั้งแต่ครรภ์มารดาจนถึงวันสุดท้ายของชีวิต สร้างความสุขและสร้างเมืองน่าอยู่แก่ชาวภูเก็ตทุกวัย รวมถึงมุ่งเน้นการสร้างชุมชนที่เข้มแข็งพร้อมเป็นกำลังสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนานครภูเก็ตร่วมกัน

(3) พัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมโดยบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพสามารถรองรับในอนาคตได้และให้พื้นที่ในเขตเทศบาลนครภูเก็ตมีสิ่งแวดล้อมสวยงาม สะอาด ปลอดภัย พร้อมส่งเสริมประชาชนให้มีจิตสำนึกในเรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและดูแลสิ่งแวดล้อม

(4) พัฒนาด้านคุณภาพชีวิต โดยมุ่งเน้นการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในทุกกระดับให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี อยู่ดีมีสุข มีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์

(5) พัฒนาด้านการบริหารจัดการ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้และมุ่งเน้นการบริการที่เป็นเลิศอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เสมอภาคเท่าเทียมกัน ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นพร้อมกับสร้างเสริมให้พนักงานเทศบาลนครภูเก็ตให้มีจิตอาสาในการบริการประชาชนด้วยความเต็มใจ

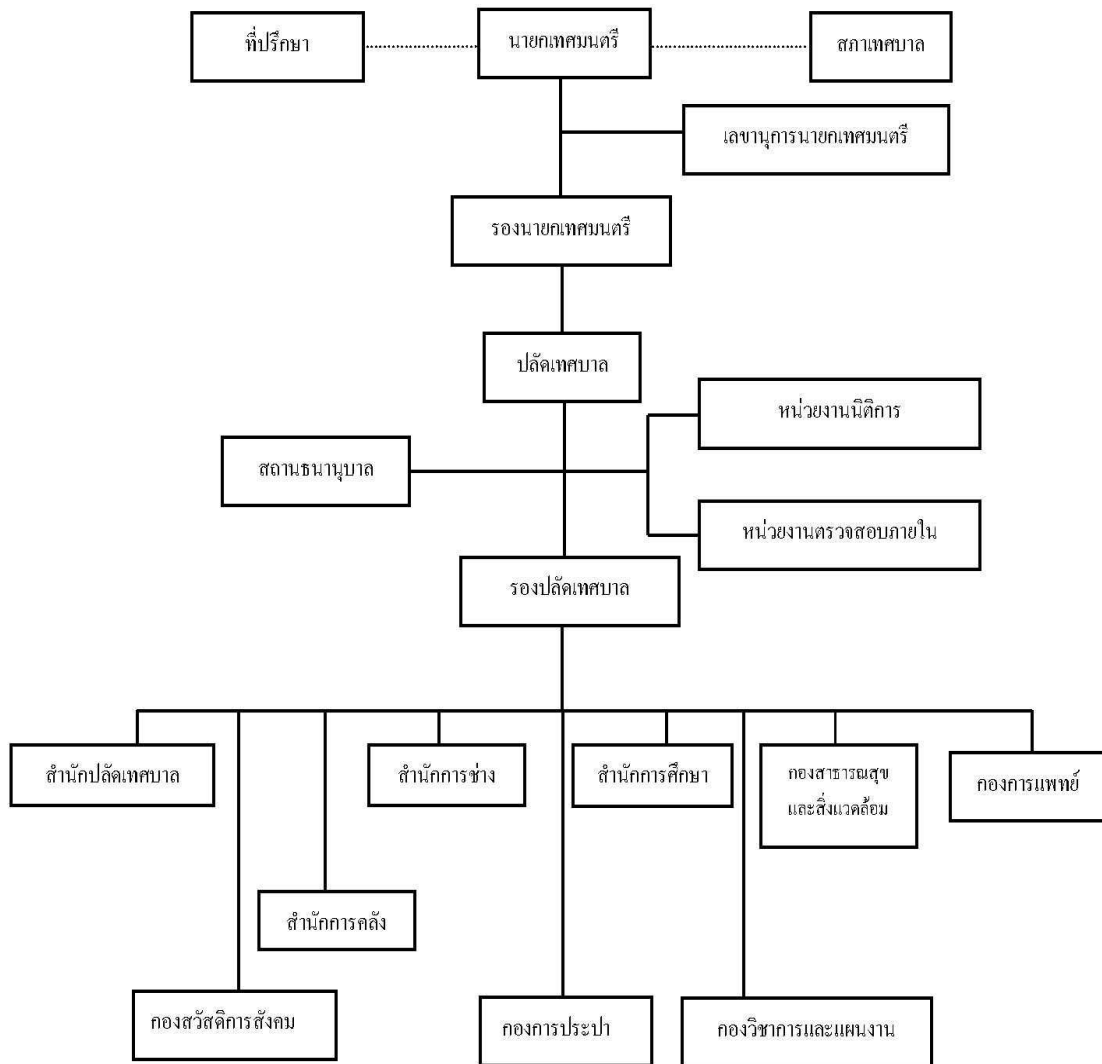
(6) พัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยยึดหลักความคุ้มค่าต่อส่วนรวม ด้วยการสร้างและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานในเขตเทศบาล เพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคมและ

พัฒนาเมืองให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ โดยจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

(7) พัฒนาด้านเศรษฐกิจ โดยพัฒนาด้านการค้าการลงทุน การท่องเที่ยว และส่งเสริมอาชีพของประชาชนให้ประชาชนมีงานทำ มีการประกอบสัมมาอาชีพที่ดีและมีการกระจายรายได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดี สำหรับกิจกรรมการท่องเที่ยวที่หลากหลาย

(8) พัฒนาด้านการเสริมสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของเมือง โดยอนุรักษ์จารีตประเพณี ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นอัตลักษณ์ของภูเก็ตที่โดดเด่นให้คงอยู่ พร้อมส่งเสริมดูแลโบราณสถาน โบราณวัตถุ ทำนุบำรุงศาสนา จัดทำพิพิธภัณฑ์ ส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดคุณค่า

## โครงสร้างการบริหารงานเทศบาลนครภูเก็ต



**แผนภาพ 2-6 แสดงโครงสร้างการบริหารงานเทศบาลนครภูเก็ต**

ตาราง 2-4 แสดงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ของเทศบาลนครภูเก็ต

| พนักงานเทศบาล<br>(คน) | ลูกจ้างประจำ<br>(คน) | พนักงานจ้างตามภารกิจ<br>(คน) | พนักงานจ้างทั่วไป<br>(คน) | รวม<br>(คน) |
|-----------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------|-------------|
| 201                   | 168                  | 315                          | 396                       | 1,080       |

ที่มา: งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล ณ เดือน กันยายน 2552

จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับเทศบาลนครภูเก็ต ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทาง และเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ได้

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร 2) เพื่อศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ลักษณะการสร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว ตามการรับรู้ของอาจารย์ 3) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา กรอบวิจัยที่ 1 คือ 1.ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ) 2.ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (การให้รางวัลตามสถานการณ์ การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ) มีความเชื่อมโยงกับ กรอบการวิจัยที่ 2 คือ วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1. ลักษณะสร้างสรรค์ (มีอุดมการณ์สำเร็จ มีอุดมการณ์ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตนเอง มีอุดมการณ์ มีอุดมการณ์ไม่ตรีสัมพันธ์) 2. ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา (มีอุดมการณ์พึ่งพิง มีอุดมการณ์กฏเกณฑ์ มีอุดมการณ์พึ่งพา มีอุดมการณ์หลีกเลี่ยง) 3. ลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว (มีอุดมการณ์ตรงกันข้าม มีอุดมการณ์ใช้อำนาจ มีอุดมการณ์แข่งขัน มีอุดมการณ์ความสมบูรณ์แบบ) ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ตามการรับรู้ของอาจารย์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง 2) วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร ตามการรับรู้ของอาจารย์เป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด โดยอาจารย์รับรู้

ถึงวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ 4) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับต่ำกับลักษณะการตั้งรับเฉื่อยชาและสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว

**กรณีการ วัฒนาวิโส (2551)** ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ : กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ 4) เพื่อสร้างสมการทำนายความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยมี 3 กรอบแต่ละกรอบมีความสัมพันธ์กัน กรอบการวิจัยที่ 1 คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass , 1985) ประกอบด้วย 1.การมีภาวะผู้นำเชิงبارมี หรือ การใช้อิทธิพลของอุดมคติ 2.การสร้างแรงบันดาลใจ 3.การกระตุ้นทางปัญญา 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กรอบการวิจัยที่ 2 คือ ความพึงพอใจในงาน (Smith , 1985) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านลักษณะงาน 2.ด้านรายได้ 3.ด้านโอกาสก้าวหน้า 4.ด้านผู้บังคับบัญชา 5.ด้านเพื่อนร่วมงาน กรอบการวิจัยที่ 3 คือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organ , 1991) แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1.การให้ความช่วยเหลือ 2.การเอื้อเฟื้อผู้อื่น 3. การมีน้ำใจเป็นนักกีฬา 4. การเป็นพลเมืองที่มีคุณความดี 5. ความสำนึกในหน้าที่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความพึงพอใจด้านลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง พนักงานรับรู้ว่าตนมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ตัวแปรที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การได้ คือ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ

**นิรัตน์ สังข์จีน (2548)** ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลในจังหวัดปัตตานี” วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผล 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของ

เทศบาลในจังหวัดปัตตานี กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) 2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล การจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น การจัดการอย่างเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น) 3. ผู้นำแบบปล่อยเสรี ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี ในจังหวัดปัตตานี 1.ด้านการจัดเก็บภาษี 2.ด้านสิ่งแวดล้อม 3.ด้านการส่งเสริมอาชีพ 4.ด้านการบริหารงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ด้านภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง พบว่ามีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากที่สุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยงเว้นอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการจัดเก็บภาษี การบริหารงบประมาณ ด้านสิ่งแวดล้อม และในระดับปานกลาง คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ

**อังกาบ เจริญฤทธิ์ (2548)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา” วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา กรอบแนวคิดการวิจัย ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1.ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล) 2. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัล การจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น การจัดการอย่างเฉื่อยชาภายใต้เงื่อนไขขยงเว้น) 3. ผู้นำแบบปล่อยเสรี ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา (ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีความสามารถทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายใน) ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูงทั้งหมด ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงและระดับปานกลาง ผลการทดสอบความสัมพันธ์พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

**น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549)** ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัด

สุพรรณบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี กรอบแนวคิดในการวิจัย ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ได้แก่ ด้านการจัดเก็บภาษี ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านการบริหารงบประมาณ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับปานกลางโดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ขนิษฐา ทรงงาม (2549)** ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมการบริหาร ค่านิยมทางวัฒนธรรมวัฒนธรรมของผู้บริหารพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคล ที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมการบริหารกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ทั้งนี้การศึกษาดังกล่าวเป็นการศึกษาที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ มีกรอบแนวคิดในการศึกษา คือ เพื่อศึกษาตัวแปร 3 ด้าน คือ 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ วัย อายุ ระดับศึกษา 2) วัฒนธรรมการบริหารด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์การ ด้านการชักนำ ด้านการควบคุม 3) ค่านิยมทางวัฒนธรรมการบริหาร เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ (ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การลาออกหรือการโยกย้ายงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ) และเพื่อทราบระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีอายุ

มากกว่า 45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีพฤติกรรมการทำงานดีกว่าเพศชาย ส่วนอายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยมีความสัมพันธ์ระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ค่านิยมทางวัฒนธรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน

**เสาวลักษณ์ ตั้งตระกูล (2551)** ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เทศบาลนครขอนแก่น มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ตัวแปรต้น คือ 1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2.การกระตุ้นทางปัญญา 3. การสร้างแรงบันดาลใจ 4.การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เพื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

**สุภาวดี จิตศิริทนกุล (2550)** ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเมืองพังงา 2) เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการจัดเก็บภาษี ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ

**พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545)** ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ 1) เพื่อทำการศึกษา ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสวนสัตว์ดุสิต 2) เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิต 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร

ของสวนสัตว์ดุสิต กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ตัวแปรต้น คือ 1.สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (เสนอแผนการดำเนินงานใหม่ มุ่งแผนนโยบายใหม่ เผยแพร่แนวคิดสู่การปฏิบัติใหม่ๆ มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ เสนอข้อคิดใหม่ๆในการแก้ไขปัญหา มองหาโอกาสใหม่ เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานใหม่ เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร ขยายความคิดใหม่ๆ มองสู่นาคตมากกว่าพิจารณาปัจจุบัน ) 2. ระดมความร่วมมือผูกพัน(ขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสวนสัตว์ดุสิต ขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานโดยยึดเป้าหมาย ขอให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละ โน้มน้าวให้ผู้ผูกพันเป้าหมายของสวนสัตว์ดุสิต โน้มน้าวให้ผู้ผูกพันในวิสัยทัศน์ใหม่ โน้มน้าวให้ผู้ผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสวนสัตว์ดุสิต โน้มน้าวให้ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ โน้มน้าวให้ปรับปรุงการปฏิบัติงาน โน้มน้าวให้ผู้ผูกพันต่อการกิจใหม่ๆ) 3.สร้างการยอมรับเปลี่ยนแปลง (ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในสวนสัตว์ดุสิต สร้างการยอมรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆในสวนสัตว์ดุสิต มีการสำรวจความคิดเห็นต่างๆเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสวนสัตว์ดุสิต มีการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในสวนสัตว์ดุสิต มีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาขอรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีค่านิยมใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมองค์กรคือ 1.การปรับตัว/ผู้ประกอบการ(มีการคิดค้นวิธีการให้บริการใหม่ๆ ให้ความสำคัญกับประชาชนที่มาใช้บริการ คำวิจารณ์และข้อเสนอแนะจากประชาชนมักก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเข้าใจความต้องการของประชาชนมีความไวต่อความต้องการของประชาชน มีการพัฒนาและให้บริการใหม่ๆ มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอจากประชาชน ประชาชน มีการบริหารงานเชิงรุกเพื่อแข่งขันมีการปรับปรุงและทำงานด้วยวิธีการใหม่อย่างต่อเนื่อง) 2. เน้นภารกิจ (มีวิสัยทัศน์ มุ่งเน้นการแข่งขัน มุ่งเน้นผลกำไร มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน มุ่งเน้นความเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป มุ่งเน้นหน้าที่และความรับผิดชอบ การทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายจะได้รับรางวัลตอบแทน มุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้แก่พนักงาน) 3. เน้นการมีส่วนร่วม (มีส่วนในการกำหนดเป้าหมายของสวนสัตว์ดุสิตมีส่วนเกี่ยวข้องในการทำให้สวนสัตว์ดุสิตประสบความสำเร็จ มีความคาดหวังในความสำเร็จ ให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน สามารถเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก ให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน เน้นความรับผิดชอบต่อพนักงาน มีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน พนักงานสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ) 4. ระบบราชการ (มีนโยบายที่แน่นอน มีแนวทางในการปฏิบัติงาน การดำเนินงานมีเสถียรภาพไม่เปลี่ยนแปลง มีการทำงานร่วมกัน สนับสนุนความร่วมมือ ยึดแนวทางปฏิบัติตามแนวทางที่สืบทอด

กันมา มุ่งเน้นประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างการบริหารงานแบบรวมอำนาจ มีความสามัคคี) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสวนสัตว์ดุสิตมีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน

**วชิราณี เหลืองไพโรจน์ (2549)** ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย) ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การ (บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน) ปัจจัยโครงสร้างองค์การ (การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดองค์การ ขนาดหน่วยงาน) มีความสัมพันธ์กับตัว ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ (การริเริ่มส่วนบุคคล ความอดทนต่อความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง การประสาน และการร่วมกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกสิทธิ์ระบบการให้รางวัล ความอดทนต่อความขัดแย้ง แบบแผนการติดต่อสื่อสาร ) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมมีความเป็นผู้นำ ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมคว่ำเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย บรรยากาศองค์การที่เน้นอำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

**วิญัต มหิตธิกร (2550)** ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อทำการศึกษา เพื่อทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรต้น คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ 1.กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ 2.นโยบายและวิธีการบริหารงาน 3.การสื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจ 4.ความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม คือ วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1. ค่านิยมร่วมกันขององค์การ 2.การปฏิบัติงานเป็นทีม 3.การสร้างสรรคและการพัฒนา 4.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ 5.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่า 1.ภาวะผู้นำของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2.วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยจัดอยู่ใน

ระดับปานกลาง 3.ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง

## 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

**James C. Sarros and Don S. Woodman (1993)** ได้เขียนบทความวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในประเทศออสเตรเลียและผลลัพธ์ขององค์การ” งานวิจัยฉบับนี้ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้อเท็จจริง โดยมีการรวบรวมข้อมูลการบริหารงานตามแนวทางของภาวะผู้นำชาวออสเตรีย การศึกษาส่วนใหญ่ได้บ่งชี้ว่าภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อการตลาดซึ่งสามารถผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนองค์การได้ โดยการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นชาวออสเตรีย ชาวอังกฤษ ชาวอเมริกัน (เช่น Clark and McCabe 1970 ; Deeley, 1992 ; Dyvries, 1990 ; McConkey, 1989 ; Zaleznik ; 1990) โดยมุ่งศึกษาลักษณะภาวะผู้นำในองค์การภาคธุรกิจในบริบทของชาวออสเตรเลียและสถานที่ต่างๆในโลกภายใต้โครงสร้างองค์การขนาดใหญ่และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม สำหรับงานวิจัยนี้เป็นการค้นพบที่อาจเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำในประเทศอื่นๆต่อไปถ้างานวิจัยนี้ได้รับการรับรองให้เป็นมาตรฐาน สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาเป็นเวลา 9 เดือนกับผู้บริหาร 282 คนจากโรงงานหลักในเครื่องใช้แบบภาคเอกชนและภาครัฐ การวิจัยเป็นการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณจากผู้ให้ข้อมูลคือผู้นำชาวออสเตรีย การประเมินในครั้งนี้เป็นเครื่องมือที่ใช้เป็นแผนการพัฒนาอุปนิสัยของผู้นำชาวออสเตรียทั้งองค์การภาคเอกชนและภาครัฐ (Sarros et al., 1993) ยกตัวอย่างเช่นภาวะผู้นำของ Clark and McCabe (1970) และ Barry and Dowling (1983) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อเรื่องภาวะผู้นำและบุคลิกภาพภายนอกของผู้นำที่เป็นผู้บริหารชาวออสเตรีย ผลการวิจัยพบว่าผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ขององค์การในกลุ่มของผู้บริหารชาวอังกฤษและชาวอเมริกัน โดยความสัมพันธ์นี้จะวัดได้จากมุมมองข้ามวัฒนธรรม จากการนำเสนอกรอบแนวคิดการวิจัยทัศนคติหลักของผู้บริหารชาวออสเตรียที่สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างภาวะผู้นำได้ ความสัมพันธ์ในแต่ละผลลัพธ์ขององค์การได้ถูกสร้างขึ้นและเป็นแนวทางนำไปสู่ข้อค้นพบการฝึกฝนผู้นำและการทำวิจัยทั่วไป โดยคุณสมบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวออสเตรีย (Australian Executives) มีประเด็นภาวะผู้นำที่เป็นหลัก 5 ประการ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้ ดังนี้ 1.วิสัยทัศน์และการสร้างสรรค์ (vision and Creativity) VNC เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงทัศนคติในการทำงานของลูกจ้างและความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย พลังงาน, การทำงานหนัก (Energy , hard work), พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง (Risk-taking behavior) , การติดต่อสื่อสาร (Communication) เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์การคือมุ่งไปยังความสัมพันธ์ของนวัตกรรมของ

องค์การ(Organizational Innovation), ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking), การสั่งการ(Direction setting) , กระตุ้นด้วยการบังคับ (Motivate Workforce) 2.การกำหนดวัตถุประสงค์ / การได้มาซึ่งเป้าหมาย (Setting objectives / achieving target) SAO ผู้นำที่มีความฉลาดจะเชื่อว่าวัตถุประสงค์คือผลลัพธ์ของกระบวนการการแปลงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบริษัทให้เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนมากขึ้น ประกอบไปด้วยการตรวจสอบ (Scanning) มุ่งผลในระยะยาว (Long –term focus) ลูกค้าและการขับเคลื่อนด้วยคุณภาพ(Customer-and quality-driven) เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์การ คือการได้เปรียบในการแข่งขัน(Competitive advantage) , คุณภาพของสินค้า(Quality Product) , ประกันสากล(Global alliance) , ผลลัพธ์ที่สม่ำเสมอ(Consistent Results)3.ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ (confident Decision making ) CDM เป็นพฤติกรรมที่เป็นลักษณะของการตัดสินใจที่เป็นการให้กำลังใจการมีส่วนร่วมในการวางแผนและกลยุทธ์องค์การซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการตัดสินใจ ประกอบไปด้วย การเริ่มต้น,ความมั่นใจ(initiative , Confidence) ศูนย์กลางพฤติกรรม (Action-centred) การคำนวณความเสี่ยง(Calculated risk-taking) เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์การคือ วัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง(Strong organizational culture) การแข่งขันในที่ทำงาน (Challenging workplace) การได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ตามผลงาน (Achievable performance objective) 4.การสร้างทีมงาน (Team building) TMB ผู้นำจะเป็นผู้มีบทบาทในการกระตุ้นให้เกิดค่านิยมการรวมกลุ่มกันของบุคลากรเพื่อให้ได้การตัดสินใจที่ดีที่สุด ทำให้องค์การได้มาซึ่งเป้าหมายสุดท้าย การมองหาวิธีการและเทคโนโลยีใหม่ๆในการพัฒนางานขององค์การ ประกอบไปด้วย รูปแบบบทบาท (Role Modelling) สิ่งที่มีผลกับแรงบันดาลใจ (Involvement Inspiration) การอุทิศตน (Commitment) ความไว้วางใจ (trust) เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์การคือ การกระตุ้นด้วยวิธีการบังคับ (Motivated workforce) การเคารพตนเองของลูกจ้าง (Employee Self - esteem) นวัตกรรมการทำงาน (Innovative work practice) ความสำเร็จ (Achievement) 5.ความสามารถพิเศษ (Charisma) CA เป็นความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ในการโน้มน้าวใจผู้อื่น เป็นรูปแบบการจัดการอย่างหนึ่งเป็นธรรมชาติของวิสัยทัศน์ที่ใช้ในการตัดสินใจช่วงระยะเวลาของความสามารถในการดึงดูดผู้อื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนี้จะนำผู้ตามให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การได้ ประกอบด้วย ความหยิ่ง (Arrogance) รูปแบบบทบาท (Role Modelling) ความมั่นใจในตนเอง (Confidence) จริยธรรม, ศีลธรรม (Ethics, morality) เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ขององค์การคือ การสร้างทีมงาน (Team building) การอยู่รอดในระยะยาว (Long-term survival)

**Micha Poper , Ori Landau and Ury M. Gluskinos (1992)** ได้เขียนบทวิจัยเรื่อง “รื้อของชาดิอิสราเอลภาคบังคับ : ตัวอย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” บทความวิชาการฉบับนี้ได้นำเสนอเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformation leadership )วัตถุประสงค์การศึกษา

1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขยายแนวทางการศึกษาโดยนำมุมมองเรื่องแรงจูงใจ (Motivation) และภาวะผู้นำ (leadership) เพิ่มเข้าไปในหลักสูตร โปรแกรมการฝึกฝนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development training programme) 2) เพื่อพัฒนารูปแบบของภาวะผู้นำในกองทัพทหาร การศึกษาในครั้งนี้จะทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกองทัพทหารอิสราเอลเป็นการศึกษาข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลจาก นักเรียนนายทหาร 550 คน ผู้บัญชาการกองทัพ โดยมีนักจิตวิทยาที่เป็นผู้นำการสัมมนา ใช้ระยะเวลาในการศึกษา 18 เดือน ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกองทัพทหาร การจูงใจ (Motivation) และการเสียสละ (Commitment) เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นพฤติกรรมของผู้ตามให้เกิดการรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกันได้ ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของผู้นำด้วย โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวแปร 3 ตัว ที่มีความเกี่ยวข้องกับบริบท คือ 1) ระดับแรกคือการจูงใจผู้ตาม 2) ผลกระทบของปัจจัยทางสังคมตามระดับชั้นยศ 3) หน่วยของวัฒนธรรมองค์การ เช่น ภาพลักษณ์ การเอาใจใส่ ดำเนินงาน ของการบรรลุผลสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการและทหาร การวิเคราะห์ตัวแปรนี้ทำให้เห็นถึงการแบ่งทหารออกเป็นหมวดหมู่ในกองทัพตามคำสั่ง โดยครอบคลุมลักษณะเฉพาะทางบริบท (สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์) ความหมายในการอนุญาต ซึ่งเป็นไปตามกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามบริบทของตัวแปร ได้แก่ การจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการกดดัน (pressure) การจ่ายค่าตอบแทน (incentives) การลงโทษ (punishment) ผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า มีการใช้ภาวะผู้นำส่งลักษณะการบีบคั้นเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่วิธีการเช่นนี้ไม่มีประสิทธิภาพ ตามข้อมูลที่เก็บได้จากแบบสอบถามในโรงเรียนนายทหารพบว่า นักเรียนนายทหารมักที่จะมีความก้าวร้าว จึงเป็นจุดเหตุที่ทำให้เกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ่อยครั้ง จึงทำให้เกิดมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีความรุนแรงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้ฝึกต้องพัฒนาหลักสูตรการฝึกฝนผู้บังคับบัญชาขึ้นมาในเรื่องของ 1) ความรู้และความสามารถที่ความจำเป็นในอาชีพ 2) วิสัยทัศน์ , การสร้างแรงจูงใจ-ความปรารถนา 3) ค่านิยมส่วนบุคคล ภาพลักษณ์และความคุ้นเคย

**Jonh R. Darling (1992)** ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “ การบริหารคุณภาพโดยรวม : บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ” วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อนำเสนอเรื่องคุณภาพองค์การประกอบไปด้วยกุญแจหลัก ซึ่งเป็นปัจจัย 2 ประการ ซึ่งสามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ คือ 1) ตัวแบบกุญแจสู่คุณภาพองค์การ (Model of Keys to Organizational Quality) ประกอบด้วย การให้ความสำคัญใส่ใจกับลูกค้า (customer) ความมั่นคงของนวัตกรรม (constant innovation) การมอบหมายงานให้บุคลากร (Committed people) เป็นสิ่งที่ได้นำมาประกอบกันเป็นตัวแบบ “ทีมชัยชนะ” (winning

team) โดยบุคลากรจะอุทิศตัวเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อคุณภาพ 2) ตัวแบบบุญใจสู่คุณภาพ องค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ความสำเร็จของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นที่การสั่งการหรือ คำสั่งของผู้นำตามความคิดสร้างสรรค์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างกระตือรือร้น (creative change agents) โดยประกอบด้วยกลยุทธ์ 4 ประการ คือ 1.ความสนใจตามวิสัยทัศน์ (attention though vision) จะช่วยสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นกับองค์การตามวิสัยทัศน์ขององค์การและเกิดผลลัพธ์ของ องค์การตามมา 2. ความตั้งใจตลอดการสื่อสาร (meaning though communication) ความสำเร็จในการสื่อสารจะขึ้นอยู่กับระบบความเข้าใจร่วมกันของคนในองค์การ 3.ความไว้วางใจตามตำแหน่ง (trust though position) คือ การที่บุคลากรในองค์การยอมรับวิสัยทัศน์ของผู้นำในองค์การ 4.ความ เชื่อมั่นตามการให้ความเคารพนับถือ (confidence though respect) ตามความรู้ ความสามารถ ของ ผู้นำ ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จทาง การบริหารนั้นคือการมีบริบทและสถานการณ์ที่ขึ้นอยู่กับบุญใจกลยุทธ์ ด้วยปัจจัย 2 ประการดังที่กล่าวไปข้างต้น

**Bryce M. Payne , James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran (2002)** ได้เขียน บทความวิจัยเรื่อง “การสืบหาคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่เชื่อมต่อโยงกันในสังคมสถาบันธนาคาร” การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาสังคมสถาบันธนาคารขนาดกลางที่อเมริกาตะวันตกเป็นศึกษาทั้ง เชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เนื่องจากภาครธนาคารเป็นสถาบันที่รับเอาวัฒนธรรมใหม่ (New culture) มาใช้เพื่อทำให้เกิดการรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นในองค์การ ส่งผลกระทบต่อเทคโนโลยีใหม่ การ กำหนดราคา และการเพิ่มการแข่งขันจากทางเลือกที่เป็นผู้จัดหาบริการทางการเงิน เพื่อให้เกิด ศักยภาพและประสิทธิภาพทางการบริหาร เป้าหมายการศึกษา 1. เพื่อการระบุและบ่งชี้คุณลักษณะ ทางวัฒนธรรมขององค์การและการวัดระดับของวัฒนธรรมองค์การที่ดำรงอยู่ได้มาตลอดเวลา 3 ปี หลังจากทีวัฒนธรรมหลักขององค์การได้ถูกละทิ้งไป 2. เพื่อเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นที่ แตกต่างกันของกลุ่มประชากรทั้ง 2 กลุ่มระหว่างลูกจ้างกับผู้จัดการในเรื่องของคุณลักษณะ วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมของบุคลากร โดยกำหนดตัวแปร(ปัจจัย)ในการศึกษา 11 ตัว คือ การ ประเมิน การทดลอง ความภาคภูมิใจ กระบวนการ การมอบอำนาจ ทีมงาน คุณธรรม การ ติดต่อสื่อสาร ผลงาน หลักการปฏิบัติ ความเต็มใจ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้สามารถวัดได้จากการระบุกลุ่ม องค์การโดยมีลูกจ้างปฏิบัติหน้าที่และผู้จัดการและค่านิยมของลูกจ้างและผู้จัดการที่เป็นคุณลักษณะ ทางวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (อ้างถึงใน Edgar H.Schein ,1992) ผลการศึกษาพบว่าลักษณะค่านิยมทาง วัฒนธรรมขององค์การที่อยู่สูงที่สุด คือ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสนใจในการ ให้บริการลูกค้า และการทำงานเป็นทีม ทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบทางวัฒนธรรมสำหรับการเป็น เจ้าหน้าที่ธนาคาร สิ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์ครั้งนี้จะครอบคลุมถึงค่านิยมที่แตกต่างกันของกลุ่ม

ลูกจ้างและลูกจ้างการบริหารงาน โดยส่งผลกระทบต่อระดับผลงานขององค์กร การวิเคราะห์ในครั้งนี้จะทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้น แต่ไม่จำเป็นต้องมีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวกันของสมาชิกในองค์กร ส่วนกลุ่มเจ้าหน้าที่และลูกจ้างนั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กรที่แตกต่างกัน

**Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993: 44)** ได้ทำการศึกษา ลูกจ้างที่บริษัท Herman Miller เป็นบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ งานนี้มีความยากในการออกแบบสินค้าเพื่อความเป็นผู้นำเรื่องคุณภาพ เช่น โต๊ะติดกำแพง ตู้ใส่เครื่องเสียง และเก้าอี้ ถึงแม้ว่าบริษัทนี้มีนวัตกรรมการผลิตสินค้าเป็นที่รู้จักกันดีในโรงงานอุตสาหกรรมออกแบบทั่วโลก บริษัท Herman Miller ยังได้มีความตระหนักในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรด้วย ในการศึกษาได้ทำการทดสอบลูกจ้างเรื่องกับบทบาทและความสามารถ โดยมีการจัดให้ลูกจ้างได้ทำงานเป็นทีม การประเมินผู้นำและสมาชิกแต่ละคนจะมีการประเมินปีละ 2 ครั้ง ลูกจ้างที่มีคุณภาพจะได้รับโบนัส ขึ้นอยู่กับความประหยัดและการอุทิศตนในสิ่งต่างๆ แต่สิ่งที่สำคัญพื้นฐานวัฒนธรรมบริษัท คือ การให้ความสำคัญกับค่านิยมร่วมกัน ความคิด ความเคารพส่วนบุคคล และกระบวนการทำงานร่วมกัน ผลการศึกษาพบว่า บริษัท Herman Miller ได้ประสบความสำเร็จ จากการประเมินบริษัทที่อเมริกา ลูกจ้างบริษัทมีระบบความซับซ้อนทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์สำคัญ ระบบสังคมในบริษัทแห่งนี้จะกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม ของผู้ก่อตั้ง ได้ดีพอกับคณะผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ระบบสังคมยังมีความลึกซึ้งส่งผลกระทบต่อแนวทางการทำงานของลูกจ้าง ระบบสังคมเป็นการจัดหาทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เป็นแนวการบอกถึงผู้ทำงานว่าอย่างไรจะประสบความสำเร็จ

**Melissa Steffens. (2002: 379-380 )** ได้นำเสนอกรณีตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของ Dell เป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก เนื่องจากคำกล่าวที่เป็นภารกิจของบริษัท Dell สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของบริษัท ความเชื่อ และแนวทางของการทำธุรกิจภารกิจของบริษัท Dell ในการเป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลกที่มีการส่งงานบริการที่เป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าเพื่อการทำการตลาดที่ การทำเช่นนั้นบริษัท Dell จะพบกับสิ่งที่ลูกค้าคาดหวังคือ 1. คุณภาพสูงสุด 2. ผู้นำเทคโนโลยี 3. การแข่งขันด้านราคา 4. ความรับผิดชอบส่วนบุคคลและความรับผิดชอบของบริษัท 5. ระดับชั้นบริการที่ดีที่สุดและการได้รับการสนับสนุน 6. ความสามารถในการยืดหยุ่น 7. ความเป็นพลเมือง 8.ความมั่นคงทางการเงิน

**Stephen P. Robbins (1990: 437-438)** ได้นำเสนอกรณีศึกษาตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กร เรื่อง “รัฐเท็กซัส : เครื่องมือทางวัฒนธรรม” เครื่องมือรัฐเท็กซัส นั้นได้มีการพัฒนาจนมีชื่อเสียงไปทั่ว ซึ่งเกี่ยวกับศิลปะการใช้เทคโนโลยี (อ้างถึงใน Jonh H. Sheridian , 1988 : 66-68) บริษัทนี้ได้สร้างวงจรที่รวมกัน ในการสร้างเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีประสิทธิภาพ เป็นสายไฟฟ้าสินค้ารุ่น TI

เป็นการรวมสารถึงตัวนำที่ป้องกันระบบไฟฟ้า คอมพิวเตอร์ และระบบอุตสาหกรรมอัตโนมัติ เข้าไว้ด้วยกัน ในปี 1985 บริษัทนี้ได้มีการใช้การบริหารงานแบบ CEO Jenkins ได้สร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นจากจุดศูนย์กลาง , มุ่งเน้นความเป็นหนึ่งด้านการตลาดทางด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าสินค้าจะเป็นใช้เป็นตัวขับเคลื่อนบริษัท โดยได้นำชื่อสินค้ามาตั้งเป็นชื่อบริษัทในการทำธุรกิจ คือ “บริษัท TI ” โดยเริ่มจากภายในตัวองค์กรเองให้เป็นไปในทางบวก มีการกดดันลูกค้าเพื่อเปลี่ยนให้มีความต้องการใช้สินค้า TI ในขณะที่แนวทางนี้จะนำไปสู่การก่อให้เกิดประสิทธิภาพในระยะสั้น ทำให้เกิดความเสียหายที่จะต้องสูญเสียลูกค้าไปและการสูญเสียโอกาสที่จะได้ขายสินค้าไป Jenkins ต้องการให้ TI เปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าได้ ผลคือบริษัท TI เป็น บริษัทที่มีลูกจ้าง 77,000 คนทำงานอยู่ และสามารถขายสินค้าได้ถึงปีละ 5.6 ล้านดอลลาร์ จำนวนลูกจ้างเหล่านี้ทำงานอยู่คู่กับบริษัทเป็นเวลาถึง 20 ปี หรือ 20 ปีขึ้นไปโดยได้เรียนรู้และรักการใช้สินค้าในการขับเคลื่อนบริษัท จุดเน้นอยู่ที่เทคนิคการให้รางวัลเพื่อการเอาชนะการแข่งขันและการสร้างรุ่นสินค้าขึ้นมาใหม่ Jenkins สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของบริษัท TI ในการสร้างสิ่งที่เป็นมากกว่าการตลาดขึ้นมาได้

**Andrew M. Pettigrew.(1979 : 570-580)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์การ” กรณีศึกษา : โรงเรียนผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเก็บข้อมูลตั้งแต่ปี 1972 วัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อสนับสนุนแนวทางการพัฒนาทางสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 2) เพื่อนำเสนอแนวคิดในการศึกษาในสาขาวิชาพฤติกรรมองค์การ งานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเสนอความเชื่อและความจำเป็นในการพิจารณาแนวความคิดและกระบวนการการสร้างวัฒนธรรมองค์การ คือ การจำกัดขอบเขตวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนตามโครงสร้างองค์การแต่ละประเภท ปรัชญาความเชื่อ บุคคล และกระบวนการที่ทำให้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากครูใหญ่ไปเป็นอาจารย์ใหญ่เป็นการทำให้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักในโรงเรียนเกิดขึ้น วิสัยทัศน์องค์การกลายมาเป็นความเชื่อที่ได้รับการรับรองจากองค์การ ความเชื่อเป็นการสื่อความหมาย ความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แน่นอน การกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของภาระงาน ความแน่วแน่ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการที่ใกล้ชิดกับปรัชญาความเชื่อของการอุทิศตนและการลงทุน รูปแบบที่เป็นขอบเขตการบริหารและความพร้อมของสถาบัน ศักยภาพทางสังคมออก ด้านานองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิดในการเน้นย้ำหน้าที่และการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์การ ตามการติดต่อและการแยกส่วนที่ยังซ้อนทับกันอยู่ออกจากกัน

**Matthew Dull (2008 : 225-284)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ตัวแบบผลลัพธ์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป : ความน่าเชื่อถือในการอุทิศตน” ในทางการบริหารนั้นการปฏิรูปทางการบริหารเป็นสิ่งที่มีความโดดเด่นมากกว่าภาวะผู้นำ การอุทิศตนและการสังเกตการณ์นั้นเป็นสิ่งที่เป็นไปในแนวทาง

เกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ตัวแบบผลลัพธ์การปฏิรูปนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการวัดผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอานาการปกครองเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาความสามารถของรัฐบาลและองค์การการบริหารที่มุ่งไปที่ผลลัพธ์ 2) เพื่อศึกษาการสร้างระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพและการจัดให้อยู่ในที่เดียวกันและการรวมความสามารถในการผลิต โดยการวิเคราะห์ด้วยการปฏิบัติและเป็นการวิเคราะห์เชิงปริมาณจากตัวแปรที่ได้ตั้งขึ้นมา ตัวแบบนี้ได้พัฒนาจากศูนย์กลางเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำภาคสาธารณะในการส่งเสริมการปฏิรูปและผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงที่มีรูปแบบพฤติกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างการปฏิรูปและผลการปฏิบัติงานขององค์การ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1. “ความน่าเชื่อถือ” (Credible) จะมุ่งเน้นผู้ตอบที่ควบคุมการปฏิรูป 2. “การประยุกต์ใช้” (Use) (การกำหนดรายการสิทธิ การจัดสรรแบ่งปัน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การวัดผลการปฏิบัติงานที่แท้จริง ความคาดหวัง การให้รางวัลลูกจ้าง) 3. “สิ่งที่เป็นประโยชน์” (Useful) คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน (ผลผลิต ประสิทธิภาพ คุณภาพการบริการ การวัดผลลัพธ์) ส่งผลต่อ ตัวแปรตาม ได้แก่ 1. ภาวะผู้นำที่มีการอุทิศตนโดยใช้ตัวแบบผลลัพธ์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปซึ่งจะสามารถรายงานผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาผลการปฏิบัติงานในองค์การ 2. การบริหาร (ความสำนึก ความรับผิดชอบ) 3. ข้อมูล (การทดสอบ ความสามารถทางเทคนิค) 4. การวัดการแข่งขัน (ความมีเหตุผล ความน่าเชื่อถือ การเลื่อนเวลา การแบ่งความสมเหตุสมผล) 5. การปฏิเสธของฝ่ายนิติบัญญัติ (การขาดแคลนผู้เสียสละในสภา) 6. ความขัดแย้งทางการเมือง (องค์การนิติบัญญัติ ความขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) 7. ความรู้ลึกของ GPRA (ก่อนการรับรู้จากGPRA) 8. การครอบครอง, การจัดตำแหน่ง, ความรับผิดชอบ (การแบ่งระดับออกเป็นชั้นๆ ปีของผู้บังคับบัญชา จำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา) 9. ประเภทของรายการ (กฎระเบียบ การโอนทรัพย์สิน ชื่อเสียง การวิจัย การป้องกัน การส่งบริการ หรือการสนับสนุน) ผลการศึกษาในส่วนแรกพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำเชิงอุทิศตนนั้นมีอยู่ 2 แนวทาง คือ เป็นการนำหลักเหตุผลทางด้านความน่าเชื่อถือจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ, เหตุผลการเปิดกว้างทุกเมื่อภายใต้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของสถานการณ์ต่างๆที่มีการบีบบังคับตามลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและผู้แทน นอกจากนี้ยังพบความแข็งแกร่งในพื้นที่และความแข็งแกร่งของผู้นำหรือทีมผู้นำ รัฐบาลและองค์การนั้นได้ต่อสู้กับการบริหารและผลการปฏิบัติงานที่ชี้ให้เห็นถึงการขาดผู้นำและการสั่งการ ส่วนที่สองพบว่าการวิเคราะห์เชิงปริมาณเป็นการเก็บข้อมูลสำรวจจาก GAO ของผู้จัดการสนับสนุน การวัดผลการปฏิบัติงานจะเกี่ยวข้องกับผู้แทนรัฐบาล จากวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีการอุทิศตนนั้นไม่เชื่อผู้นำที่ถูกอุทิศตนในการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งน้อยกว่าในมุมมองคำสั่งการปฏิรูปของGPRA สะท้อนให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น มีความคล้ายคลึงน้อยกว่าการวัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แนวคิดการปฏิรูปยังมี

ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐในลักษณะของการยอมรับการพึ่งพากัน ตัวแบบผลลัพธ์นี้เป็นการเน้นการใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ยังคงเป็นจุดเด่นในการปฏิรูปที่แท้จริงหน่วยงานภาครัฐ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานในการนำตัวแปร เกณฑ์ ตัวชี้วัด ไปบูรณาการและดัดแปลงตามความเหมาะสมเพื่อสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและเครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ต่อไป

## 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

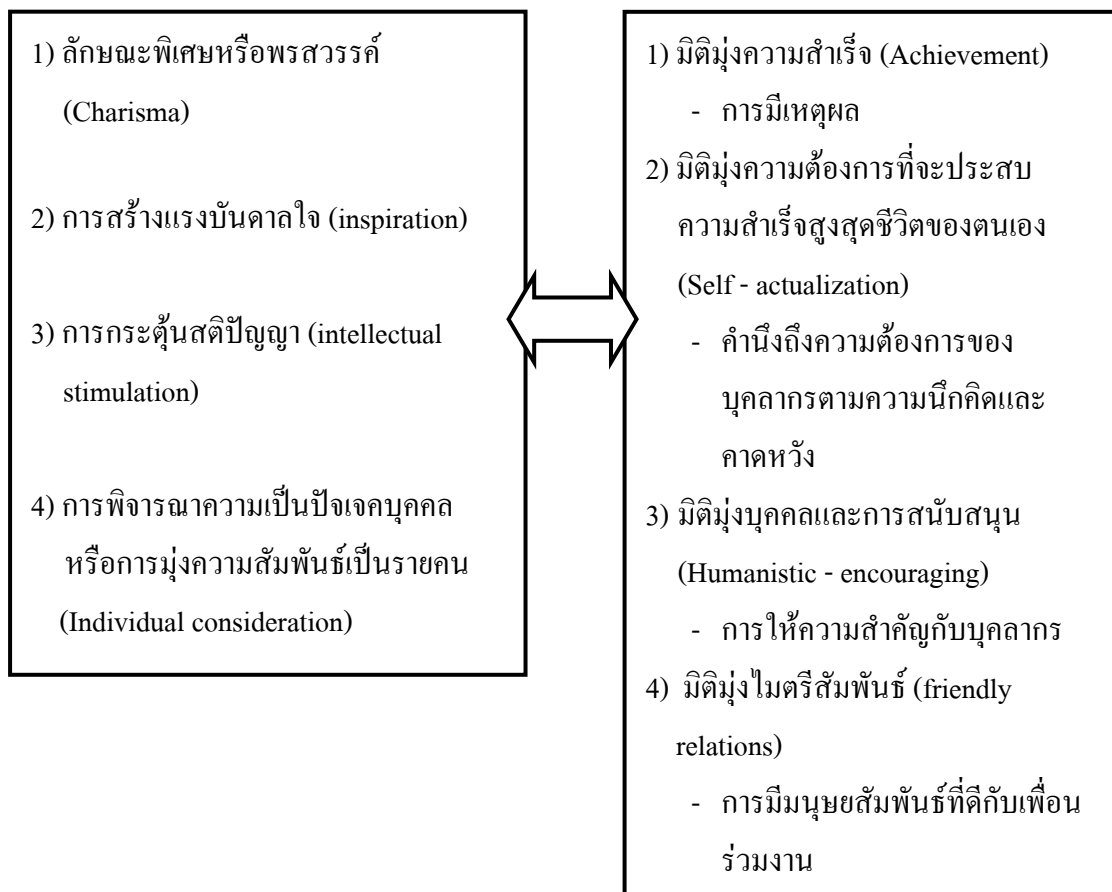
งานวิจัยการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ: ศึกษากรณี เทศบาลนครภูเก็ต ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมในหัวข้อต่างๆ ข้างต้น เพื่อมุ่งหาองค์ประกอบ เกณฑ์และตัวชี้วัดของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยได้ใช้ตัวแปร “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ตามแนวคิดของ James MacGregor Burns (1978) และตัวแปร “วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์” ตามแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989) ทั้งนี้ตัวแปรจะทั้ง 2 นี้ ผู้วิจัยจะนำไปเป็นสร้างกรอบการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ดังนี้

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(James MacGregor Burns ,1978)

### วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

(Cook and Lafferty ,1989 อ้างถึงใน  
สุพัตรา โอพารัตน์ทิต , 2548:36)



แผนภูมิ 2-1 แสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต เป็นการวิจัยที่ผสมผสานทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตและวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครภูเก็ต เพื่อนำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติให้กับหน่วยงานต่อไป นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาและปรับปรุงองค์การอยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้ ทั้งการพัฒนากุศลกรให้มีศักยภาพมีความพร้อม มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต จะแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้นำจะบริหารงานตามความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆด้วยการผลักดันวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบหนึ่งขึ้นมาอย่างไร เกิดความเหมาะสมหรือไม่ จึงจะเป็นพัฒนากุศลกรในหน่วยงานให้ปฏิบัติงานบริการประชาชนเป็นสำคัญ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 ระเบียบวิธีวิจัย
- 3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต จำนวน 11 หน่วยงาน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 684 คน จากการสำรวจของผู้วิจัยระหว่าง 2 พฤศจิกายน - 6 พฤศจิกายน 2552 (ที่มา: จากการสำรวจงานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล ณ เดือน กันยายน 2552)

กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต ได้จากวิธีการสุ่มแบบแบ่งระดับชั้น (Stratified Sampling) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

**3.1.1 การหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้ง 3 กลุ่ม** ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane (1970 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุนทดาลัย, 2552 : 100) เพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อน  $\pm 5$  และเพื่อต้องการความเชื่อมั่นที่ 95 % ดังนี้

#### สูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย  $n$  = จำนวนของขนาดตัวอย่าง

$N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา

$e$  = ระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (0 .05)

สามารถแทนลงในสูตรได้ แทนค่า  $N$  ของขนาดตัวอย่าง ได้ดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{684}{1 + 684 (0.05)^2} \\ &= 252 \text{ คน} \end{aligned}$$

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 252 คน

**3.1.2 การหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานที่สุ่มได้** โดยใช้วิธีการคำนวณตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละหน่วยงาน (สิน พันธุ์พินิจ, 2549: 123) ให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 252 คน ดังนี้

$$\frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

เช่น จำนวนกลุ่มตัวอย่างประชากรของหน่วยงานสำนักปลัดเทศบาล

$$\frac{252 \times 102}{684} = 38 \text{ คน}$$

ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ในแต่ละหน่วยงาน ดังแสดงในตาราง 3-1

**3.1.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่างพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจ** จากแต่ละแผนกภายในหน่วยงานของเทศบาลนครภูเก็ต โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสัดส่วนของหน่วยงานเทศบาลนครภูเก็ต ในแต่ละแผนกจะใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งระดับชั้น (Stratified Sampling) โดยการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มหรือประเภทต่างๆก่อนแล้วจึงสุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มออกมาอีกครั้งหนึ่งให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ ดังรายงานที่ได้แสดงไว้ใน ตาราง 3-1

**ตาราง 3-1** แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามที่คำนวณของเทศบาลนครภูเก็ต

| หน่วยงาน<br>(เทศบาลนครภูเก็ต) | ประชากร<br>(คน) | กลุ่มตัวอย่าง<br>(คน) |
|-------------------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. สำนักปลัดเทศบาล            | 102             | 38                    |
| 2. กองวิชาการและแผนงาน        | 22              | 8                     |
| 3. สำนักการคลัง               | 40              | 15                    |
| 4. สำนักการช่าง               | 160             | 59                    |
| 5. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | 53              | 20                    |
| 6. กองการแพทย์                | 47              | 17                    |
| 7. สำนักการศึกษา              | 189             | 70                    |
| 8. กองสวัสดิการและสังคม       | 12              | 4                     |
| 9. กองการประปา                | 49              | 18                    |
| 10. หน่วยงานตรวจสอบภายใน      | 4               | 1                     |
| 11. หน่วยงานนิติการ           | 6               | 2                     |
| <b>รวม</b>                    | <b>684</b>      | <b>252</b>            |

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้สุ่มกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 252 คน จากนั้นอาศัยทฤษฎีความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ซึ่งจะใช้วิธีการสุ่มแบบระบบ (Systematic Random Sampling) เนื่องจากสมาชิกที่เป็นประชากรนั้น คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนและกลุ่มเหล่านี้มีความแตกต่างกันไม่มากนัก (สินพันธุ์พินิจ, 2549: 124) โดยใช้สูตรดังนี้

$$I = \frac{N}{n} = \frac{684}{252}$$

$$I = 3$$

โดย  $I$  = ช่วงระหว่างประชากร (interval, I)  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $n$  = จำนวนตัวอย่าง

ดังนั้นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการศึกษา มีวิธีการสุ่มโดยการนำจำนวนประชากรที่มีการจัดเรียงตามลำดับหมายเลขชื่อไว้ แล้วนำ 684 (จำนวนประชากรทั้งหมดตามรายชื่อ) หารด้วย 252 (จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ) ได้ระยะห่างในบัญชีรายชื่อ 3 คน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ในบัญชีรายชื่อจะถูกเว้นไป ห่าง 3 คน ตามบัญชีรายชื่อจนกว่าจะแจกแบบสอบถามครบตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง 252 คน ตามที่คำนวณไว้ โดยไม่คำนึงถึงหน่วยงานที่สมาชิกนั้นสังกัดอยู่

### 3.2 ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

การออกแบบงานวิจัยโดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้งงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพประกอบกัน วิธีวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเอกสาร ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึก(In-dept interview) กับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต 2) แบบสัมภาษณ์ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

หน่วยการวิเคราะห์ คือ ระดับองค์การ (ส่วนงาน/หน่วยงานต่างๆ) ตามโครงสร้างเทศบาลนครภูเก็ต

### 3.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด (Questionnaire) สำหรับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 252 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ได้แยกแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ของเทศบาลนครภูเก็ตแยกออกจากกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามมีลักษณะแบบเลือกตอบและเติมคำ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ James MacGregor Burns โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา ตามองค์ประกอบที่เป็นตัวแปร 4 องค์ประกอบ คือ 1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) 3) การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) 4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของ Cook and Lafferty (1989) ตามองค์ประกอบที่เป็นตัวแปร 4 มิติ คือ 1) มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) 2) มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self-actualization) 3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) 4) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations)

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะและแนวทาง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างอิสระ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

### เกณฑ์การวิเคราะห์แบบสอบถาม

ลักษณะคำตอบตอนที่ 2 เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตอนที่ 3 เรื่องวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิดและใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ดังนี้

|                 |         |                                                                                      |
|-----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| คะแนนลำดับที่ 5 | หมายถึง | ผู้บริหารให้นโยบาย แนวทาง และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อความนั้นเห็นด้วยมากที่สุด  |
| คะแนนลำดับที่ 4 | หมายถึง | ผู้บริหารให้นโยบาย แนวทาง และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามความนั้นเห็นด้วยมาก           |
| คะแนนลำดับที่ 3 | หมายถึง | ผู้บริหารให้นโยบาย แนวทาง และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อความนั้นเห็นด้วยปานกลาง    |
| คะแนนลำดับที่ 2 | หมายถึง | ผู้บริหารให้นโยบาย แนวทาง และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อความนั้นเห็นด้วยน้อย       |
| คะแนนลำดับที่ 1 | หมายถึง | ผู้บริหารให้นโยบาย แนวทาง และสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามข้อความนั้นเห็นด้วยน้อยที่สุด |

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ตจากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต โดยใช้วิธีการอิงเกณฑ์ในการแปลความข้อมูล ออกเป็น 5 ระดับ

จากสูตรการคำนวณหาเกณฑ์การแปลผล ดังนี้ (กมลพร สอนศรี : 2551)

$$\begin{aligned}
 \text{เกณฑ์การแปลผล} &= \frac{\text{Max} - \text{Min}}{\text{จำนวนขั้นที่ต้องการ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} = 0.8
 \end{aligned}$$

**ตาราง 3-2** แสดงเกณฑ์การให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะ  
สร้างสรรค์

| ระดับค่าเฉลี่ย | ความหมาย                                                                             |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.21 - 5.00    | มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูงมากที่สุด |
| 3.41 - 4.20    | มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับสูง          |
| 2.61 - 3.40    | มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับปานกลาง      |
| 1.81 - 2.60    | มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับต่ำ          |
| 1.00 - 1.80    | มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อยู่ในระดับต่ำที่สุด    |

#### เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยด้วยการตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตและส่วนงาน/หน่วยงานต่างๆ ตามโครงสร้างเทศบาลนครภูเก็ต ดังนั้น ผู้เข้าร่วมการวิจัยหรือกลุ่มตัวอย่างสำหรับวิธีวิจัยเชิงปริมาณที่คัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น ซึ่งบุคลากรทุกท่านมีสิทธิได้รับคัดเลือกเพื่อเข้าร่วมในการวิจัยนี้ และบุคลากรทุกท่านจะต้องยินยอมและเต็มใจเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ อย่างไรก็ตามหากผู้เข้าร่วมการวิจัยรู้สึกอึดอัดหรือไม่เต็มใจที่จะตอบคำถามข้อใดที่ท่านมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้หรืออาจจะถอนตัวจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ผู้วิจัยทราบล่วงหน้าได้ ทั้งนี้การไม่เข้าร่วมการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานและสิทธิหน้าที่ที่ท่านพึงจะได้รับในชีวิตประจำวันแต่อย่างใด นอกจากนี้ในกรณีผู้เข้าร่วมการวิจัยในการตอบแบบสอบถามได้แสดงให้ผู้วิจัยเห็นว่า ไม่สามารถให้ข้อมูล ในประเด็นหัวข้อที่จะสอบถามเนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือไม่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถาม ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือและถูกต้องได้ หรือขาดสติสัมปชัญญะ หรืออยู่ในสภาพที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ผู้วิจัยมีสิทธิที่จะยุติการเข้าร่วมการวิจัยของบุคคลนั้นๆ ได้และผู้วิจัยจะรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ให้กับคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนรับทราบ

### 3.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามาเพื่อทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือและได้ข้อมูลที่มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น โดยมีการศึกษาการวิจัยเอกสาร ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก(In-dept interview) เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานวิจัยต่อไป ดังรายละเอียด ดังนี้

1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรมในแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ จากเอกสารทางวิชาการ และศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) ศึกษาเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ เทศบาลนครภูเก็ต นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต เช่น เอกสารรายงานผลการดำเนินงานของเทศบาลนครภูเก็ต เอกสารหรือบทความวิจัยเกี่ยวกับงานบริการของท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์นำไปสู่การเสนอผลการศึกษางานวิจัยและการอภิปรายผลการศึกษาต่อไป

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยมีการจัดเตรียมแนวทางสัมภาษณ์ไว้ (Interview Guideline) เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น โดยมีแนวทางการสัมภาษณ์ ดังนี้

#### 1) แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### 1. ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์

- ท่านเห็นว่าองค์การของท่านมีวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างไรบ้าง
- ท่านเห็นว่า การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การมีส่วนในการนำมาพัฒนาองค์การของท่านอย่างไรบ้าง
- ผู้ตามของท่านมีความเข้าใจและได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์การหรือไม่ อย่างไร
- เทศบาลของท่านมีงานด่วนอะไรที่ต้องเร่งลงมือปรับปรุงแก้ไขจังหวัดภูเก็ต
- เท่าที่ผ่านมาเหตุการณ์ใดที่ทำให้ท่านต้องรีบตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และท่านได้ลงมือทำอะไร ยกตัวอย่างประกอบ
- ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์การต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกคนเช่นใด
- ท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีในองค์การอะไรบ้าง และได้จัดกิจกรรมบ่อยหรือไม่
- แผนการดำเนินงานของท่านมีการจัดทำอย่างไร ยกตัวอย่าง

- ก่อนที่ท่านเข้ารับตำแหน่ง ท่านเห็นว่าอะไรเป็นจุดเด่น/จุดแข็ง จุดอ่อน/จุดที่ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของหน่วยงานของท่าน
- ท่านอยากเห็นองค์กรของท่านเป็นอย่างไรในอนาคต เป้าหมายในแต่ละประเด็น (กรณีแยกเป็นประเด็นย่อย)
  - ท่านวางแผนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาองค์กรของท่านอย่างไร
  - ท่านมีวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (รวมถึงความคิดของบุคลากร) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น อย่างไร
  - สิ่งที่ท่านภูมิใจมากที่สุด/คิดว่าเป็นผลงานชิ้นโบว์แดง/สิ่งที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ใน ตำแหน่งของท่านคืออะไร (กรณีมีมากกว่า 1 ข้อ ให้ลงเรียงลำดับ)
  - สิ่งที่ท่านคิดว่ายังไม่สำเร็จ หรือต้องพัฒนาขึ้นอีก มีอะไรบ้าง ขอให้เรียงลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วน
  - ปัจจัยที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง ที่ผ่านมามท่านให้ความสำคัญกับปัจจัยใดบ้าง และมีแนวทาง/วิธีปฏิบัติอย่างไร
  - อะไรเป็นปัจจัยที่พึงระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาองค์กรของท่าน
  - สภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง/วิธีปฏิบัติอย่างไร
  - การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง/วิธีปฏิบัติ/กิจกรรมส่งเสริมอย่างไร
  - ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร มีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง/วิธีปฏิบัติ/กิจกรรมส่งเสริมอย่างไร
  - ขอให้ท่านวิเคราะห์คุณลักษณะของท่าน ท่านคิดว่าท่านมีคุณลักษณะเด่น/พิเศษ อะไรบ้าง อะไรเป็นจุดแข็งของท่าน (ท่านมีวิธีการฝึกฝน พัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำอย่างไร)

## 2. ด้านการกระตุ้นสติปัญญา

- การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนางาน มีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง/วิธีปฏิบัติ/กิจกรรมส่งเสริมอย่างไร
- ท่านมีระบบ/กลไก/ช่องทางในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)

- ขณะนี้ท่านมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาจังหวัดภูเก็ตอะไรบ้าง
- ท่านเห็นว่าผู้ตามต้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมาก น้อยเพียงใด
- ท่านเห็นว่าการดำเนินงานต้องปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานเสมอไป หรือสามารถยืดหยุ่นได้อย่างไร
- ท่านมีวิธีการกระตุ้นผู้ตามให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก อย่างไร
- ท่านได้ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือแนะนำการศึกษาต่อด้านใดอะไรบ้าง
- ส่วนใหญ่แล้วผู้ตามจะนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเรื่องอะไร

### 3. การพิจารณาเป็นปัจเจกบุคคล

- ท่านให้ความสำคัญ/ดูแล/เอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชามากแค่ไหน ในเรื่องอะไรบ้าง
- ท่านมีระบบ/กลไก/วิธีการ/ช่องทางในการ ดูแล/เอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน อย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)
- ท่านใช้เวลาในการสอบถามสารทุกข์สุขดิบของบุคลากรมากน้อยแค่ไหน
- ท่านให้ความสำคัญ/ดูแล/เอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชามากแค่ไหน ในเรื่องอะไรบ้าง
- ท่านมีระบบ/กลไก/วิธีการ/ช่องทางในการ ดูแล/เอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)
- ท่านใช้เวลาในการสอบถามสารทุกข์สุขดิบของบุคลากรมากน้อยแค่ไหน

### 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

- ท่านสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตามอย่างไร
- ส่วนใหญ่ผู้ตามของท่านเข้าใจและเห็นความสำคัญต่อการทำงานในองค์กร
- ผู้ตามของท่านปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่การทำงานตามเป้าหมายขององค์กร “ประโยชน์ของสังคม” เป็นเป้าหมายหลักของทุกคน
- ท่านให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
- ท่านมีระบบ/กลไก/วิธีการ/กิจกรรม/ช่องทางในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)

## 2) แนวทางการสัมภาษณ์วัฒนธรรมองค์การในลักษณะ

### สร้างสรรค์

#### 1. มิตมุ่งความสำเร็จ

- “ความสำเร็จ” อะไรบ้าง คือเป้าหมายในการทำงาน
- หน่วยงานของท่านได้รับความร่วมมือหรือติดต่อประสานงานกับหน่วยงานใดเรื่องใดบ้าง
  - หน่วยงานมีแผนการจัดทำแผนการดำเนินงานบ่อยหรือไม่และได้ดำเนินงานตามนั้นหรือไม่ มีอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง และท่านจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร
  - หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานบ่อยเพียงใด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับใด ท่านคิดว่าทำไมเป็นเช่นนั้น
  - กฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง ที่องค์กรของท่านให้ความสำคัญ หากไม่ปฏิบัติตามจะเกิดผลอย่างไร ขอให้เล่าเหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้อง
  - ขอให้ท่านอธิบายวิธีการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย
    - บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันมากน้อยเพียงใด
    - ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
    - ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้เพิ่มเติมอย่างไร

#### 2. มิตมุ่งความต้องการประสบความสำเร็จ

- หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานอย่างไร และมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งต่างๆในองค์กรอย่างไร เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง
- หน่วยงานของท่านส่งบุคลากรออกไปอบรมและมีการฝึกงานบ่อยเพียงใด ยกตัวอย่าง
  - บุคลากรของท่านมีแนวทางการทำงานอย่างไร สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีอุปสรรคในการทำงานเช่นใด
  - ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้อย่างไร (ปัญหาอุปสรรค/การพัฒนา)

#### 3. มิตมุ่งบุคคลและการสนับสนุน

- หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีผลงานดีทุกคนอย่างไร
  - ผลงานของบุคลากรแบบใดที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กร

- เมื่อบุคลากรของท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดีท่านมักจะหยิบไปนำเสนอหรือนำไปเป็นแบบอย่างให้ผู้ตามคนอื่นได้ทราบโดยทั่วกัน และหลังจากนั้นก็มีความมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพขึ้นเรื่อยๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- องค์กรของท่านมีวิธีการ/ระบบ/กลไกที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในการทำงานอย่างไร

- ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้อย่างไร (ปัญหาอุปสรรค/การพัฒนา)

#### 4. มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์

- ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นคนที่สำคัญในการทำงานของท่าน อะไรบ้างอย่างไร

- บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่ เพียงใด

- องค์กรของท่านมีวิธีการ/ระบบ/กลไก ที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างไร

- ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้อย่างไร (ปัญหาอุปสรรค/การพัฒนา)

*\*หมายเหตุ* ทั้งนี้การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ภายหลังที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลการสัมภาษณ์ไปประกอบการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

#### เกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เข้าร่วมการวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้เข้าร่วมการวิจัยสำหรับวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการให้สัมภาษณ์เชิงลึกจะพิจารณาถึงคุณสมบัติของผู้เข้าร่วมการวิจัยเป็นหลักซึ่งผู้ร่วมวิจัยในการให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ผู้บริหาร ส่วนงาน/หน่วยงาน และ/หรือ ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ความเข้าใจ มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ ในประเด็นหัวข้อที่จะสอบถาม โดยสามารถให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเชื่อถือได้ โดยยินยอมและเต็มใจในการเข้าร่วมการวิจัย และมีเวลาในการให้สัมภาษณ์อย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตามหากผู้เข้าร่วมการวิจัยรู้สึกอึดอัดหรือไม่เต็มใจที่จะตอบคำถามข้อใดท่านมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้หรืออาจจะถอนตัวจากการวิจัยเมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ผู้วิจัยทราบล่วงหน้าได้ ทั้งนี้การไม่เข้าร่วมการวิจัยจะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงานและสิทธิหน้าที่ที่ท่านพึงจะได้รับในชีวิตประจำวันแต่อย่างใด นอกจากนี้ในกรณีผู้เข้าร่วมการวิจัยในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกได้แสดงให้เห็นว่า ไม่สามารถให้ข้อมูล ในประเด็นหัวข้อที่จะสอบถาม เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจ หรือไม่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นคำถาม ซึ่งอาจทำให้ได้ข้อมูลที่ไม่น่าเชื่อถือและถูกต้องได้ หรือขาดสติสัมปชัญญะ หรืออยู่ในสภาพที่ไม่สามารถควบคุมตนเองได้ ผู้วิจัยมีสิทธิที่จะยุติการเข้าร่วมการวิจัยของบุคคลนั้นๆ ได้และผู้วิจัยจะรายงานเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ให้กับคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนรับทราบ

### 3.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ตรวจสอบหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเที่ยงตรงของเครื่องมือ มีขั้นตอน ดังนี้

**3.3.1 การทดสอบความเที่ยงตรง (Validity)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาความถูกต้อง และความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้

**3.3.2 การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการทดสอบ (Pre-Test) แล้วนำผลการทดสอบมาหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป ถือว่ามีความเที่ยงใช้ได้ (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, 2547 : 149) แบบสอบถามที่นำไปทดสอบ Pre-test กับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครหาดใหญ่ จำนวน 30 คน (เฉลี่ยกลุ่มละ 10 คน) แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS ซึ่งค่า Alpha จากข้อคำถามการวิจัยครั้งนี้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 36 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ( $\alpha = 0.966$ ) และข้อคำถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ จำนวน 25 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ ( $\alpha = 0.967$ ) แสดงว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลทำวิจัยได้

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการเป็นลำดับขั้น ดังนี้

**3.4.1** ขออนุญาตจากคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ถึงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต สังกัดเทศบาลนครภูเก็ตทั้ง 11 หน่วยงาน เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูล

**3.4.2** ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลไปยังนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตพร้อมทั้งส่งโครงร่างและตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด สำหรับหน่วยงานทั้ง 11 แห่ง ในเทศบาลนครภูเก็ต รวมทั้งผู้วิจัยส่งโครงร่างและตัวอย่างแบบสอบถามผ่านคณะกรรมการพิจารณาและควบคุมการวิจัยในครั้งนี้เพื่อขออนุมัติเก็บข้อมูล

**3.4.3** เมื่อได้รับการอนุมัติจากอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคนแล้วผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่เก็บข้อมูลเองด้วยการเลือกตัวอย่าง ขอความร่วมมืออธิบายวัตถุประสงค์และรายละเอียดการวิจัยต่างๆด้วยตนเองให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับเลือกในการตอบแบบสอบถาม

สำหรับการเก็บแบบสอบถามกลับผู้วิจัยใช้วิธีการให้ผู้กรอกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ในการคืนแบบสอบถามที่กรอกแล้วในกล่องกับคืนแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้

3.4.4 ช่วงเวลาในการวิจัยและจัดเก็บข้อมูลเดือนเมษายน 2552 - เดือนสิงหาคม 2553

3.4.5 นำแบบสอบถามที่ได้คืนมาตรวจสอบหาความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและจัดเลขลำดับและลงรหัสแล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์สถิติเพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย โดย Danham and Klafehn (1990 อ้างถึงใน สุพัตรา โอพารัมภ์, 2548: 33 และเสาวลักษณ์ กิณเรศ, 2546: 4) มีความเห็นว่า “ในการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบใด โดยพิจารณาจากคะแนนความเป็นผู้นำ หากมีมากในภาวะผู้นำรูปแบบใด ถือว่ามีภาวะผู้นำในรูปแบบนั้น ส่วนวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานประเมินได้คะแนนมากก็ถือว่าหน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การแบบนั้น”

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

3.5.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การลักษณะสร้างสรรค์ที่วัดจากพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต

3.5.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงการกระจายของข้อมูล

3.5.4 ค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ระดับที่ 0.05

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต จำนวน 11 หน่วยงาน ได้ผลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 252 คน เป็นผู้ตอบแบบสอบถามเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ โดยผู้วิจัยสามารถนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต
- ตอนที่ 2 ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต
- ตอนที่ 3 ผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์
- ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์
- ตอนที่ 5 ผลการวิจัยข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด
- ตอนที่ 6 ผลการสัมภาษณ์บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตในประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

## ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต

ตาราง 4-1 แสดงผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต

n = 252

| ข้อมูลส่วนบุคคล        | จำนวน (คน)<br>n = 252 | ร้อยละ<br>100.0 |
|------------------------|-----------------------|-----------------|
| <b>1.เพศ</b>           |                       |                 |
| ชาย                    | 117                   | 46.4            |
| หญิง                   | 135                   | 53.6            |
| รวม                    | 252                   | 100.0           |
| <b>2.อายุ</b>          |                       |                 |
| 21-30ปี                | 90                    | 35.7            |
| 31-40ปี                | 80                    | 31.7            |
| 41-50ปี                | 55                    | 21.8            |
| 51-60ปี                | 27                    | 10.7            |
| รวม                    | 252                   | 100.0           |
| <b>3.ระดับการศึกษา</b> |                       |                 |
| มัธยมศึกษา/ปวช.        | 41                    | 16.3            |
| อนุปริญญา/ปวส.         | 58                    | 23.0            |
| ปริญญาตรี              | 134                   | 53.2            |
| ปริญญาโท               | 18                    | 7.1             |
| ปริญญาเอก              | 1                     | 0.4             |
| รวม                    | 252                   | 100.0           |
| <b>4. ตำแหน่งงาน</b>   |                       |                 |
| พนักงานเทศบาล          | 81                    | 32.1            |
| ลูกจ้างประจำ           | 74                    | 29.4            |
| พนักงานจ้างตามภารกิจ   | 97                    | 38.5            |
| รวม                    | 252                   | 100.0           |

ตาราง 4-1 แสดงผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต (ต่อ)

n = 252

| ข้อมูลส่วนบุคคล               | จำนวน (คน)<br>n = 252 | ร้อยละ<br>100.0 |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------|
| <b>5.หน่วยงานที่สังกัด</b>    |                       |                 |
| สำนักปลัดเทศบาล               | 38                    | 15.1            |
| กองวิชาการและแผนงาน           | 11                    | 4.4             |
| สำนักการช่าง                  | 71                    | 28.2            |
| สำนักการคลัง                  | 14                    | 5.6             |
| กองสาธารณสุข                  | 23                    | 9.1             |
| กองการแพทย์                   | 18                    | 7.1             |
| สำนักการศึกษา                 | 56                    | 22.2            |
| กองสวัสดิการสังคม             | 3                     | 1.2             |
| กองประปา                      | 14                    | 5.6             |
| หน่วยงานตรวจสอบภายใน          | 2                     | 0.8             |
| หน่วยงานนิติกร                | 2                     | 0.8             |
| <b>รวม</b>                    | <b>252</b>            | <b>100.0</b>    |
| <b>6.ประสบการณ์ในการทำงาน</b> |                       |                 |
| 1-10ปี                        | 156                   | 61.9            |
| 11-20ปี                       | 55                    | 21.8            |
| 21-30ปี                       | 33                    | 13.1            |
| 31-40ปี                       | 8                     | 3.2             |
| <b>รวม</b>                    | <b>252</b>            | <b>100.0</b>    |

จากตาราง 4-1 แสดงผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตจากจำนวน กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 252 คน พบว่า

### 1. เพศ

ผลการวิจัยด้าน “เพศ” ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 และเป็นเพศชายจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 46.4 ตามลำดับ

### 2. อายุ

ผลการวิจัยด้าน “อายุ” ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พบว่าส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-30 ปี มากที่สุด จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมามีอายุระหว่าง 31-40ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 และอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ตามลำดับ

### 3. ระดับการศึกษา

ผลการวิจัยด้าน “ระดับการศึกษา” ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พบว่าส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 53.2 รองลงมา คือ ระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 ระดับมัธยมศึกษา/ปวช. จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 16.3 ระดับปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

### 4. ตำแหน่งงาน

ผลการวิจัยด้าน “ตำแหน่งงาน” ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต พบว่าส่วนใหญ่มีตำแหน่ง พนักงานจ้างตามภารกิจมากที่สุด จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 รองลงมา คือ พนักงานเทศบาล จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 และ ลูกจ้างประจำ จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 ตามลำดับ

### 5. หน่วยงานที่สังกัด

ผลการวิจัยด้าน “หน่วยงานที่สังกัด” ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พบว่าส่วนใหญ่บุคลากรสังกัดหน่วยงานมากที่สุด คือ สำนักงานช่าง จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 รองลงมา คือสำนักงานการศึกษา จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 22.2 สำนักปลัดเทศบาล จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 กองสาธารณสุข จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 9.1 กองการแพทย์ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1

สำนักงานคลัง จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 กองประปาจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 5.6 กองวิชาการและแผนงาน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.4 กองสวัสดิการสังคมจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2 หน่วยงานตรวจสอบภายใน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 และหน่วยงานนิติกร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.8 ตามลำดับ

## 6. ประสบการณ์ในการทำงาน

ผลการวิจัยด้าน “หน่วยงานที่สังกัด” ของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ พบว่าส่วนใหญ่บุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานมากที่สุดระหว่าง 1-10 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 61.9 รองลงมาคือ ระหว่าง 11-20 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 13.1 และระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

ตาราง 4-2 แสดงผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

n = 252

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต                  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------------------------------|
| 1. ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์                                        | 3.88      | 0.52 | สูง                                  |
| 2. การกระตุ้นสติปัญญา                                             | 3.74      | 0.56 | สูง                                  |
| 3. การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่ง<br>ความสัมพันธ์เป็นรายคน | 3.55      | 0.62 | สูง                                  |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจ                                            | 3.82      | 0.62 | สูง                                  |
| รวม                                                               | 3.74      | 0.52 | สูง                                  |

จากตาราง 4-2 แสดงผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต จำนวนบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งสิ้น 252 คน พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์มีค่าคะแนนเฉลี่ย

สูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ ) การกระตุ้นสติปัญญา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) และการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-2-1** ตารางแสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์

n = 252

| ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์                                             | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------------------------------|
| 1.ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาองค์กร                             | 4.07      | 0.78 | สูง                                  |
| 2.ผู้นำถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามให้รับรู้และเข้าใจได้เสมอ            | 3.81      | 0.75 | สูง                                  |
| 3.ผู้นำมีความสุขและรอบคอบ                                               | 3.87      | 0.68 | สูง                                  |
| 4.ภายใต้สภาพการณ์เร่งด่วนผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผลเสมอ | 3.83      | 0.59 | สูง                                  |
| 5.ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม นำเลื่อมใสศรัทธา             | 3.94      | 0.73 | สูง                                  |
| 6.ผู้นำนำความรู้ ความสามารถ ของตนเองมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ     | 3.98      | 0.71 | สูง                                  |
| 7.ผู้นำตั้งใจและปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจัง           | 4.04      | 0.75 | สูง                                  |
| 8.ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานได้อย่างลงตัว                     | 3.81      | 0.68 | สูง                                  |
| 9.ผู้นำสามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายไปได้จนประสบความสำเร็จ            | 3.93      | 0.67 | สูง                                  |
| 10.ผู้นำมีเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน                      | 4.03      | 0.74 | สูง                                  |
| 11.ผู้นำทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีกัน                             | 3.56      | 0.76 | สูง                                  |
| 12.ผู้นำเป็นศูนย์รวมจิตใจของสมาชิกในองค์กรให้เกิดความรักและผูกพันกัน    | 3.69      | 0.79 | สูง                                  |
| รวม                                                                     | 3.88      | 0.52 | สูง                                  |

จากตาราง 4-2-1 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูง

ที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา คือ ผู้นำตั้งใจและปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.04$ ) ผู้นำมีเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.03$ ) ผู้นำนำความรู้ ความสามารถ ของตนเองมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.98$ ) ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม น่าเลื่อมใสศรัทธา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.94$ ) ผู้นำสามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายไปได้จนประสบความสำเร็จ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.93$ ) ผู้นำมีความสุขและรอบคอบ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.87$ ) ภายใต้สภาพการณ์เร่งด่วนผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผลเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.83$ ) ผู้นำถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามให้รับรู้และเข้าใจได้เสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.81$ ) ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานได้อย่างลงตัว อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.81$ ) ผู้นำเป็นศูนย์รวมจิตใจของสมาชิกในองค์การให้เกิดความรักและผูกพันกัน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.69$ ) และ ผู้นำทำให้สมาชิกในองค์การมีความสามัคคีกัน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.56$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-2-2** ตารางแสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านการกระตุ้นสติปัญญา

n = 252

| ด้านการกระตุ้นสติปัญญา                                                     | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------------------------------|
| 13.ผู้นำให้ผู้ตามเสนอโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆเพื่อการพัฒนาจังหวัดภูเก็ตเสมอ | 3.73      | 0.76 | สูง                                  |
| 14.ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนนำเสนอความคิดเห็นเสมอ               | 3.64      | 0.74 | สูง                                  |

**ตาราง 4-2-2** ตารางแสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านการกระตุ้นสติปัญญา (ต่อ)

n = 252

| ด้านการกระตุ้นสติปัญญา                                                                                           | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับ<br>ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------------------------------|
| 15.ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน                                                    | 3.72        | 0.71        | สูง                                  |
| 16.ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ตามอย่างมีเหตุผล                                 | 3.71        | 0.74        | สูง                                  |
| 17.ผู้นำปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้                                                                  | 3.91        | 0.72        | สูง                                  |
| 18.ผู้นำมีแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาเป็นไปตามขั้นตอน                                                            | 3.71        | 0.69        | สูง                                  |
| 19.ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น กล้าพูด กล้าแสดงออก ในสิ่งที่เห็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร            | 3.78        | 0.74        | สูง                                  |
| 20.ผู้นำมีวิธีการจูงใจผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง                          | 3.58        | 0.79        | สูง                                  |
| 21.ผู้นำสนับสนุนผู้ตามในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงาน เช่น การให้ทุนการศึกษา ให้เข้าร่วมสัมมนา | 3.82        | 0.79        | สูง                                  |
| 22.ผู้นำส่งเสริมผู้ตามในการนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นทุกคน       | 3.74        | 0.74        | สูง                                  |
| <b>รวม</b>                                                                                                       | <b>3.74</b> | <b>0.56</b> | <b>สูง</b>                           |

จากตาราง 4-2-2 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตด้านการกระตุ้นสติปัญญา โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ผู้นำปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.91$ ) รองลงมา คือ ผู้นำสนับสนุนผู้ตามในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงาน เช่น การให้ทุนการศึกษา ให้เข้าร่วมสัมมนา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ ) ผู้นำ

กระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น กล้าพูด กล้าแสดงออก ในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.78$ ) ผู้นำส่งเสริมผู้ตามในการนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นทุกคน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) ผู้นำให้ผู้ตามเสนอโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาจังหวัดภูเก็ตเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.73$ ) ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.72$ ) ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ตามอย่างมีเหตุผล อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.71$ ) ผู้นำมีแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาคือเป็นไปตามขั้นตอน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.71$ ) ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนนำเสนอความคิดเห็นเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.64$ ) ผู้นำมีวิธีการจูงใจผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.58$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-2-3** ตารางแสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

n = 252

| ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคล<br>หรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน                                    | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------------------------------|
| 23.ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามเท่าเทียมกันทุกคน                                                        | 3.41      | 0.79 | สูง                                  |
| 24.ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น | 3.54      | 0.82 | สูง                                  |
| 25.ผู้นำให้ความสำคัญ และให้เกียรติ กับผู้ตามในองค์กรทุกคน                                             | 3.66      | 0.77 | สูง                                  |
| 26.ผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ตามเสมอ                                                                  | 3.54      | 0.77 | สูง                                  |
| 27.ผู้นำมีการสอนงานหรือฝึกงานให้ผู้ตามเสมอ                                                            | 3.48      | 0.78 | สูง                                  |
| 28.ผู้นำสามารถหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้ตามเกี่ยวกับการทำงานได้                                   | 3.54      | 0.72 | สูง                                  |
| 29.ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเสมอ                                                                | 3.69      | 0.74 | สูง                                  |
| รวม                                                                                                   | 3.55      | 0.62 | สูง                                  |

จากตาราง 4-2-3 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.69$ ) รองลงมา คือ ผู้นำให้ความสำคัญ และให้เกียรติ กับผู้ตามในองค์กรทุกคน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.66$ ) ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งการดำเนินงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.54$ ) ผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ตามเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.54$ ) ผู้นำสามารถหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้ตามเกี่ยวกับการทำงานได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.54$ ) ผู้นำมีการสอนงานหรือฝึกงานให้ผู้ตามเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.48$ ) และ ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามเท่าเทียมกันทุกคน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.41$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4-2-4 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

n = 252

| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ                                                                                           | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>ภาวะผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|--------------------------------------|
| 30.ผู้นำให้กำลังใจผู้ตามในการทำงานเสมอ                                                                            | 3.70      | 0.80 | สูง                                  |
| 31.ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้                                     | 3.79      | 0.74 | สูง                                  |
| 32.ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีได้                                                              | 3.85      | 0.76 | สูง                                  |
| 33.ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร                                           | 3.94      | 0.76 | สูง                                  |
| 34.ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม                                                | 3.92      | 0.78 | สูง                                  |
| 35.ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถพูดหรือกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจและมีความท้าทายความสามารถ | 3.76      | 0.76 | สูง                                  |
| 36.ผู้นำมีวิธีการกระตุ้นจิตใจผู้ตามให้แสดงทักษะที่จำเป็นในการทำงาน                                                | 3.81      | 0.71 | สูง                                  |
| รวม                                                                                                               | 3.82      | 0.62 | สูง                                  |

จากตาราง 4-2-4 แสดงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.94$ ) รองลงมา คือ ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.92$ ) ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.85$ ) ผู้นำมีวิธีการกระตุ้นจิตใจผู้ตามให้แสดงทักษะที่จำเป็นในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.81$ ) ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.79$ ) ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถพูดหรือกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจและมีความท้าทายความสามารถ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.76$ ) ผู้นำให้กำลังใจผู้ตามในการทำงานเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

ตาราง 4-3 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต

n = 252

| วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์                               | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ<br>วัฒนธรรมองค์การ<br>ในลักษณะสร้างสรรค์ |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|------|------------------------------------------------|
| 1. มิตินุ่งความสำเร็จ                                           | 3.80      | 0.60 | สูง                                            |
| 2. มิตินุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง | 3.60      | 0.62 | สูง                                            |
| 3. มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน                                  | 3.70      | 0.58 | สูง                                            |
| 4. มิตินุ่งไมตรีสัมพันธ์                                        | 3.85      | 0.54 | สูง                                            |
| รวม                                                             | 3.74      | 0.46 | สูง                                            |

จากตาราง 4-3 แสดงผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต จำนวนบุคลากรกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งสิ้น 252 คน พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมา คือ มิติมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.80$ ) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) และ มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-3-1** แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งความสำเร็จ

n = 252

| มิติมุ่งความสำเร็จ                                                  | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| 1.หน่วยงานมีหลักการปฏิบัติงาน เช่นนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ ที่ชัดเจน | 3.97        | 0.80        | สูง                                    |
| 2.หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของค์การ   | 3.69        | 0.77        | สูง                                    |
| 3.หน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน       | 3.77        | 0.74        | สูง                                    |
| 4.หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน                       | 3.86        | 0.75        | สูง                                    |
| 5.หน่วยงานมีการวางแผนงานก่อนการดำเนินงานเสมอ                        | 3.76        | 0.75        | สูง                                    |
| 6.หน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแผนงานที่วางไว้      | 3.77        | 0.68        | สูง                                    |
| 7.หน่วยงานมีการประเมินผลการดำเนินงานเสมอ                            | 3.84        | 0.73        | สูง                                    |
| 8.หน่วยงานมีการจัดทำตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน                | 3.75        | 0.75        | สูง                                    |
| <b>รวม</b>                                                          | <b>3.80</b> | <b>0.60</b> | <b>สูง</b>                             |

จากตาราง 4-3-1 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.80$ ) เมื่อพิจารณา

รายละเอียดข้อคำถาม พบว่า หน่วยงานมีหลักการปฏิบัติงาน เช่นนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.97$ ) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) หน่วยงานมีการประเมินผลการดำเนินงานเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.84$ ) หน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแผนงานที่วางไว้ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) หน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ ) หน่วยงานมีการวางแผนงานก่อนการดำเนินงานเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.76$ ) หน่วยงานมีการจัดทำตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.75$ ) และ หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์กร อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-3-2** แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง

n = 252

| มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง                                                                  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------------------------|
| 9.หน่วยงานให้ความสำคัญกับเป้าหมาย คือ ความสำเร็จของงานขึ้นกับคุณภาพผลงาน                                                      | 3.81      | 0.81 | สูง                                    |
| 10.หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในการทำงาน เช่น ได้เลื่อนตำแหน่งงาน                                                  | 3.64      | 0.85 | สูง                                    |
| 11.หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดี มีคุณภาพ เช่น การนำเสนอผลงานในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ การให้รางวัล เป็นต้น | 3.37      | 0.87 | ปานกลาง                                |
| 12.หน่วยงานคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทำงานเป็นหลัก                                                | 3.51      | 0.72 | สูง                                    |

**ตาราง 4-3-2** แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง (ต่อ)

n = 252

| มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง                                                                | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|----------------------------------------|
| 13.หน่วยงานมีการวางเป้าหมายขององค์การและความต้องการบุคลากรได้สอดคล้องกัน                                                    | 3.62      | 0.73 | สูง                                    |
| 14.หน่วยงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้บุคลากรเสมอ เช่น การประชุมสัมมนา การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะงานด้านต่างๆ เป็นต้น | 3.69      | 0.79 | สูง                                    |
| รวม                                                                                                                         | 3.60      | 0.62 | สูง                                    |

จากตาราง 4-3-2 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า หน่วยงานให้ความสำคัญกับเป้าหมาย คือ ความสำเร็จของงานขึ้นกับคุณภาพผลงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมา คือ หน่วยงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้บุคลากรเสมอ เช่น การประชุมสัมมนา การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะงานด้านต่างๆ เป็นต้น อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.69$ ) หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในการทำงาน เช่น ได้เลื่อนตำแหน่งงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.64$ ) หน่วยงานมีการวางเป้าหมายขององค์การและความต้องการบุคลากรได้สอดคล้องกัน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.62$ ) หน่วยงานคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทำงานเป็นหลัก อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.51$ ) หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดี มีคุณภาพ เช่น การนำเสนอผลงานในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ การให้รางวัล เป็นต้น อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-3-3** แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน

n = 252

| มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน                                                                    | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| 15.หน่วยงานให้ความสำคัญคุณธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน                 | 3.48        | 0.78        | สูง                                    |
| 16.หน่วยงานมีการพิจารณาบุคลากรจากผลงานที่มีคุณภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่ง                            | 3.54        | 0.78        | สูง                                    |
| 17.หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมในการสนับสนุนบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม มีคุณภาพ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ | 3.62        | 0.78        | สูง                                    |
| 18.ท่านรู้สึกภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของท่าน                                                   | 3.89        | 0.72        | สูง                                    |
| 19.ท่านรู้สึกพอใจเมื่อผลงานของท่านได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จ                           | 3.98        | 0.66        | สูง                                    |
| <b>รวม</b>                                                                                     | <b>3.70</b> | <b>0.58</b> | <b>สูง</b>                             |

จากตาราง 4-3-3 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า บุคลากรรู้สึกพอใจเมื่อผลงานของท่านได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมา คือ บุคลากรรู้สึกภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.89$ ) หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมในการสนับสนุนบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม มีคุณภาพ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.62$ ) หน่วยงานมีการพิจารณาบุคลากรจากผลงานที่มีคุณภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่ง อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.54$ ) หน่วยงานให้ความสำคัญคุณธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.48$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-3-4** แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์

n = 252

| มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์                                          | $\bar{X}$   | S.D.        | ระดับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------|
| 20.ท่านรู้สึกวาท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน             | 3.69        | 0.64        | สูง                                    |
| 21.ท่านรู้สึกวาท่านร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับท่าน | 3.79        | 0.68        | สูง                                    |
| 22.ท่านปฏิบัติตนเป็นมิตรที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคน             | 4.02        | 0.66        | สูง                                    |
| 23.ท่านให้ความช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทุกคน | 3.90        | 0.71        | สูง                                    |
| 24.ท่านรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของท่าน          | 3.85        | 0.73        | สูง                                    |
| 25.ท่านรู้สึกดี มีความสุข กับบรรยากาศในขณะที่ปฏิบัติงานเสมอ    | 3.86        | 0.72        | สูง                                    |
| <b>รวม</b>                                                     | <b>3.85</b> | <b>0.54</b> | <b>สูง</b>                             |

จากตาราง 4-3-4 แสดงผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.85$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ท่านปฏิบัติตนเป็นมิตรที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคนมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 4.02$ ) รองลงมา คือ ท่านให้ความช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทุกคน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.90$ ) ท่านรู้สึกดี มีความสุข กับบรรยากาศในขณะที่ปฏิบัติงานเสมอ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.86$ ) ท่านรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของท่าน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.85$ ) ท่านรู้สึกวาท่านร่วมงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานกับท่าน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.79$ ) และ ท่านรู้สึกวาท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.69$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิจัยค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

**ตาราง 4-4-1** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

n = 252

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                       | วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ |               |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|
|                                                               | R                                 | ระดับความหมาย |
| 1. ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์                                    | .624**                            | ค่อนข้างสูง   |
| 2. การกระตุ้นสติปัญญา                                         | .682**                            | ค่อนข้างสูง   |
| 3. การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน | .618**                            | ค่อนข้างสูง   |
| 4. การสร้างแรงบันดาลใจ                                        | .694**                            | ค่อนข้างสูง   |

จากตาราง 4-4-1 การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ โดยแยกเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์มากที่สุด อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .694^{**}$ ) รองลงมาคือ การกระตุ้นสติปัญญา มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .682^{**}$ ) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .624^{**}$ ) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .618^{**}$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4-4-2** แสดงผลการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ  
วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

n = 252

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง           | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) |
|-----------------------------------|----------------------------|
| วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ | .730**                     |

จากตาราง 4-4-2 การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต พบว่า มี  
ความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไป  
ตามสมมติฐาน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะ  
พิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความ  
เป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การใน  
ลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิต  
ของตนเอง มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์

## ตอนที่ 5 ผลการวิจัยข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด

บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งประกอบด้วย พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงาน  
จ้างตามภารกิจ ได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระหรือให้ข้อเสนอแนะที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อการ  
วิจัย ซึ่งผู้วิจัยสามารถนำไปใช้ประกอบการอภิปรายผลการศึกษาต่อไป ดังนี้

1. การทำงานที่ดีต้องเข้าใจความคิดเห็นจากประชาชน (2คน)
2. อยากให้ข้าราชการทุกคนเข้าใจความเป็นอยู่ของประชาชน (2คน)
3. ความเข้าใจกันในหมู่คณะคือสิ่งสำคัญ ดังนั้นการทำงานต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา  
(3 คน)
4. การเข้าใจความเป็นอยู่ของประชาชน ทั้งเรื่องทุกข์-สุข คืองานของเทศบาลนคร  
ภูเก็ต (2 คน)
5. บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตต้องฟังปัญหาของประชาชน ความเดือดร้อน ความ  
เป็นอยู่ของประชาชน และรับฟังความคิดเห็นของประชาชน บางครั้งความคิดเห็นของประชาชนก็  
นำมาใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆได้ (1 คน)
6. พนักงานน้อยเกินไปรดที่ออกทำงานก็น้อย และยังมาสายด้วย (1 คน)

7. เทศบาลมีการประเมินผลการดำเนินงานของโครงการหรือกิจกรรมเท่านั้นแต่ไม่มีการประเมินผลการดำเนินงานที่เป็นงานในหน้าที่หลักของเทศบาลหรือของหน่วยงานนั้นๆ (3 คน)

## ตอนที่ 6 ผลการสัมภาษณ์บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตในประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

#### 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

จากการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง พบว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตนั้นได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การและชุมชนส่วนท้องถิ่นมาตลอด ซึ่งผู้ที่สามารถยืนยันได้คือผู้ที่มีประสบการณ์ร่วมงานและรู้จักกับนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมานานแล้ว “นานตั้งแต่ปี 31 ท่านเป็นสมาชิกสภาเทศบาลหลังจากนั้นเป็นเทศมนตรี ตั้งแต่ 1 พ.ย.2531 ประมาณ 20 กว่าปี ก็เห็นการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด” ซึ่งปัจจุบันมีผู้แสดงความคิดเห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีภาระงานเร่งด่วนที่ต้องพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเร็วก่อนที่จะเกิดปัญหาเรื้อรัง “ตอนนี้เทศบาลทำได้ดีนะประชาชนพอใจสังเกตจากการเลือกตั้ง ความเป็นจริงแบ่งเป็นสองส่วน คือ งานประจำ เช่น การศึกษา เป็นต้น เป็นปัญหาที่เราต้องดูแลหมดและต้องการทำขณะนี้ คือ ต้องการแก้ปัญหาเมืองในภาพรวม คือ 1) น้ำดี คือ น้ำประปา รับผิดชอบดูแลในเขตและนอกเขต 18,000 กว่าครัวเรือน น้ำประปาต้องมีคุณภาพสะอาดเป็นธรรม เราเก็บอัตราขึ้นต่ำยูนิตละ 4 บาท ต้นทุน 7-8 บาท เทศบาลต้องรับภาระตรงนี้อยู่ เก็บแพงไม่ได้เก็บถูกเทศบาลอยู่ยาก 2) น้ำเสีย มีโรงบำบัดน้ำเสียอยู่ตรงสะพานหิน เสียค่าใช้จ่ายในการบำบัดปีละ 13 ล้านบาท ปรากฏว่าภูมิประเทศเราอยู่ด้านล่างอปท.อยู่ด้านบนเขาได้ปล่อยน้ำเสียมาให้เรา เทศบาลต้องแก้ในภาพรวม ปัญหาน้ำท่วมในเขตอปท. ได้ขุดหน้าดินน้ำไหลบ่าลงมา 3) ปัญหาขยะ เรารับขยะจากอปท.ทั้งจังหวัด ประมาณ 500 กว่าล้านตัน/วัน ปัญหาใหญ่เหมือนกัน”

อย่างไรก็ตามมีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเห็นว่ายังมีสิ่งที่ต้องพัฒนาต่อไปอีก “ในปัจจุบันการปกครองของท้องถิ่นเหมือนกับเป็นตัวแทนรัฐบาลทั้งหมดในการดูแลไม่ว่าเรื่องอะไรก็ตามชาวบ้านจะพึ่งพาเทศบาลทั้งหมด ตรงนี้ทำให้เรามีภาระมีหน้าที่เพิ่มขึ้นก็ต้องใช้เงินเพิ่มขึ้น ภาษีเรามีสองส่วนเอง คือ เก็บเองโดยทั่วไป 30% กับรัฐบาลกลางอุดหนุน 70 % ถ้าเขาให้น้อยภาระหน้าที่เราก็น้อย เช่น เรียนฟรี 15 ปี ให้หมดไม่ support เราก็ไปไม่รอด เทศบาลถ้าพัฒนาเองค่อนข้างยาก เทศบาลลงทุนให้แต่ทุกอย่างต้องใช้งบประมาณตรงนี้ค่อนข้างยาก”

### 1. ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่าคุณสมบัติพิเศษของท่านนายกเป็นปัจจัยเสริมในการบริหารงานของท่าน “ปัจจัยเสริมมีมองว่า 1) ในเรื่องของความมั่นคงของท่านในทางธุรกิจ 2) ท่านมีเวลาไม่ต้องรับผิดชอบครอบครัวอุทิศตนได้เต็มที่ก็เลยไม่ต้องกังวลในเรื่องของอาชีพนอกเหนือจากนี้การเมืองเพราะ ท่านมีธุรกิจรายได้ประจำอยู่แล้ว ซึ่งในเรื่องของการบริหารใช้วิธีการจ้างทีมบริหารหรือระบบครอบครัวบริหาร และท่านก็มีรายได้ในส่วนนั้นอยู่แล้วซึ่งท่านมีเวลามาก คิดว่าน่าจะเป็นปัจจัยเสริมทำให้ท่านได้รับการยอมรับมาก นอกจากนี้บุคลากรเทศมนตรีนครภูเก็ตยังแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีบุคลิกลักษณะโดดเด่นเป็นจุดแข็ง “จุดแข็งท่านเป็นคนภูเก็ตอยู่ในพื้นที่และที่สำคัญอยู่ในสมาชิกสภาเทศบาลมาแต่ก่อนสัมผัสประชาชนมาโดยตลอด การเข้าหาประชาชนกับนายกเข้าถึงกันง่ายก็เป็นส่วนหนึ่งที่ท่านได้รับการเลือกตั้งมาโดยตลอด การปฏิสัมพันธ์อย่างหนึ่งที่เกิดความใกล้ชิดไม่ว่าจะเป็นทุกเพศ ทุกวัยรู้สึกผูกพันเข้าถึงประชาชน เข้าพบง่ายเข้าหาง่าย” นอกจากนี้จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลสนับสนุนว่า “มีในแง่ที่ว่า 1) ท่านเป็นคนในพื้นที่ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนได้ค่อนข้างมากและมีปฏิสัมพันธ์ สิ่งหนึ่งที่ได้เห็นมาตลอดก็คือ ความเปลี่ยนแปลงการทำงานภาครัฐกับประชาชน ทำให้มีการเชื่อมกันเยอะคือไม่ว่าจะทำโครงการอะไรก็จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับเทศบาล ที่มองเห็นได้ชัดก็คือ ที่ท่านได้รับการยอมรับให้เข้ามาดำรงตำแหน่งครั้งที่ 2 เพราะว่าในโครงการ/กิจกรรมของเทศบาลท่านมักจะดึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมและเราได้ประสบการณ์ข้าราชการไม่ใช่ทำงานตามระเบียบ แต่ทำให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบได้และในการทำงานก็มุ่งที่จะให้เกิดเครือข่ายกับการทำงานภาครัฐเดิมๆ มาตลอดคือประชาชนก็ส่วนหนึ่งภาครัฐก็ส่วนหนึ่งให้บริการไปแต่ไม่ได้คิดที่จะดึงเขาเข้ามาเป็นส่วนร่วมแต่ที่ได้เห็นมา

ปัจจุบันเรามีภาคประชาชนเข้ามาเป็นเครือข่ายในการทำงานเยอะ เช่นการจัดงานย้อนอดีตเราประสบความสำเร็จ เพราะคนในพื้นที่หรือแนวคิดของคนภูเก็ตที่เขาอยากให้เห็นภูเก็ตและวิถีชีวิตเดิมๆ ก็เข้ามาช่วยจัดงานงานมันก็เลยยิ่งใหญ่ขึ้น โดยที่เทศบาลไม่ได้ทุ่มเงินเยอะใช้งบประมาณ 10 ล้านบาทแต่เราใช้เงินแค่ 3 ล้านบาท ลักษณะการมีส่วนร่วมมากขึ้น” จากบุคลิกลักษณะและพรสวรรค์นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต มีผู้แสดงความคิดเห็นว่า นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นโยบายตามที่ได้วางไว้ “เทศบาลนครภูเก็ตมีความเป็นมาอย่างยาวนานเป็นเทศบาลมา 70 กว่าปีแล้ววิวัฒนาการค่อนข้างยาวนาน พุดถึงความเป็นภูเก็ตความเจริญอยู่ในตัวเมือง คนในเมืองมีความเจริญมาก เมื่อคนมีความรู้สามารถบริหาร ที่ไหนมีความเจริญคนจะมีความรู้มาก ทำให้มีการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผู้บริหารท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถ

ได้เปรียบในกลุ่มคนหนุ่มได้บริหารมาอย่างยาวนาน โดยนายกเป็นสมาชิกสภาเทศบาลมาจนถึงปัจจุบัน 30 ปีแล้ว เพราะฉะนั้นนายกได้เห็นได้ผ่านมีประสบการณ์ค่อนข้างสูง ตัวเองก็มีความพร้อมค่อนข้างสูง หมายถึงว่าเป็นคนโสด ฐานะทางบ้านก็ดีแก่ทุ่มเทเวลาให้กับทางราชการเราเห็นยังเหนื่อยแทนนายกมีความมุ่งมั่น ด้วยผลหลายๆ ประการที่กล่าวมานี้ ทำให้วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารกำหนดให้เทศบาลอยู่อย่างมีความสุขและเป็นเมืองที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน ผมว่าประสบความสำเร็จนะ”

ยังมีผู้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “อย่างที่เห็นชัดเจนคือ ความยอมรับของประชาชนอย่างในการเลือกตั้งล่าสุดการเลือกตั้งได้ยกทีมเลย 24 เขต นั้นหมายความว่าผลงานเป็นที่ยอมรับด้านการศึกษา ผมเป็นผลิตผลของของเทศบาลนครภูเก็ต ผมจบโรงเรียนเทศบาลนะ โรงเรียนเทศบาลมีมาอย่างยาวนานแล้ว ประมาณ 101 ปี การศึกษามีมานานแล้วจึงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการศึกษาเทศบาลได้เล็งเห็นความสำคัญมานานแล้ว ผู้หลักผู้ใหญ่ในบ้านเมืองที่จบจากโรงเรียนเทศบาลมีมากมายคนที่อยู่นอกเมืองส่งลูกมาเรียนมาก มีนักเรียน 50,000 กว่าคน เมื่อโรงเรียนประสบความสำเร็จในเรื่องด้านการศึกษาแล้ว ผู้ปกครองก็อยากให้ลูกมาเรียนในสถาบันที่ดี ทำให้เด็กได้มาสัมผัสชีวิตของคนเมือง ทำให้เด็กหูตากว้างมากขึ้นทันสมัยขึ้น เราก็จะเน้นภาษาจีน อังกฤษ และภาษาที่ตัวเองชอบอีก 1 ภาษา” ทั้งนี้ท่านมีช่องทาง/กลไกที่ให้ผู้ใช้บังคับบัญชาเข้าใจปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายที่ได้วางไว้ได้ คือ “ในหน้าที่ของปลัดเทศบาลมีหน้าที่นำนโยบายมาปฏิบัติเราก็ต้องดูว่า วิสัยทัศน์นโยบาย 8 ความสุข ของท่านที่จะนำมาปฏิบัติจะดำเนินการอย่างไรในขั้นแรกคุณพัฒนานั้นคือ แผนสามปีไปสอบถามความคิดเห็นของชาวบ้านทำประชาพิจารณ์รวบรวมปัญหาต่างแล้วมาดูว่านโยบาย 8 ความสุข ที่เราจะแก้ไขปัญหานี้ก็แยกเป็นสองส่วนหลักๆ คือ ส่วนที่ 1 สามารถทำเป็นงานประจำได้เลย เช่น ดูแลการศึกษา สวนสาธารณะ ความเป็นอยู่ประชาชนเป็นต้น ส่วนที่ 2 ต้องใช้งบประมาณ ปีที่แล้วได้น้อยจึงไม่สามารถทำให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนแต่รัฐบาลเอาโครงการไทยเข้มแข็งมาเพื่อให้แก้ปัญหา ในส่วนเทศบาลจะมีสำนัก/กองแต่ละกองจะมีการทบทวนหน้าที่ค่อนข้างชัดเจน เช่น กองการแพทย์ดูแลสุขภาพ เป็นต้น จะแบ่งภารกิจหน้าที่กันไป

## 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง กล่าวว่า “การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเริ่มจากสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญ โดยมีการให้สิ่งตอบแทน เช่น การให้รางวัล “เมื่อก่อนเคยมีโครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่นเราเคยมี ที่นี้ถูกล้มเลิกไปเนื่องจากว่าในแต่ละสำนัก/กองผู้บริหารเองมองว่าเหมือนกับพอ.อาจจะเลือกปฏิบัติกับผู้ใช้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดียิ่งขึ้นในหน่วยงาน ก็คิดว่าถ้ามันจะสร้างความแตกแยกโครงการนี้เลยล้มไป ฉะนั้นกระบวนการวิธีการคัดเลือกยังไม่สามารถให้คนส่วนใหญ่ในเทศบาลยอมรับได้ ผู้บริหารกลัวว่ายิ่ง

สร้างความแตกแยกในองค์กรมากยิ่งขึ้นก็เลยไม่มีและใช้วิธีการพิจารณาในแต่ละห้วงปีมาเป็นเหมือนกับว่าถ้าใครดีก็ให้คะแนนดีเด่น(ถามใครดี)แต่จะไม่มีโครงการคัดเลือกเหมือนโครงการสมัยก่อน” นอกจากนี้ยังมีการให้ข้อมูลเพิ่มเติมอีกว่า “โบนัสปีนี้นี้น่าจะได้ เนื่องจากว่าเรามีปัญหาเงินอุดหนุนจากส่วนกลางที่โดนตัดไปก่อนหน้านี้ได้มาตลอด แม้แต่บงทุนของเทศบาลยังไม่มีเลย อย่างไรก็ตามแต่ให้โบนัสพนักงานก็เลยเกิดปัญหาการลาออก ทำให้กระทบขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะเงินเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต” การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและสวัสดิการ “ในท้องถิ่นเรามองว่า หลักของท้องถิ่น คือ คนทำงานในท้องถิ่นมีค่าพูดว่าเกิดที่ไหนตายที่นั่น ถ้าจะย้ายผมไปที่ไหนย้ายไม่ได้ ประการแรก 1. เจ้าตัวต้องสมัครใจก่อน และที่นั่นต้องยอมรับด้วย ต้องมีความรู้ความสามารถ ตรงนี้ในปัจจุบันหลักคิดในการทำงานฐานะลูกจ้างมันต้องคิดว่า ทำไ้ทำงานน้อยเงินเดือนมาก ฝ่ายบริหารคิดแบบนี้ว่า คิดว่าทำงานมากจ่ายเงินน้อย ฉะนั้นตัวเราเองต้องทำตัวให้มีประสิทธิภาพทำงานที่ละอย่างให้ดี เพราะว่าเดี๋ยวทำไม่ทัน”

นอกจากนี้ยังมีบุคลากรที่เกี่ยวข้องกล่าวอีก ว่า “การเป็นองค์กรที่น่าอยู่ คือ 1) สวัสดิการดี 2) ทุกคนเห็นความเจริญก้าวหน้าของตัวเอง 3) องค์กรมีความน่าอยู่แล้วมีความสุข มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี 4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อก่อนเรามองราชการว่าเช้าชามเย็นชาม ผมพยายามปรับองค์กรใหม่จากแต่เดิมใช้กันเป็นทอดๆ ไล่กันไป คนทำมีไม่กี่คนหรอก คุณต้องไปดูว่าคุณมีหน้าที่อะไรทำอะไร” นอกจากนี้ในประเด็นนี้บุคลากรที่เกี่ยวข้องยังแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ว่า “ในอนาคตอยากเห็นองค์กรที่ทันสมัยกระตือรือร้น คล่องตัวสูง พนักงานมีประสิทธิภาพแก้ไขปัญหาชาวบ้านได้ทันทั่วทั้ง และต้องยอมรับว่าราชการเป็นองค์กรเหมือนกับสาธารณะที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของที่แท้จริง กินเงิน เดือนภาษีของประชาชน ตรงนี้ทำให้ราชการมีการควบคุมการตรวจสอบค่อนข้างสูง เช่น นายกใช้พนักงานเทศบาลต้องใช้ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ใช้นอกบทบาทไม่ได้ มีวินัยกำหนดโทษไว้ค่อนข้างชัดเจนตรงนี้ทำให้พนักงานมีเกราะกำบังที่ดี ในขณะที่เดียวกันคนที่เข้ามาอยู่ไม่ทำงานจะว่ากล่าวตักเตือนค่อนข้างยากไม่เหมือนเอกชน ข้อดีราชการคือคนที่เข้ามามีระเบียบวินัยเบื้องต้นเพราะการสอบเข้ายากมาก คนที่ไม่มีความรู้มักสอบเข้าไม่ค่อยได้ และพอเข้ามาแล้วฝ่ายบริหารก็ให้ความรู้ฝึกอบรมกัน โดยเฉพาะท้องถิ่นตอนนี้การบริหารงานบุคคลมันขึ้นในรูปแบบคณะกรรมการ การโอนการย้ายค่อนข้างยาก เราจะไปอยู่ที่ไหนเขาก็ต้องการคนมีความรู้มีความสามารถ ถ้าไม่ดีเขาก็ไม่ตอบรับการย้ายของคุณ ถ้าเรามีความรู้ความสามารถเราจะไปไหนใครเขาก็อยากจะรับเข้ามาทำงานด้วย อีกทั้งเราได้ส่งผู้บริหารอบรมกว่าจะถึงตรงนี้ผ่านมายะเยส่วนผู้ตามเหมือนกัน”

### 3. การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่า การกระตุ้นสติปัญญานุคลากร เทศบาลนครภูเก็ต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วมในการทำงาน ว่า “ส่วนมากให้ทำไม่ค่อยทำ ต้องผลักดันเขา” ในส่วนของผลการวิจัยฉบับนี้ส่วนหนึ่งพบว่าผลการวิจัยโดยภาพรวมด้านการกระตุ้นสติปัญญาอยู่ในระดับสูง แต่การส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่มีผลงานดีมีคุณภาพ เช่น การนำเสนอผลงานในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ ได้ผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องชี้แจงว่า “ที่นี่ต้องยอมรับว่าผู้บริหาร(ฝ่ายการเมือง)ให้โอกาส กับฝ่ายประจำค่อนข้างสูง มีการประชุมเดือนละสองครั้งคุยกันปัญหาต่างๆนอกจากคุยตรงแล้วก็คุยในภาพรวม ตัวผมเองจะเรียกประชุมทุกวันจันทร์แรกของเดือนสอบถามความคิดเห็นปรับปรุงภาพรวมแก้ไขตรงไหนบ้าง เราต้องดูแลตัวเองด้วยว่าเราควรทำตัวอย่างไรบ้างให้มีประสิทธิภาพในแต่ละกอง/สำนัก เราต้องเป็นมืออาชีพด้วย เช่นปัญหาขยะเราต้องเป็นมืออาชีพเราต้องไปทำตรงนี้ให้คุ้มค่างับความรู้ตำแหน่งที่เรามี”

นอกจากนี้ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า “พอแต่ละสำนัก/กองมีการติดตามรายงานเข้ามาและให้กำกับดูแลในเบื้องต้น ก็มีอยู่แล้วต้องว่ากล่าวตักเตือน บางคนให้ออกก็มี ในส่วนพนักงานจ้างทั่วไป/พนักงานจ้างตามภารกิจ การจ้างต่อต้องมีการประเมินถ้าเรามองว่าคนไหนไม่มีประสิทธิภาพก็จ้างคนใหม่ เพื่อให้องค์กรได้เดินขับเคลื่อน เราก็ได้มีการพูดคุยเสมอว่า *ยึดผลประโยชน์องค์กรเป็นหลัก* สุดท้ายผลประโยชน์ของเราภาพรวม เลื่อนซีเลื่อนยศ เลื่อนยศก็ว่ากันไปทุกคน” ที่สำคัญคือนายกเทศมนตรีและหัวหน้างานในส่วนต่างๆ ได้มีวิธีการในการกระตุ้นสติปัญญาของบุคลากรคือ “กระตุ้นผู้ตามในระดับผู้อำนวยการสำนัก/กองให้กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าคิด” รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน คือ “เราทำงานต้องเข้าใจว่าเราอยู่ในองค์กรแล้วต้องมองนโยบายของผู้บริหารเป็นหลักที่จะทำงานตรงนี้ให้ประสบผลสำเร็จ เขาบอกให้ทำอย่างโน้นแต่เราทำอย่างนี้ไม่ได้จะบอกว่าประชาธิปไตยไม่ได้ วิธีการคือใครทำอะไรก็ว่ากันมา ถามว่า การมีส่วนร่วมมีมากมาย ตอบได้เลยว่ามีมากท่านให้เกียรติมาก ที่นี้คนให้เกียรติคนในปัจจุบันเขามีความรู้คนรู้จักใช้มีศาสตร์ศิลป์สูงคนในเมืองต่างกันคนนอกเมืองพูดมึงพูดกู ที่นี้ประชาธิปไตยมีมาก โยนกันไปกันมาและได้มีการอบรมหน่วยงานต่างๆ ส่งมาจนเป็นอาชีพแต่ปีนี้ไม่มีเพราะไม่มีงบประมาณ เพราะไม่ต้องทำงานได้เที่ยวด้วย การศึกษาต่อเอาเงินเทศบาลไปเรียนเยอะมาก”

### 4. การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual consideration)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่าในส่วนของเทศบาลมีกระบวนการพิจารณาความดีความชอบ “กระบวนการพิจารณามีส่วนกลางกำหนดโควตาแต่ละสำนัก/กองให้เกณฑ์ 15% หมด จริงๆ แล้วพอ. ก็คือคณะกรรมการและผู้บริหารจะให้พอ. ไปพิจารณานำเสนอขึ้นมา

สุดท้ายแล้วอยู่ที่ท่านนายกเทศมนตรี ผ่านตามระเบียบเลขนะผ่านคณะกรรมการผอ.กองทั้งหมด เพื่อให้ท่านนายกพิจารณาแต่ท่านไม่พิจารณาคณเดียว โดยให้มีรองนายก/ปลัดเทศบาลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาครั้งนี้ด้วยก็คือกรองอีกทีหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นไปตามหน่วยงานส่งขึ้นไป” การบริหารของเทศบาลนครภูเก็ต คือ “ราชการกับเอกชนต่างกันตรงความรู้ความสามารถ เอกชนชัดเจนต้องมีความสามารถจริงถึงทำได้ ดังนั้นผอ.ต้องวางแผนระยะยาวจะหาใครต้องบริหารคนให้ได้ งานมันยากถ้าคนเก่งมันเข้ามาก็ควบคุมได้ อย่าให้งานควบคุมคน เช่น ช่วงไม่รู้จริงไปสั่งแก้เรื่องหมดที่จริงหัวเทียนบอด ราชการต้องมีความเป็นนักบริหารมีอาชีพเพราะเราเติบโตมาจากซี ระบบคุณธรรม ซีสามมาลี สี่มาห้าเรื่อย ๆ เอกชนไม่ใช่ต้องดูผลงาน แต่ราชการไม่ใช่ถ้ากดดันมากจะเกิดความขัดแย้งเอาได้ ฉะนั้น ต้องใช้หลักทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานมาก”

รวมถึงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีแนวทางในการมอบหมายงานที่ทำให้ทำงานทำให้เกิด ความเครียด “บางครั้งพยายามมองเขาบางที่เราทำเองได้แต่เราไม่ทำ บางคนทำงานรู้สึกว่างานมากกว่าเพื่อน เราก็พยายามดูเขาว่าทำได้มั้ยผ่านด่านไปได้มั้ยผลออกมาว่าได้บ้างไม่ได้บ้าง เทศบาลนครภูเก็ตนี้ ปริมาณงานต่อชิ้นมาก จำนวนชิ้นงานเยอะหลากหลาย จึงทำให้คิดว่าทำไงให้สบาย ทำให้คนเทศบาลไม่อยากอยู่ รายจ่ายประจำสูงโบนัสไม่มีเงินน้อยคนที่ต้องออกต้องพยายามคุยกับเขาในแง่คุณภาพในการทำงานเราอย่าให้ออกเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสามารถของเรา”

## 2) วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ได้อธิบายถึง ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครภูเก็ตในลักษณะสร้างสรรค์ ว่า “นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ ในการทำงาน ถ้าเป็นภายในมันก็คือ การทำงานเชื่อมโยงระหว่างงานแต่ละส่วนให้สัมพันธ์กันเป็นเนื้อเดียวกัน ไม่ใช่ทำงานเทศบาลลึกซึ้งไม่เป็นภาระของสำนักใดสำนักหนึ่ง/กองใดกองหนึ่ง ทุกงานต้องเข้ามาเชื่อมกันมันก็เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดการทำงานเป็นทีมไม่ใช่แยกส่วน เช่น ศึกษาจากงานสงกรานต์ศึกษาจากงานส่วนเดียวตอนนี้มันก็ไม่ใช่อะไร เป็นงานที่ออกจากเทศบาลทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมที่ทำงานนั้น เรียกผอ.ประชุมทุกกิจกรรมรับผิดชอบเรื่องอะไรไปกระจายเอา เช่น สำนักปลัดมีหน้าที่ต้อนรับมีการเตรียมทีมงานของเราไปช่วย และท่านนายกได้มีการตรวจสอบตามกอง ส่วนใหญ่ท่านอยู่นานรู้จักพนักงานเยอะ (ถ้าคนเดิมๆ เก่า) และทุกปีผู้บริหารโดยนายกจะมีการเลี้ยงขนมจีน เล่นกีฬาที่ถือว่าปีหนึ่งได้มีการสัมพันธ์กัน ซึ่งปกติก็เข้าถึงง่ายอยู่แล้วมีปัญหาอะไรก็เข้าหานายกตลอด”

นอกจากนี้ยังมีการให้สัมภาษณ์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงานที่อยู่ในเทศบาลนครภูเก็ต กล่าวว่า “ในส่วนของผู้ที่คิดว่าจะทำใ้สำนักปลัดอยู่เป็นทีมงานมากกว่าอยู่กัน

แบบเป็นระบบราชการ คือ เราจะใช้คำว่าทีมงานสำนักปลัดเทศบาลตลอด เวลาเราไปทำงานเราจะคิดว่าเป็นทีมงานแต่ว่าโดยบทบาทหน้าที่เราคนละหน้าที่กัน อย่างที่รับผิดชอบการมองงานในทั้งหมดก็แบ่งย่อยกันไป แต่ที่สุดแล้วเราจะทำงานร่วมกันเป็นทีม ใช้คำว่าทีมงาน ซึ่งในแต่ละปีในสำนักปลัดก็มีกิจกรรม เช่น ก่อนจะมีการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลในส่วนเกี่ยวกับสำนักปลัด พี่ก็พาไปนอกสถานที่ค้าง 1 คืน ทำกิจกรรมร่วมกันสนุกสนาน แต่ที่สุดแล้วจะนั่งคิดกันว่าในปีต่อไปนั้นเราจะทำอะไรให้สำนักปลัด ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานขับรถ/พนักงานจ้างตามภารกิจทุกคนมีสิทธิคิดว่าสำนักปลัดจะทำอะไร แต่สอดคล้องกับนโยบายตามที่ผู้บริหารได้กำหนดโจทย์มาให้และการกิจหน้าที่ของเราก็จะคัดลอกภารกิจหน้าที่มาให้ทุกคนคิดว่าจะทำโครงการอะไรให้กับหน่วยงานแล้วเสนอเข้าไปในภาพรวม เช่น งานป้องกัน งานเทศกิจ อปพร.ก็จะเข้ามาร่วมกันจะเอาเฉพาะตัวแทนเพราะสำนักปลัดงานป้องกันมีตั้งร้อยกว่าคนไม่ไหว”

### 1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง พบว่าได้มีการวางแผนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงหรือว่าพัฒนาองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ “แน่นอนที่สุดในเรื่องของการทำงานนโยบายของนายกเทศมนตรีผู้บริหารต้องการสู่ความสำเร็จแน่นอน ที่นี้การสู่ความสำเร็จนั้นก็คือในเรื่องการทำแผน ในเรื่องการประเมิน ในเรื่องการทบทวนก็รับฟังความคิดเห็นในสิ่งที่เราทำแล้วก็นำมาปรับปรุงนี้ คือการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ” นอกจากนี้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตมีแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่เทศบาลวางไว้ อธิบาย “ในความคิดของดิฉันถ้าหากว่าในแนวถ้าเจอในเรื่องการเข้ามาเป็นพนักงานเทศบาลที่จะคุยกับเขาว่าในการทำงานเราต้องเข้าใจว่างานขององค์กรเราคืออะไร ถ้าหากว่าเราเข้ามาเพียงเพื่อที่สอบได้ยังไม่รู้เลยว่าหน้าที่คืออะไรบังเอิญอยู่ในสำนักปลัดเทศบาล/สำนักการคลัง ถ้าคุณไม่เข้าใจนี้ก็ไม่เข้าใจคำว่าบริการคืออะไร งานคุณคืออะไร ถ้าเราไม่รู้เบื้องต้นงานของเราแล้ว พี่คิดว่าการไปสู่ความสำเร็จนี้ยากขึ้นที่จะคุยอยู่เสมอว่า 1) การที่เราเข้ามาอยู่ในองค์กร เราต้องเข้าใจว่างานเราเป็นอย่างไร ฉะนั้นงานบริการเป็นงานที่คุณอยู่ในสำนักปลัดคุณก็ต้องเข้าใจวัฒนธรรมภาพรวมขององค์กร ภาพรวมของงานที่เป็นธรรม เพราะว่าที่นี่เราจะแบ่งเป็นสำนักปลัด สำนักการช่าง สำนักการศึกษา เป็นต้น และกองวิชาการเป็นหัวใจของแผนในเรื่องของยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ เพราะมันจะมีการติดตามประเมินผล ซึ่งบุคลากรทุกกอง/ทุกสำนักจะมีภารกิจอยู่แล้ว ถ้าคุณเข้ามาในหน่วยงานนี้อยู่ในตำแหน่งนี้คุณจะทำภารกิจอะไร เช่นสำนักและกองต่างๆ นี่แหละต้องสร้างความเข้าใจให้ เพราะมันจะมีกรอบของการทำงานตลอดถึงต้องสร้างความเข้าใจ ตลอดถึงการเชื่อมโยงงานตัวเองก่อน เพราะเราไม่สามารถอยู่เป็นขมม้วนได้ต้องทำงานแบบบูรณาการ บางทีการศึกษาต้องเกี่ยวพันกับสำนักการช่าง/กองสวัสดิการและสังคมยังงี้ เช่น บางครั้งถ้าเด็กลำบากกองสวัสดิการและสังคมเอาเสื้อผ้าเข้าไปช่วยเหลือ สำนัก

การช่างสร้างอาคารเรียน สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีในสำนักงานช่างออกแบบอาคารและก็การปรับภูมิทัศน์ หรือต้องทำงานเกี่ยวกับกองสาธารณสุข ความไม่สะอาด ความรกรุงรัง ทำให้ต้องประสานกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมแต่ถ้าเด็กเกิดไม่สบายสุขภาพอนามัยฟันผุก็ต้องติดต่อประสานงานกับกองการแพทย์ของเทศบาล ซึ่งทำงานต้องเชื่อมโยงกัน ต้องเข้าใจเนื้องานตัวเองก่อนเป็นเรื่องที่จะคุยกับเขาตลอด 2) สร้างความสุขในการทำงาน ถ้าเราคิดว่าเราทำงานไม่มีความสุข ดิฉันคิดว่าการจินตนาการในเรื่องการสร้างสรรคงานก็จะไม่เกิด ถ้าเราไม่มีความสุขเราคิดว่าสิ่งที่เราทำคือภาระก็จะไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ก็เป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรต้องให้การศึกษาพัฒนาบุคลากร สิ่งที่สำคัญ คือให้เขาทำงานกับผู้อื่นได้มีความสุขกับการทำงานพัฒนางานตัวเองอันนี้คือสิ่งที่ต้องคำนึง

โดยสิ่งปัจจัยที่นำมาวัดความสำเร็จขององค์กร คือ “ความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชา” นี้ไม่เคยประเมินแต่เราเองก็ขี้กังวลใจนอกจากการทำงานกับเขาด้วยความใกล้ชิด ทำงานด้วยใจการที่จะให้เขาเติบโตในหน้าที่การงานนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เราจะต้องทำ” สำหรับข้อเสนอในประเด็นนี้เพิ่มเติม คือ “การมีสัมพันธ์ที่ดีกับงานเทศบาลนี้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญ ถ้าหากว่าเรามีบุคลากรที่ไม่พร้อมที่จะทำงานเป็นทีมไม่ได้ความสำเร็จขององค์กรจะไม่เกิด แต่เราวัดความสำเร็จขององค์กรได้อีกอย่างหนึ่ง ซึ่งดิฉันคิดว่านอกจากการประเมินทุกปีแล้ว ถ้าหากว่าเราประสบความสำเร็จจากพี่น้องประชาชนมากนั่นคือ เราต้องให้เครดิตกับบุคลากรของเรานะ ถ้าหากว่าไม่สำเร็จเราต้องกลับไปดูในเรื่องขององค์กรมันมีอะไรเป็นปัญหามันอยู่ที่คนหรือว่างบประมาณ สิ่งแวดล้อมก็ต้องกลับไปดู ถ้าหากว่าความสำเร็จของงานจริงๆแล้วหมายถึงการที่ความสำเร็จขององค์กร การทำงานขององค์กร ถ้าบุคลากรทำงานแบบเช้าชามเย็นชามองค์กรของเราไปไม่รอดไม่ได้ดีหรอกและจะคุยกับพนักงานอยู่เสมอว่าสิ่งที่ตลอดระยะเวลาการทำงานมาสิ่งที่เตือนใจตลอดเวลาเราจะต้องทำอะไรในเรื่องบริการสาธารณะให้อยู่ในใจของพี่น้องประชาชน ถ้าอะไรเป็นของสาธารณะที่เขาไม่มาใช้บริการเราต้องทบทวน ฉะนั้นจะให้กำลังใจกับน้องๆบุคลากรที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เช่น สนามกีฬาเราอยากให้ใช้นามกีฬาเป็นสิ่งที่มีชีวิต เรามีศูนย์ไอซีทีของเราอยากให้มีคนมาใช้บริการมาก ถ้ามาใช้บริการมากนั่นหมายถึงคนของเรามีความพึงพอใจเต็มใจในการบริการ นี่ก็วัดได้ว่าเอาผลงานในส่วนนี้เราอยู่ในใจของคนนะ ถ้าคนมาใช้มีคนพูดถึงมีคนเสนอแนะในเรื่องของงานของเราก็แสดงได้ว่า เรามีสิ่งเหล่านี้อยู่ในใจของพี่น้องประชาชนแต่ถ้าตราบใดที่เราทำงานบริการสาธารณะแล้วคนไม่มาใช้เลยเป็นเรื่องที่ต้องทบทวนตัวเอง เช่น เราสร้างสวนสาธารณะเลในเมืองมีคนมาใช้วันหนึ่งสองสามพันคน เป็นอะไรที่เราสนใจสิ่งที่เราเห็นนั่นคือเราได้เห็นความสัมพันธ์ที่ดีของครอบครัวอบอุ่นเรามีกิจกรรมที่เด็กในเรื่องครอบครัวปู่ย่าตายายพ่อแม่ถูกทำกิจกรรมร่วมกันออกกำลังกายเลือกทำกิจกรรมในสวนสาธารณะและได้เห็นวิถีชีวิตอย่างเช่น

การเก็บเปลือกหอยที่ชายทะเล ซึ่งภาพแบบนี้มันหายไปนานแล้ว เริ่มมีมากขึ้นนี่คือสิ่งที่เราวัดการใช้บริการรวมทั้งในเรื่อง นี่คือสิ่งที่บุคลากรอาจจะเหนื่อยแต่ภูมิใจไว้เถอะว่าสิ่งที่เราทำนั้นคนที่เสียภาษีเขาได้มาใช้บริการเพื่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจ อย่างเช่น เรามีโรงเรียนเราก็อยากให้โรงเรียนในสังกัดของเทศบาลเหมือนเป็นโรงเรียนที่อยู่ในใจของผู้ปกครอง เมื่อมีลูกที่ถึงวัยเข้าเรียนก็นึกถึงโรงเรียนเทศบาล นี่คือสิ่งที่ดิฉันคาดหวังว่าถ้าอะไรเกี่ยวกับบริการสาธารณะเราต้องทำอะไรให้อยู่ในใจของประชาชนไม่ว่าในเรื่องการศึกษา สวนสาธารณะ และในเรื่องของห้องสมุดเป็นต้นที่อยากให้อยู่ในใจคน” ที่สำคัญคือหน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยผู้ที่เกี่ยวข้องอธิบายว่า “บางครั้งส่วนมากความสำเร็จของงานปัจจัยหนึ่งในการชี้วัดประสบความสำเร็จมั้ย ตรงนี้ราชการขึ้นตอนยุ่งยากซ้ำ แต่ยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา การทำงานให้เกิดผลสำเร็จโดยไม่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ก็ไม่ได้ มันผิดวิถีทาง เช่น ต้องมีหลักฐาน แจ้งในกำหนดเวลามั้ยรองรับทุกอย่างรายงาน ตรงนี้ทำให้ซ้ำ เป็นศาสตร์ศิลป์ของคนให้บริการด้วย ถ้าผิดพลาด ทำให้เกิดช่องทางการทุจริตได้ ได้รับรางวัลสำนักทะเบียนรองชนะเลิศอันดับหนึ่งของประเทศท้องถิ่นๆมันคืออย่างหนึ่งถ้าเทียบกับอำเภอสุเร่ไม่ได้หรอกแต่เราแพ้เทศบาลนครพิษณุโลก เพราะเขามีงบประมาณมากตั้งเหมือนแบงค์เลย แต่ของเราสถานที่คับแคบ แต่คนของเรามีประสิทธิภาพนะ”

## 2. มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง

### (Self- actualization)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่า การทำให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต อธิบายว่า “ตัวผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดี หัวเป็นหลัก ผมบอกตลอดว่าเข้ามาห้องนี้หาปลัดเทศบาลไม่ใช่หานายธวัชชัย หากประพฤติตัวดีเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม เราต้องเป็นหมวก ฉะนั้นเราต้องมีหลักคิดที่ดีก่อน ทำตัวเองให้ดีขึ้น คนที่ประสบความสำเร็จ คือคนที่ลำบากมาก่อนต่อสู้มาทุกอย่าง ตรงนี้เป็นบทพิสูจน์ของคน คนแต่ก่อนกว่าประสบความสำเร็จรอคอยได้”

## 3. มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic - encouraging)

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้อง อธิบายว่า “เทศบาลนครภูเก็ตมีการให้ความสำคัญและ สนับสนุนบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้ความสามารถมีผลงานดี มีผลงานพิเศษ ก็จะพิจารณาขึ้นของปีนั้นๆ ไป และมีการชมเชยตามโอกาสตามความเหมาะสม” นอกจากนี้ยังกล่าวว่า นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ว่า “ตรงนี้เปิดโอกาสให้ก้าวหน้าในอาชีพมากขึ้น” ซึ่งโดยภาพรวมแล้วนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต มีวิธีการกระตุ้นผู้ตามให้มีวิธีการทำงานที่รวดเร็ว โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ “ทุกกิจกรรมนอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งทำอยู่

แล้วแต่ถ้ามีงานใหม่งานโครงการที่จะทำร่วมกัน จะมีการประชุมชี้แจงทุกครั้ง เพราะแนวทางการทำงาน คือทุกคนต้องรู้ภาพรวมงานทั้งหมด คิดอย่างเป็นระบบ ต้องให้ทุกคนทราบว่าจะงานของเราชิ้นนี้ประกอบด้วยส่วนไหนบ้าง แล้วแต่ละส่วนใครรับผิดชอบและเราอยู่ในส่วนไหน คิดว่าในการทำงานความเข้าใจกิจกรรมนั้นๆ ในภาพรวมเป็นสิ่งสำคัญและการประชุมทำให้เกิดแนวคิดเหมือนกับว่า บางทีการที่หัวหน้าสั่งคนเดียวหัวหน้าก็ไม่ว่าเป็นไงหรืออะไรเป็นปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไข แลกเปลี่ยนกัน อะไรต้องแก้ไขเร่งด่วน อะไรต้องเข้าไปช่วยเหลือ ซึ่งตรงนี้เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งและเป็นวิธีการที่แต่ละองค์การทุกคนต่างเข้าใจภาพงานนั้นหมดก่อน และรู้ว่าจุดไหนใครรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการประสานงานและถ้าในจุดที่เราทำมันส่วนไหนต้องมีการทำความเข้าใจกันทุกครั้ง”

#### 4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (friendly relations)

จากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่าในมิติความมุ่งไมตรีสัมพันธ์ทางเทศบาลนครภูเก็ตได้จัดให้มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานองค์การเพื่อให้บุคลากรเกิดความรักความสามัคคีกัน โดยมีวิธีการ คือ การพูดคุยแสดงน้ำใจไมตรี ต่อกัน “มีงานศพ งานบวชพยายามพูดคุยให้ความช่วยเหลือกัน แม้กระทั่งเรื่องส่วนตัวก็ถือว่าเป็นครอบครัวเดียวกันให้ช่วยเหลืออะไรก็บอกมาเป็นกันเอง เห็นได้ชัดว่าสังคมของท้องถิ่นเป็นสังคมของคนที่อยู่ที่นี่ก็อยู่ที่นี่ เช่น ผมพบนายกก็จะเรียกนายกว่าจี้จี้ (จีแปลว่าพี่) นอกจากนี้มีการจัดกิจกรรม “มีบอยนะได้จัดกิจกรรมวันเทศบาล วันพุธแห่งชุดเอกลักษณ์ย่าหยาให้เหมือนกัน โดยใช้นโยบายการชุดย่าหยา ถือว่าเป็นนโยบายที่เทศบาลเราก็ได้รับการยอมรับ

เมื่อ 5-9 พ.ค. 2553 ที่ผ่านมาทางรัฐบาลได้มอบหมายให้แต่ละจังหวัดจัดบุทที่สวนอัมพร จังหวัดภูเก็ตก็ได้ไปร่วมด้วยและท่านผู้ว่าราชการจังหวัดได้เล็งเห็นมองว่าเทศบาลนครภูเก็ตเรามีเอกลักษณ์การแต่งกายเฉพาะ ท่านนายกได้มีคำสั่งเรื่องนี้มากขอให้เจ้าหน้าที่ไปประจำบุทและได้รับความสนใจมากทีเดียว เป้าหมายของนโยบาย คือท่านคิดก็เกิดผลในภาพที่มีคนมองคนเข้ามาถือว่าเป็นเอกลักษณ์ของหน่วยงานที่ดีเลยทีเดียว ถือว่าเป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นโยบายที่ได้รับการยอมรับด้วย ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทราบไปในตัวด้วย นอกจากนี้ ทางเทศบาลนครภูเก็ตยังมีการรักษาความสัมพันธ์ของบุคลากรในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประสานงานของข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง มีวิธีการที่จะทำไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องพบว่า “เป็นเรื่องที่จะต้องคุยกันระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมืองการเมืองมาจากการเลือกตั้งนี่สิ่งที่นโยบายมันต้องถูกขับเคลื่อนออกมาให้เป็นรูปธรรมในภาคปฏิบัติ ซึ่งจะต้องอาศัยข้าราชการประจำต้องสนองตอบนโยบายของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากฝ่ายการเมืองให้ปฏิบัติเป็นรูปธรรม โดยระเบียบโดยกฎหมาย แต่

เราต้องคุยกันก่อนคุยในเรื่องเกี่ยวข้องอะไรทำได้ผิดระเบียบหรือไม่ สิ่งที่เราทำในนโยบายมันไม่มีอะไรที่มันผิดกฎหมายเพราะเป็นการให้บริการประชาชน”

### 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ อธิบายว่า “วันนี้ในเรื่องของการทำงานไม่ว่าในเรื่องของการเมืองหรือฝ่ายประจำ หรือแม้แต่เอกชนวันนี้มันต้องเปลี่ยนแปลง ในส่วนนี้มันเป็นเรื่องที่ย่างเช่นภูเก็ตเป็นเมืองท่องเที่ยวการเติบโตของเมืองแบบก้าวกระโดดไม่ว่าในเรื่องการใช้ทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม ฉะนั้นในสิ่งเหล่านี้เราจะคิดแบบเดิมๆ ไม่ได้เราก็ต้องมาดูไม่ใช่คิดวันนี้พรุ่งนี้แต่ต้องมาดูให้มีการเตรียมการสำหรับ10ปี 20ปี ข้างหน้า นี่ก็คือ ต้องมีการเปลี่ยนแปลง แม้แต่วัฒนธรรมองค์การก็ต้องทำความเข้าใจงานของเทศบาลทุกคนก็จะคิดว่างานเทศบาลต้องกวาดขยะแต่วันนี้ไม่ใช่มันเปลี่ยนไปแล้วด้วย พรบ.ของการกระจายอำนาจมันเปลี่ยนไปแล้ว นี่ก็คือ การเปลี่ยนในเรื่องขององค์กรตั้งแต่การคิดและการทำงาน เมื่อก่อนเราจะให้ความสำคัญกับการทำงานของบุคลากรค่อนข้างน้อยแต่วันนี้เปลี่ยนแปลงเพราะว่าบุคลากรของเราอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนให้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงไม่ว่านโยบายที่ดี ไม่ว่าการเติมเต็มปัญญาก็ดีและที่นี้เราได้ให้ความสำคัญเรื่องของคุณภาพชีวิตขึ้นอยู่กับการจัดลำดับอะไรแต่ที่นี้อะไรที่เป็นปัญหาของประชาชนเราก็ก่อน

ในเรื่องของการศึกษาเราได้เตรียมการศึกษาในรูปแบบของเราไว้แล้วในอนาคตให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเราจะให้ในเรื่องของภูมิคุ้มกัน ถ้าลูกหลานของเรานั้นมีการศึกษาดี มีสุขภาพดี มีงาน อยากให้ลูกหลานของเรานั้นอยู่ในเมืองที่เราคิดว่าเป็นจังหวัดที่ใครๆก็อยากมาอยู่ ฉะนั้นเมื่อใครๆอยากมาอยู่ก็น่าจะเป็นลูกหลานของเรา เช่นเวลาในการสมัครงานก็ให้ลูกหลานของเราได้รับคัดเลือกเป็นอันดับแรกนั่นคือการจะต้องคิดในเรื่องของอาชีพ10ปี 20ปีข้างหน้า คืออะไรที่เขาจะอยู่ได้ในภูเก็ตอย่างมีความสุขไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของงานที่เป็นที่ต้องการของท้องถิ่นและในเรื่องของภาษา เตรียมเมืองให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ นี่ก็ประเด็นที่เราจะมุ่งเน้นในสังคมความเป็นเมืองที่น่าอยู่ในเรื่องการศึกษา แต่ละเทศบาลขึ้นอยู่กับการมองมากกว่า แต่ในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานของเมืองของเราเพราะเมืองของเราเป็นเมืองที่ไม่หยุดนิ่งแต่การเตรียมปัญญาก็เป็น โครงสร้างพื้นฐานก็ยังจำเป็นแต่จะต้องทำควบคู่กันไป”

## บทที่ 5

### อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” โดยผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการศึกษารวมถึงวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัยในแต่ละประเด็น ตามลำดับ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์การศึกษา

- 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต
- 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

#### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์

จากวัตถุประสงค์การศึกษาสามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

#### 5.1 การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

จากผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งประกอบด้วย ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นสติปัญญา และ การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน อยู่ในระดับสูง ทุกด้านเช่นกัน

สมคิด บางโม (2552: 43) อธิบายว่า องค์การประกอบด้วยมนุษย์ที่มีชีวิตจิตใจจึงย่อมมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมต่างๆขององค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย หน้าที่ในการปรับปรุงองค์การจึงเป็นเรื่องที่ต้องทำอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุดผู้บริหารที่ชาญฉลาดจึงต้องตระหนักถึงความจริงข้อนี้ และต้องเปลี่ยนแปลงองค์การของตนให้ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ จึงสะท้อนให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีคุณลักษณะและคุณสมบัติในการเป็นผู้นำและมีพฤติกรรมแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สามารถการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้ตอบสนองกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้มาก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเทศบาลนครภูเก็ตให้สามารถปฏิบัติงานบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “นานตั้งแต่ปี 31 ท่านเป็นสมาชิกสภาเทศบาลหลังจากนั้นเป็นเทศมนตรี ตั้งแต่ 1 พ.ย.2531 ประมาณ20กว่าปี ก็เห็นการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด”

ดังที่ Yukl (1994: 350 อ้างถึงใน กิตติ สิงหาปัด, 2541: 22) กล่าวว่า นักวิจัยเรื่องการจัดการได้หันมาให้ความสนใจกับวิธีการที่ผู้นำทำการ “เปลี่ยนแปลง” และ “ฟื้นฟูองค์กร” กันมากขึ้น โดยได้มีศึกษาผู้นำในฐานะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งหมายถึง กระบวนการสร้างความผูกพันมัดตัวเองกับเป้าหมายขององค์การและทำให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นหลักขององค์การ ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังวิสัยทัศน์(VISION) ประจำปี2552-2557 คือ “สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่ อย่างยั่งยืน” โดยกำหนดพันธกิจ (MISSION) ขององค์การที่สอดคล้องกันเพื่อให้บุคลากรในองค์การดำเนินการตาม คือการพัฒนาเมืองภูเก็ตในด้านต่างๆให้ดีขึ้น เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของประชาชนในชีวิตประจำวัน ข้อมูลจากรายงานสรุป ประจำปีเดือนพฤษภาคม (2552: 2) กล่าวถึง นโยบาย 8 ความสุข เพื่อชาวนครภูเก็ต มีแนวทางครอบคลุม 8 ด้าน ได้แก่ นโยบายสร้างความสุขสร้างการศึกษา นโยบายสร้างความสุขสร้างสังคมให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างการบริหารจัดการที่ดี นโยบายสร้างความสุขสร้างความสะดวกสบายให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างเศรษฐกิจให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างความเป็นตัวตนคนภูเก็ต จึงสอดคล้องกับแนวคิดของ โกวิท พวงงาม (2551: 36) อธิบายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการ มีข้อพิจารณา คือเป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความ

เป็นอยู่ของชุมชน หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเองอาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควร จึงสรุปได้ว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้กำหนดทิศทางขององค์การ คือ นโยบาย ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างครบถ้วน แสดงให้เห็นว่าท่านสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงงานบริการสาธารณะให้ทันสมัยเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตครอบคลุมทุกด้านของประชาชนส่วนท้องถิ่นและเข้าถึงประชาชนในท้องถิ่นอย่างเสมอภาคกันอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อังคาบ เจริญฤทธิ์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา กับประสิทธิผลของสถานศึกษา : ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับสูงทั้งหมด และ ผลการวิจัยของ สุภาวดี จิตศิริตนกุล (2550) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับสูง และผลการวิจัยของ น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรีผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงทุกด้าน จากผลการวิจัยอาจกล่าวได้ว่าผู้นำในหน่วยงานราชการได้มีการปรับตัวใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานองค์การเพื่อบริหารงานองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในชุมชน จึงจะสามารถปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน พิจารณาได้จากประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และยังสะท้อนให้เห็นว่าการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์การเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของผู้นำองค์การราชการในปัจจุบัน

นอกจากนี้ผลงานวิจัยของ Jonh R. Darling (1992) ที่ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “การบริหารคุณภาพโดยรวม : บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์” ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารนั้นคือการมีบริบทและสถานการณ์ที่ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์ ด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพองค์การและภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ แสดงให้เห็นว่าการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตยังเป็นลักษณะของการใช้ผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน ดังที่ Peter J Reed (2001:11-12 อ้างถึงใน H. Norman

Schwarzkopf ) อธิบายเพิ่มว่า “ภาวะผู้นำ” คือการรวมกันของกลยุทธ์และลักษณะนิสัยผู้นำ ถ้าไม่มีภาวะผู้นำในองค์กร ก็จะปราศจากกลยุทธ์ แสดงให้เห็นว่าการใช้ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นลักษณะของการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการนำองค์กร คือเป็นลักษณะของการบริหารงานในองค์กรอย่างมีชั้นเชิงตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ จึงไม่มีวิธีการบริหารที่แน่นอนตายตัว เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สามารถผลักดันองค์กรปฏิบัติงานให้บริการประชาชนส่วนท้องถิ่นในเชิงรุกได้ เกิดการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน ทั้งนี้ผู้นำอาศัยการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ ขององค์กรเพื่อวางแผนการดำเนินกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จนทำให้เทศบาลนครภูเก็ตเกิดการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนขึ้นมามากมาย ข้อมูลจากรายงานสรุปประจำปีเดือนเมษายน (2553:5) เช่น “กลยุทธ์แห่งการพัฒนาทักษะความคิดเพื่อเด็กปฐมศึกษา” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาระดับประถมศึกษาในระดับท้องถิ่นของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ฝ่ายประถมศึกษา จัดการเรียนการสอนในรูปแบบของ “Active Learning” ซึ่งจะช่วยพัฒนาสติปัญญา ทักษะทางการคิด ทักษะทางสังคม ฯลฯ จึงทำให้เกิดการจัดการเรียนการสอนเป็นแบบกลุ่มเล็กๆ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ กรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การอภิปราย การแก้ปัญหา การเขียนอนุทินหรือบันทึกประจำวัน อาจกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้ใช้ภาวะผู้นำกลยุทธ์ทางการศึกษา ด้วยการวางแผนงานและประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษาเป็นเครือข่าย นำเทคนิคหรือแนวคิดการเพิ่มคุณภาพการเรียนการสอนให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น จึงทำให้เกิดการพัฒนาการศึกษาอย่างสัมฤทธิ์ผลได้ ตามนโยบายสร้างความสุขสร้างการศึกษา ดังนั้นผลการวิจัยฉบับนี้จึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีรูปแบบที่ไม่ตายตัว นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตจึงต้องมีการปรับตัวโดยใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ควบคู่กันไปเพื่อการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณะในด้านต่างๆให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยระบบการให้บริการประชาชนอย่างมีมาตรฐานเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

จากผลการวิจัยของ นฤมน ชุนถนอม (2552:120 อ้างถึงใน Gibson & Ivancevich, 1995) ได้ทำการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพองค์กร ศึกษากรณีสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน” ผลการศึกษาส่วนหนึ่งพบว่า ด้านภาวะผู้นำในองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยในระดับสูง อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำระดับสูงทำให้องค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือต้องริเริ่มและแสดงออกถึงวิสัยทัศน์องค์กรในอนาคต ต้องมีอำนาจและมีวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ นฤมน ชุนถนอม (2552: 120 อ้างถึง

ในHesslbein & Cohen, 1999) ยังกล่าวว่า ผู้นำต้องเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ มีความรับผิดชอบในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายและจะต้องนำนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การ อาจกล่าวได้ว่าเทศบาลนครภูเก็ตได้มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การและชุมชนส่วนท้องถิ่น เช่น เตาเผาขยะใหม่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมไปในทางที่ดี ช่วยลดมลพิษจากการเผาไหม้ขยะในชุมชน ผลที่ตามมาคือ สุขภาพประชาชนดีขึ้น รวมถึงนวัตกรรมการจัดระบบการบริหารงานในองค์การให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อมูลจากรายงานประจำปีเดือนพฤศจิกายน (2552: 2-3) สรุปได้ว่าแต่เดิมภูเก็طنั้นได้ดำเนินการกำจัดขยะแบบฝังกลบในพื้นที่ที่รัฐกำหนดและประสบปัญหาจัดการความสามารถของเตาเผาขยะที่มีอยู่มีขีดความสามารถไม่เพียงพอต่อการกำจัดขยะจำนวนมากที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เทศบาลนครภูเก็ตต้องสรรหาเอกชนเพื่อมาลงทุนก่อสร้างเตาเผาขยะที่ได้มาตรฐานตามที่รัฐกำหนด เป็นการแก้ไขปัญหอย่างเร่งด่วน จึงเกิดเป็น “เตาเผาขยะใหม่” ที่มีประสิทธิภาพ ไม่กระทบต่อสุขภาพของประชาชนและสิ่งแวดล้อม ขณะที่ขยะส่วนหนึ่งได้นำไปทำเป็น “น้ำหมักชีวภาพ” ทางเกษตรสร้างรายได้ให้กับประชาชนในครัวเรือนได้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ทางภาครัฐขึ้นมาตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์เทศบาลนครภูเก็ต เกิดประโยชน์ต่อชุมชนเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เทศบาลนครภูเก็ต ดังที่ สุรวิช แก้วอำไพ (2544: 27-28 อ้างถึงใน Wasley, 1992: 67) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุนการเคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลง สามารถวิเคราะห์งานในปัจจุบันได้เพื่อที่จะนำไปสู่อนาคตที่ดี

แต่ผลการวิจัยฉบับนี้ขัดแย้งกับผลการวิจัยของ เสาวลักษณ์ ตั้งตระกูล (2551) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด สุพัตรา โอพารัมภ์ (2548) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุสิรินธร ผลการศึกษพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารของวิทยาลัยการสาธารณสุขสุสิรินธร ตามการรับรู้ของอาจารย์มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมถึงผลการวิจัยของ นิรัตน์ สังข์เงิน (2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี” ผลการศึกษพบว่า ด้านภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขข้อยกเว้นอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเทศบาลในจังหวัด

ปัตตานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านการจัดเก็บภาษี การบริหารงบประมาณ ด้านสิ่งแวดล้อม และในระดับปานกลาง คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ และ กรณีการ วัฒนาวิโส (2551) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีการรับรู้ลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชาตนเองอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความพึงพอใจด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง พนักงานรับรู้ว่าคุณมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยรวมอยู่ในระดับสูง ตัวแปรที่สามารถทำนายความพึงพอใจในงานได้ คือ ผู้นำที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรได้ คือ ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ จากผลการวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่าทั้งหน่วยงานภาคเอกชนและหน่วยงานภาครัฐต่างมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูงที่สุดหรืออยู่ในระดับปานกลางได้ ถึงอย่างไรก็ตามผลการวิจัยในระดับปานกลางที่เกิดขึ้นนี้อาจมาจากข้อบกพร่องหรือมีสาเหตุที่เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน บางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้พฤติกรรมของผู้นำได้ชัดเจนและอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันหรือเป็นกันเองกับผู้บังคับบัญชาของตนเท่าที่ควรหรืออาจไม่ทั่วถึงทั่วทั้งองค์กร ทำให้บรรยากาศในการทำงานบางครั้งไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นนี้จึงมีลักษณะที่เป็นทางการตามระบบการทำงานในองค์กร ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงถึงระดับปานกลางและเกิดความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติแล้วอาจยังขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานบางประการอยู่บ้าง เช่น ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากด้านจิตใจยังขาดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาของตน อาจทำให้การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรเกิดความล่าช้าได้ ดังที่ สุรวิช แก้วอ่ำไพ (2544: 27-28 อ้างถึงใน Wasley, 1992: 67) กล่าวว่า “ภาวะผู้นำคือความพยายามในการเปลี่ยนแปลงและการใช้การจัดการให้คนสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบาย มีความสุขกับงานที่ทำ” ผู้วิจัยจึงเห็นว่าประเด็นนี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นรายด้าน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยแต่ละด้านได้ ดังนี้

### 5.1.1 ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงกว่าด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติเด่นส่วนบุคคลของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สร้างสมภาวะผู้นำให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการบริหารงานองค์การ ทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลงานจากการจัดบริการสาธารณะในชุมชนที่ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย และในภาพรวมประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและรู้สึกพึงพอใจกับบริการสาธารณะที่ได้รับ จึงสะท้อนให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตนั้นได้ประสบความสำเร็จมากในด้านการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ดังที่ สุพัตรา โอพารบัณฑิต (2548:18) อธิบายถึง ภาวะผู้นำ คือความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพล จูงใจ บันดาลใจ ให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและลักษณะการทำงานขององค์การและชุมชนส่วนท้องถิ่นได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลเป็นสิ่งที่นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้สั่งสมจนเกิดเป็นความรู้ความสามารถในการบริหารองค์การและการพัฒนาชุมชนพิจารณาได้จากการที่ผู้นำจบการศึกษาระดับปริญญาโท คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ สาขาพัฒนาสังคม ม.สงขลานครินทร์ (วิทยาเขตปัตตานี) และได้รับการฝึกอบรมทางด้านการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นและการฝึกอบรมด้านการบริหารงานบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น แสดงให้เห็นว่าผู้นำได้จบการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารและการพัฒนาสังคมมาตรงกับตำแหน่งหน้าที่งานในปัจจุบัน จึงสามารถนำความรู้ ความสามารถ ของตนเองมาประยุกต์ใช้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ท่านได้แสดงแนวความคิดที่กว้างไกล ในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงาน คือ “สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่อย่างยั่งยืน” และกำหนดนโยบายบริการสาธารณะที่สอดคล้องกัน คือ นโยบาย 8 ความสุข เพื่อชวนนครภูเก็ต ขึ้นมา เพื่อจัดบริการสาธารณะพัฒนาคุณภาพชีวิตทุกด้านให้กับประชาชนส่วนท้องถิ่นได้อย่างครบถ้วน ตรงตามความต้องการของประชาชน จากข้อมูลแสดงความคิดเห็นจากนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต (เอกสารประวัติผลงานประกวดสตรีดีเด่น ประจำปี 2553, 2553: 3) ในปี 2549 ท่านได้ไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศเยอรมันนี โดยเข้าร่วมศึกษาการจัดการขยะมูลฝอยของเทศบาลนครภูเก็ต เพื่อแก้ปัญหาขยะที่เกิดขึ้น ในเรื่องของ การเผาขยะชุมชน การลดปริมาณ Dioxin การลดปริมาณขยะ ต่อมาในปี 2552 จึงสร้าง “เตาเผาขยะใหม่” ที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาขยะในชุมชน แสดงว่าท่านได้ประยุกต์ใช้ประสบการณ์และความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนา เพื่อสร้างเป็น

ผลงานหรือการพัฒนา เพื่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในชุมชนให้ดีขึ้น ชุมชนสะอาด ปราศจากมลพิษ ชุมชนน่าอยู่ และที่สำคัญคือทำให้ประชาชนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีตามไปด้วย ผลงานที่มาจากผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงชุมชนให้ไปในทางที่ดีขึ้น เช่นนี้ จึงมาจากการผสมผสานองค์ความรู้ออกมาเป็นผลงานสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์บริการสาธารณะ ในท้องถิ่นอย่างเป็นรูปธรรม ตาม “นโยบาย 8 ความสุข เพื่อชาวนครภูเก็ต” ผลวิจัยภาพรวมจึงสะท้อนให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตท่านเป็นผู้ที่มีความพร้อมในการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ในการพัฒนาองค์กรและวางแผนในสิ่งที่จะเป็นต่อไปในอนาคตได้

จากวิสัยทัศน์ที่ท่านได้กำหนดขึ้นตามที่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็นว่า “ก่อนที่จะเข้ามาบริหารท้องถิ่น เราก็จะต้องมีการเสนอแนวคิดของการทำงานตลอดระยะเวลา 4 ปี ว่าเราจะทำอะไรให้กับพี่น้องประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่นนั่นคือ การที่เราจะต้องมีวิสัยทัศน์และก็ครอบคลุมส่วนใหญ่งานท้องถิ่นนี้ก็เป็นไปตามตัวบทกฎหมายและมันก็เป็นเรื่องของคุณภาพชีวิตทั้งหมด ฉะนั้นคุณภาพชีวิตที่เกี่ยวข้องนี้เราให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา ในเรื่องสุขภาพ ในเรื่องเศรษฐกิจ และก็สภาพสิ่งแวดล้อมและสภาพสิ่งแวดล้อมนี้ก็คือในเรื่องของขยะ/น้ำเสีย/น้ำใช้/วัฒนธรรมความเป็นตัวตน อัตลักษณ์ของคนท้องถิ่น นั่นคือประเพณี รวมทั้งนี้คือคุณภาพชีวิตของคนเมืองที่พึงจะได้รับนั่นคือนโยบาย 8 ความสุข ดังนั้นทั้งหมดนี้จะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารสวัสดิการ” แสดงว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นผู้ที่มีเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เมื่อวางเป้าหมายแล้วจึงแปลงนโยบายโดยใช้ความคิดเชื่อมโยงไปสู่การวางแผนงานโครงการ เพื่อให้เกิดเป็นกิจกรรมให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติที่มีประโยชน์ต่อชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป

ข้อมูลจากรายงานสาร ประจำเดือนมีนาคม (2551: 13) เช่น โครงการการติดตั้งบ่อดักไขมัน โครงการตลาดดีมีมาตรฐาน โครงการจัดระเบียบการจำหน่ายสินค้า กิจกรรม เช่น แต่งกายชุดย่าหยา กิจกรรมประชาคมบ้านซ้าน (รวมกำลัง ระดมความคิด) โครงการเหล่านี้และกิจกรรมส่วนใหญ่ได้รับรางวัลและผลงานในส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนการดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตตั้งแต่ปี 2547-2550 ผลลัพธ์ที่ได้ ในเชิงคุณภาพ คือได้รับการตอบรับที่ดีจากประชาชน คือ ประชาชนมีความพึงพอใจในงานบริการสาธารณะที่เทศบาลได้จัดขึ้น นับว่าเกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน พิจารณาได้จาก ข้อมูลจากรายงานสาร ประจำเดือนมีนาคม (2551: 13) เช่น รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนดีเด่น ระดับภาค ประจำปี 2547 รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่นด้านการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2548 รางวัลผู้นำเก่ง ประจำปี 2549 สาขานักการเมือง รางวัลที่ 1 ประเภทที่ 1 ของจังหวัดภูเก็ต ในโครงการจัดระเบียบการจำหน่ายสินค้าในที่สาธารณะ ประจำปี 2550 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น ด้านการส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมเด็ก

และเยาวชน ประจำปี 2552 สอดคล้องกับผลการวิจัยส่วนหนึ่งของ กิตติ สิงหาปัด (2541) ได้ศึกษา ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ ไอทีวี ผลการศึกษา พบว่าลักษณะของผู้นำที่ควรจะเป็นต่อไปในอนาคต คือ ผู้บริหาร สถานีโทรทัศน์ไอทีวีจะต้องเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์และเน้นความสำเร็จของงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ผู้ก่อตั้งสถานีโทรทัศน์ไอทีวียังประสบความสำเร็จระดับหนึ่งในการวางแนวทางที่ควรจะเป็นในองค์การ ให้เป็นไปในวิธิต่างที่ต้องการ

นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตยังมีความสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้รับรู้ร่วมกันได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “ที่จริงทางคณะผู้บริหารนี้ปกติเรามีการประชุมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งสองแบบ แต่ในเดือนเราจะประชุมในเรื่องของหัวหน้าส่วนในทุกลำดับ/ทุกกอง คือ เดือนหนึ่งเจอกันสองครั้ง สองสัปดาห์ เราเจอกันครั้งหนึ่งก็คือ สัปดาห์ที่ 2 ของเดือนกับสัปดาห์ที่ 4 ของเดือนในการติดตามเรื่องงานเทศบาล อย่างเช่นการติดตามปัญหาการเตรียมการในช่วงภัยแล้ง เราจะมีการเตรียมอย่างไร/น้ำท่วม อยู่ในช่วงฤดูฝนเราป้องกัน เพราะเราเป็นที่ลุ่มน้ำท่วมเฉียบพลัน ต้องมีการประชุมรวมทั้งติดตามงานว่ามันเป็นไปตามไตรมาสหรือไม่ในการเบิกจ่าย ในส่วนนี้มีการติดตามคุยกันหมายถึงหัวหน้าส่วนทุกลำดับทุกลองมาประชุมร่วมกันติดตามปัญหา ซึ่งอาจเป็นปัญหาต้องแก้ไขเร่งด่วน/ปัญหาที่ต้องอยู่ในแผนก็เป็นเรื่องนอกจากจะมีการติดตามก็จะต้องมีการคุยกันนอกรอบ หากมีปัญหาก็คุยกันในส่วนของผู้บริหารว่าปัญหามันมีอะไร ฉะนั้นโอกาสพบกับผู้เกี่ยวข้อง/ผู้บริหารก็มีตลอด แต่ที่ส่วนใหญ่แล้วเราจะคุยกันระดับของผู้บริหารและหัวหน้าส่วนที่เกี่ยวข้อง เพราะว่าเราเองไม่สามารถที่จะเรียกพนักงานที่ประจำ เนื่องจากเรามีพนักงาน 1,500 คน มันเยอะ เรามีการกระจายอำนาจตามขั้นตอน การแบ่งอำนาจหน้าที่เราก็มีการกระจายอำนาจ

นอกจากนี้มีการรับฟังปัญหาชาวบ้านผ่านเว็บไซต์ของนายก/มีสื่อ เราใช้สื่อทำความเข้าใจกับพี่น้องประชาชนไม่ว่าทางโทรทัศน์ก็ดี/แผ่นพับ/วารสาร/สื่อวิทยุ/เว็บไซต์ ของนายกก็ดี ซึ่งตรงนี้ก็เป็นการรับรู้รับทราบและก็สามารถแก้ปัญหา จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่าการสื่อสารวิสัยทัศน์ของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นส่วนหนึ่งตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางที่มีทิศทางชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามได้อย่างพร้อมเพรียงกัน เกิดเป็นความร่วมมือทำงานเป็นทีม แต่รูปแบบยังคงเป็นการปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในการพัฒนาองค์การให้ไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงแสดงให้เห็นว่าท่านเป็นผู้นำที่มีความตั้งใจและปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง จึงเป็นผู้นำที่สามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายไปได้จนประสบความสำเร็จ คือ เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงาน

การเกิดความรักและความศรัทธาต่อผู้นำส่วนหนึ่งมาจากการที่ท่านเป็นผู้ที่ไม่ละเลยการมีคุณธรรม จริยธรรม นำเลื่อมใสศรัทธาต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ประชาชนเป็นอย่างสูง ข้อมูลจากเอกสารประวัติดผลงานประกวดศตริตีเด่น ประจำปี 2553 (2553: 8) นำเสนอว่า “ดิฉันเป็นนักการเมืองที่ได้รับการไว้วางใจจากประชาชนในเขตเทศบาลนครภูเก็ต ในการปฏิบัติหน้าที่นายกเทศมนตรี ในสมัยที่ 2 ด้วยความตระหนักในบทบาทหน้าที่และการปฏิบัติภารกิจที่จะต้องปฏิบัติเพื่อพัฒนาเทศบาลนครภูเก็ตให้เจริญก้าวหน้าและพัฒนาไปสู่สังคมโลกได้อย่างมั่นคง ซึ่งต้องอาศัยจรรยาบรรณต่อตนเอง เช่น ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะในการทำงาน ส่วนจรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม เช่น ให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่รับสินบน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างต่อคนทั่วไป” ดังนั้นท่านจึงกลายเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์รวมจิตใจของสมาชิกในองค์กรให้เกิดความรักและผูกพันกันมาก ผลที่ตามมาคือ ผู้นำสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรจงรักภักดี เชื่อฟัง พร้อมใจกันปฏิบัติตาม มีความสามัคคีกันมากขึ้น ผลที่ได้คือเทศบาลนครภูเก็ตจะสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตวางไว้ได้ตามวิสัยทัศน์ ดังที่ James C. Sarros and Don S. Woodman (1993) ได้ทำการศึกษา คุณสมบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารชาวออสเตรเลีย (Australian Executives) ส่วนหนึ่งของผลการศึกษาด้านความสามารถพิเศษ (Charisma) ของผู้นำพบว่า ความสามารถพิเศษหรือพรสวรรค์ในการโน้มน้าวใจผู้อื่น เป็นรูปแบบการจัดการอย่างหนึ่งเป็นธรรมชาติของวิสัยทัศน์ในการดึงดูดผู้อื่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษนี้จะสามารถนำผู้ตามให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ถึงอย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ของผู้นำภาครัฐกับผู้ใต้การบังคับบัญชานั้นยังขึ้นอยู่กับสายการบังคับบัญชา จึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเป็นทางการมาก รวมถึงภารกิจงานและจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีจำนวนมาก อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำไม่ได้เข้ามากลุกคลีกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ส่งผลให้เกิดช่องว่างภายในองค์กรบางประการได้ บางครั้งอาจเกิดปัญหาเรื่องหลักมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร หากบกพร่องไปในบางครั้ง อาจเกิดปัญหาเรื่องการบริหารงานแบบมุ่งคนในองค์กรได้ และบางครั้งอาจไม่สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ เหล่านี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด

เอกสารประวัติดผลงานประกวดศตริตีเด่น ประจำปี 2553 (2553: 12) อธิบายถึง ภาวะผู้นำของท่านว่า มีความเป็นปัญญาชน เป็นผู้ที่ดำเนินชีวิตและทำงานในหน้าที่ โดยใช้ปัญญาพิจารณาด้วยเหตุผลตามหลักกาลามสูตร ไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์ โกรธ หลง และความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ มีจิตใจที่เข้มแข็ง หนักแน่นในเหตุผลแห่งความถูกต้อง ในความซื่อสัตย์สุจริต และความยุติธรรม จากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่สุ่มและ

รอบคอบ ภายใต้สภาพการณ์เร่งด่วนสามารถตัดสินใจอย่างมีหลักการและเหตุผลเสมอ ข้อมูลจากรัฐานุกรสาร ประจำเดือนเมษายน (2553: 16) เสนอข้อมูลเกี่ยวกับ “ภัยแล้ง” ในช่วงกลางเดือนกุมภาพันธ์ ทำให้จังหวัดภูเก็ตเกิดปัญหาการขาดแคลนน้ำประปาในการอุปโภคบริโภค จึงได้มีการจัดทำแผนบริหารจัดการน้ำสำรองเอาไว้ในช่วงหน้าแล้ง ให้กับผู้อยู่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาล มีกำลังผลิตน้ำประปา 26,160 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน โดยใช้ระบบผลิตน้ำ จำนวน 3 แห่ง ได้แก่ ระบบผลิตน้ำถนนวนดำรง ระบบผลิตน้ำสวนเฉลิมพระเกียรติ ระบบผลิตน้ำขุมน้ำเทศบาล นับว่าผู้นำได้วางแผนและคาดการณ์ปัญหาไว้ล่วงหน้าและเตรียมแผนในการรองรับสถานการณ์ภัยแล้ง ร่วมกับคณะทำงานคือ กองการประปาและบริษัทเอกชนต่างๆ จึงทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำงานได้อย่างลงตัว แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกล้าตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ในสิ่งที่ถูกต้อง เกิดประโยชน์ต่อชุมชนส่วนท้องถิ่น ตามที่ สมคิด บางโม (2552: 63) อธิบายว่า ผู้บริหารที่ดีควรยึดว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ ผู้จัดการควรหมั่นศึกษาหาความรู้ในด้านการจัดการเพิ่มเติมอยู่เสมอ ติดตามผลการวิจัย ทฤษฎี และหลักวิชาใหม่ๆ ตลอดจนพยายามใช้ความสามารถของตนเองปรับปรุงบุคลิกภาพของตนให้เหมาะสมที่จะเป็นผู้นำอีกด้วย จากประเด็นดังกล่าวจึงกล่าวได้ว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในชุมชนส่วนท้องถิ่นต่อไป

### 5.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ในเรื่องของเทคนิคหรือแนวทางในการสร้างแรงบันดาลใจจากภายในอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรในการทำงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายหรือแนวทางที่กำหนดไว้ จนประสบความสำเร็จ

สอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง (2549) ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและองค์ประกอบทั้ง 4 มิติ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการบริหารงบประมาณ และส่วนหนึ่งจากงานวิจัยของ พิชาย รัตนคิดถ ก ภูเก็ต (2550:121) ได้ทำการศึกษา เรื่องภาวะผู้นำและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารส่วนท้องถิ่นภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จากผลการวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่าบุคลากรมีความคิดเห็นโดยส่วนใหญ่เห็นว่าหากได้รับแรงบันดาลใจในการทำงานจะทำให้มีกำลังใจในการทำงาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานอยู่ในระดับสูงตามไปด้วย ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้เช่นเดียวกันกับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “เทศบาลนครภูเก็ตมีความเป็นมาอย่างยาวนานเป็นเทศบาลมา 70 กว่าปีแล้ววิวัฒนาการค่อนข้างยาวนาน พูดยังความเป็นภูเก็ตความเจริญอยู่ในตัวเมือง คนในเมืองมีความเจริญมาก เมื่อคนมีความรู้สามารถบริหารที่ไหนมีความเจริญคนจะมีความรู้มาก ทำให้มีการบริหารกิจการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผู้บริหารท้องถิ่นที่มีความรู้ความสามารถได้เปรียบในกลุ่มคนหนุ่มได้บริหารมาอย่างยาวนาน โดยนายกเป็นสมาชิกสภาเทศบาลมาถึงปัจจุบัน 30 ปีแล้ว เพราะฉะนั้นนายกได้เห็นได้ผ่านมีประสบการณ์ค่อนข้างสูง ตัวเองก็มีความพร้อมค่อนข้างสูง หมายถึงว่าเป็นคนโสด ฐานะทางบ้านก็ดี จึงทุ่มเทเวลาให้กับทางราชการเราเห็นยังเหนื่อยแทน นายกมีความมุ่งมั่น ด้วยผลหลายๆประการที่กล่าวมานี้ ทำให้วิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารกำหนดให้เทศบาลอยู่อย่างมีความสุขและเป็นเมืองที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน ผมว่าประสบความสำเร็จนะ” แสดงให้เห็นว่าบุคลากรได้เห็นด้วยกับวิธีการและแนวทางการทำงานของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตว่าเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “การถามสารทุกข์สุขดิบ ถ้า 1,500 คน คงจะไม่มีโอกาสเข้าไปเท่าไร นอกจากมีโอกาสเจอกันแต่ละสำนัก/แต่ละกองในปีหนึ่งได้ไม่กี่ครั้งแต่ส่วนใหญ่เจอระดับผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายงาน มีโอกาสสอบถามแต่ถ้า 1,500 คน คงไม่ได้ แต่ว่าในการทำกิจกรรมที่เขามีก็จะไปร่วมด้วยในกิจกรรมของเขาเป็นครั้งคราว เพราะเป็นไปไม่ได้ที่เราจะเจอ 1,500 คน แต่ก็ถามไถ่เรื่องแนวคิดในการดูแลลูกน้องไม่ว่าการพิจารณาในการเลื่อนขั้นตำแหน่งที่จะให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด นอกจากมีงานมีการแล้วถ้าหากว่าการสังสรรค์ในกลุ่มของเขารักไปแต่เขาถ้ามีเรื่องเดือดร้อนยินดีช่วย” จึงสรุปผลการวิจัยได้ว่าคนในองค์การเทศบาลนครภูเก็ตมีจำนวนมาก การปกครองคนในองค์การหรือการออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตจึงต้องเป็นไปในลักษณะที่เป็นทางการจึงจะเกิดระเบียบ เกิดการปฏิบัติงานได้คล่องตัว จึงอาจบกพร่องในเรื่องของการเน้นความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจกับบุคลากรบางกลุ่มไปเพราะความจำเป็นหรือเหตุสุดวิสัย

นอกจากนี้ผลการวิจัยของ Micha Poper , Ori Landau and Ury M. Gluskinos (1992) ได้เขียนบทวิจัยเรื่อง “รื้อของชาติอิสราเอลภาคบังคับ : ตัวอย่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ผล

การศึกษาพบว่าแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในกองทัพทหาร การจูงใจ (Motivation) และการเสียสละ (Commitment) เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นพฤติกรรมของผู้ตามให้เกิดการรวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกันได้ ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของผู้นำด้วย ผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า มีการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะการบีบคั้นเป็นการสร้างแรงบันดาลใจและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน ทำให้ผู้ตามมีการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่วิธีการเช่นนี้ไม่มีประสิทธิภาพ ตามข้อมูลที่เก็บได้จากแบบสอบถามในโรงเรียนนายทหารพบว่านักเรียนนายทหารมักที่จะมีความก้าวร้าว จึงเป็นจุดเหตุที่ทำให้เกิดข้อวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ่อยครั้ง จึงทำให้เกิดมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีความรุนแรงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยผู้ฝึกต้องพัฒนาหลักสูตรการฝึกฝนผู้บังคับบัญชาขึ้นมาในเรื่องของ 1) ความรู้และความสามารถที่ความจำเป็นในอาชีพ 2) วิสัยทัศน์ , การสร้างแรงจูงใจ-ความปรารถนา 3) ค่านิยมส่วนบุคคล ภาพลักษณ์และความคุ้นเคย จากผลการวิจัยข้างต้นสรุปได้ว่าในหน่วยงานราชการมีกฎระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับขององค์การหรือความสัมพันธ์ที่เป็นทางการระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้นำใช้การจูงใจด้วยการกดดันบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ วิธีการนี้อาจใช้ได้หรือไม่ได้กับบุคลากรเพียงบางคนเท่านั้น อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียดและความกดดันกับการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติตามคำสั่งได้ จนบางครั้งอาจแสดงการต่อต้านหรือแสดงพฤติกรรมการแสดงออกที่ก้าวร้าวทั้งต่อหน้าและลับหลัง ผู้บังคับบัญชาได้ นับว่าเป็นอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ จึงอาจเป็นสาเหตุบางประการที่ทำให้ระดับการสร้างแรงบันดาลใจของนายทศมนตรีนครภูเก็ในการทำงานให้กับบุคลากรไม่สามารถทำได้สำเร็จจนอยู่ในระดับสูงที่สุดได้

ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “อย่างไรก็ตามทุกองค์กร ส่วนตัวคิดว่ามันจะต้องมีการพัฒนาในเรื่องขององค์กรของการทำงาน ก็เป็นเรื่องที่ทางเทศบาลเองเราก็ปรับเปลี่ยนในเรื่องขององค์กร ในเรื่องทำอะไรที่จะให้องค์กรของเราทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพให้ทุกคนนั้นได้สามารถที่จะมาเรียนรู้ ซึ่งวันนี้ก็ยังมีกรรมการพัฒนาในเรื่องขององค์กรของเรา ในเรื่องการทำงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบริการประชาชนให้เกิดแก่ประชาชน นี่ถือเป็นเรื่องจำเป็นเพราะว่างานเทศบาลเป็นเรื่องของการบริการ” ซึ่งนับว่าการสัมมนา เป็นแนวทางในการสร้างและตอกย้ำความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในการทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบได้เกิดความตระหนักและทุ่มเทการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร ให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ผู้นำยังต้องดำเนินการควบคู่กับการใช้ความสามารถทำให้ผู้ตามเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความ

คิดเห็น กล่าวว่า “คิดไว้มากแล้ว บางครั้งก็ยังติดขัดในเรื่องของระบบเพียงแต่ทำงานของเราซึ่งเป็นงานที่มีโอกาสที่พบปะประชาชนมากอะไรที่เราสามารถที่จะแก้ไขปัญหาก็ได้และก็สามารถใช้เครื่องมือเครื่องมือ ถ้าเราไม่จำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณมากเราก็สามารถใช้เครื่องมือของเราออกไปช่วยได้ ฉะนั้น การคิดไว้นั้น นอกจากประสบการณ์แล้วเราต้องมีการสัมผัสกับประชาชนในท้องถิ่นได้ ในการพัฒนาอะไรก็แล้วแต่สิ่งที่เราคิดว่าให้บริการเขาเปรียบเขาเหมือนญาติ ถ้าเราทำอะไรที่คิดว่านี่คือญาติเรา ลูกหลานเราอยากให้สิ่งดีๆ เกิดขึ้นกับญาติเรา ถ้าเราคิดแบบนี้ทุกซ์ของเขาเปรียบเหมือนทุกซ์ของเรา อย่าคิดว่าทุกซ์เขาเป็นทุกซ์เขาแต่คิดว่าทุกซ์เขาเป็นทุกซ์เรา ฉะนั้นงานเทศบาลจะเป็นงานที่คนนอนหลับแล้วแต่เทศบาลยังหลับไม่ได้” จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวแสดงว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้ปลูกฝังแนวทางการให้บริการสาธารณะกับบุคลากรให้มองประชาชนดูญาติมิตร เพื่อให้เกิดความเต็มใจในการบรรเทาปัญหาและพร้อมให้บริการประชาชน ในฐานะผู้ที่มีอำนาจพึงกระทำได้ พิจารณาได้จากเทศบาลนครภูเก็ตได้จัดอบรมโครงการพัฒนาบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์และจิตวิทยาในการทำงาน

สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากการที่ผู้นำต้องใช้วิธีการกระตุ้นจิตใจผู้ตามที่มีความรู้ด้านต่างๆ ให้แสดงทักษะที่จำเป็นในการทำงาน ออกมาใช้ในการทำงานเชิงรุก เข้าถึงตัวประชาชน เช่น “โครงการบริการถึงเรือนชาน เทศบาลพบประชาชน” เป็นโครงการที่นำบริการต่างๆ ไปบริการแก่พี่น้องประชาชนครอบคลุมทุกชุมชน พร้อมรับฟังความคิดเห็นอย่างใกล้ชิด แสดงให้เห็นถึงความห่วงใยในการดูแลประชาชน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “ฉะนั้นบริการอย่างไรที่จะให้เกิดความประทับใจของพี่น้องประชาชน เมื่อเขามาหาเราแล้วคิดว่าเราก็สามารถที่จะช่วยและบรรเทาในสิ่งที่เขาเดือดร้อนได้ เห็นได้จากได้รางวัลรองชนะเลิศสำนักงานทะเบียนที่ดิน เพราะว่าเราต้องทำงานในเชิงรุก อย่างเช่นเราก็จะต้องมีการขยายพื้นที่ในการให้บริการ เช่น โรงพยาบาลวชิระภูเก็ต ที่จริงเทศบาลเราได้รับรางวัลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันหลายรางวัลไม่ว่าจากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ เราก็เคยได้รับในเรื่องของความรับผิดชอบต่อความเป็นเมืองเก่าและวันนี้เราได้รับรางวัลการบริหารจัดการดีเด่นของการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและวันนี้ก็จะมีคณะกรรมการที่มาติดตามตรวจสอบในเรื่องของการประเมิน ในเรื่องของการเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการมีส่วนร่วมส่งเสริมให้เป็นเมืองท่องเที่ยวอย่างไรก็จะไปชิงรางวัลกินรี” จากผลการสัมภาษณ์ดังกล่าวจึงแสดงให้เห็นว่าวิธีในการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรนั้นจะใช้แนวทางในการดึงดูดใจด้วยรางวัล ซึ่งเป็นความภาคภูมิใจในการทำงานของบุคลากร เพื่อเร่งให้บุคลากรได้เสนอแนวทางการทำงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จึงเป็นลักษณะของการที่ผู้นำให้กำลังใจผู้ตามในการทำงานอยู่เสมอ

ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ อยู่ในระดับสูง ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น อธิบายว่า “อย่างที่เราเห็นชัดเจนคือ ความยอมรับของประชาชนอย่างในการเลือกตั้งล่าสุดการเลือกตั้งได้ยกทีมเลย 24 เขต นั้นหมายความว่า ผลงานเป็นที่ยอมรับ ด้านการศึกษา” แสดงให้เห็นว่าผลงานที่ดำเนินการตาม “นโยบาย 8 ความสุข เพื่อชาวนครภูเก็ต” นั้นเป็นนโยบายที่ดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานตามนโยบาย เช่น ข้อมูลจากรัษฎานุสร ประจำเดือนพฤษภาคม (2552:5) โครงการโรงเรียนสุขภาพเพื่อลูกหลานสุขภาพดี โครงการอุ้มใจปลอดภัยจากงานป้องกันบรรเทาสาธารณภัย ซึ่งมีผลทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นความรู้ ความสามารถในตัวผู้นำและเกิดความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น อธิบายถึง ปัญหาที่ทำให้นายกเทศมนตรี นครภูเก็ตต้องกระตุ้นผู้ตาม ว่า “เทศบาลนครภูเก็ตนี้ ปริมาณงานต่อชิ้นมาก จำนวนชิ้นงานเยอะ หลากหลาย จึงทำให้คิดว่าทำไมให้สบาย ทำให้คนเทศบาลไม่ยอมทำอะไรอย่างประจำสูง โบนัสไม่มี เงินน้อยคนที่ต้องคอยต้องพยายามคุยกับเขาในแง่คุณภาพในการทำงานเราอย่าทอดทิ้งเป็นสิ่งที่บ่งบอกความสามารถของเรา” แสดงให้เห็นว่าในบางครั้งผู้นำอาจใช้วิธีการพูดหรือกระตุ้นผู้ตามมากขึ้น จนทำให้ผู้ตามได้รู้สึกว่าการที่ทำงานที่ทำงานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจและมีความท้าทายความสามารถ ซึ่งส่วนใหญ่ควรจะเป็นงานที่เร่งด่วนเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นการทำงานด้วยจิตสาธารณะอยู่ เสมอ ออกเป็นลักษณะของการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การณรงค์แนวทางการป้องกันโรค ไข้เลือดออก กิจกรรมการควบคุมการกำจัดหนูในเขตเทศบาลและตลาดสด แนวทางการกระตุ้นผู้ตามนี้อาจเป็นมีสาเหตุบางประการที่ทำให้การสร้างแรงบันดาลใจของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอาจไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด เนื่องจากสาเหตุบางประการ คือบุคลากรทั้งองค์การมีจำนวนมากอาจทำให้การพูดคุยหรืออธิบายแนวทางการทำงานเข้าไม่ถึงทุกคน การทำกิจกรรมร่วมกันอาจจะไม่ได้ทำร่วมกันทุกคนตามไปด้วย

### 5.1.3 การกระตุ้นสติปัญญา

จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตมีการแสดงความคิดเห็น ด้านการกระตุ้นสติปัญญามูลนิธิเทศบาลนครภูเก็ตของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ในเรื่องการให้ความสำคัญกับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตโดยการเปลี่ยนแปลงบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ โดยอาศัยเทคนิคหรือแนวทางในการกระตุ้นสติปัญญาในการทำงานของบุคลากร โดยอาศัยกระบวนการ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) คือเอาทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ

ของบุคลากรที่มีอยู่ในแต่ละคนออกมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน จนกลายเป็นองค์ความรู้ขององค์กร มีผลทำให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตกลายเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) นำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรและงานพัฒนาชุมชนที่ได้รับมอบหมายให้มีคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือแนวทางที่กำหนดไว้ จนประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “ความรู้หรือการศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานเป็นอย่างมาก” สรุปผลการวิจัยได้ว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นสติปัญญาให้กับบุคลากรในการทำงานได้แล้วจะทำให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรสูงขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะความรู้ในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อบุคลากรทุกคนในการทำงานในเชิงรุกสำหรับงานบริการสาธารณะ ดังที่ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2550:123) อธิบายว่า การปกครองท้องถิ่นในปัจจุบันผู้นำซึ่งมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทว่างานที่สำคัญกว่าของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเตรียมสมาชิกขององค์กรเพื่อให้สามารถรับมือและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการพัฒนาสังคม พันธกิจใหม่ และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเท่านั้นที่จะผลักดันสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาได้ แสดงให้เห็นว่าผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มแนวทางการพัฒนาสติปัญญาของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน เช่น การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องเกิดเป็นองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตทุกคน

จาก “นโยบาย 8 ความสุข เพื่อชาวนครภูเก็ต” เป็นลักษณะของการต่อยอดเชิงนโยบาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีความสามารถในการกระตุ้นสติปัญญาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ได้สานต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายที่มาจากนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตคนก่อนๆ ซึ่งพิจารณาได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “ผลงานที่ปรากฏเป็นรูปธรรมก็จะต้องบอกว่าสิ่งที่ได้มาในวันนี้เป็นเรื่องของการต่อยอดพัฒนาไม่ว่าในเรื่องของการป้องกันน้ำท่วม ในส่วนตั้งแต่มาปี 2518 นั่นคืออดีตนายกเทศมนตรี ซึ่งท่านก็ได้ทำกันมา แล้วก็มาถึงท่านนายก ร้อยโทภูมิศักดิ์ ก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องสิ่งแวดล้อม/ในเรื่องของขยะ/ในเรื่องน้ำเสีย รวมทั้งในเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน แล้วก็มาส่วนตัวดิฉันเองในวันนี้ก็สิ่งที่เราได้มักได้พูดถึงกล่าวขวัญกันมากถึงก็คือ ในเรื่องการศึกษา/ในเรื่องของคุณภาพชีวิต ก็ในทั้งหมดนั้นเป็นเรื่องของการต่อยอดจากอดีตท่านนายกทุกท่านที่ท่านได้วางรากฐานที่ดี ส่วนตัวดิฉันและทีมงานเป็นเรื่องของการช่วยกันเติมเต็ม ซึ่งในเรื่องคุณภาพชีวิตในปัจจุบันด้วยรัฐธรรมนูญที่ดี ซึ่งก็ได้ให้ความสำคัญ ฉะนั้นมาในช่วงของตัวดิฉันเอง ส่วนใหญ่ก็จะเป็นในเรื่องของคุณภาพชีวิตเสียส่วนใหญ่” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการให้บริการประชาชนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่างๆต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์จาก

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมมือกันปฏิบัติงานเป็นทีม รวมถึงบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์จากการทำงานตามนโยบายก่อนๆ มาถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ให้กับบุคลากรในเทศบาลนครภูเก็ตที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานหรือนโยบายส่วนนั้นๆ ต่อไป ดังนั้นจึงเกิดกระบวนการ “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) ขึ้นในเทศบาลนครภูเก็ตโดยมีนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นผู้ผลักดันให้เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม จึงพบว่า ผู้นำปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ อยู่ในระดับสูง โดยได้ใช้ความคิดวิเคราะห์ เชื่อมโยงการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ทำให้มีเป้าหมายการพัฒนาองค์การอย่างชัดเจน คือ บุคลากรและชุมชนควบคู่กัน ทำให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย และสามารถทำให้เทศบาลนครภูเก็ตเกิดการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงในชุมชนได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “การที่เราจะมาทำงานในเรื่องของสังคมครอบครัวที่พร้อมที่จะสนับสนุนให้คือ ทางครอบครัวพร้อม เพราะการทำงานการเมืองนี้เราไม่สามารถแยกนี้คือเวลาทำธุรกิจ นี่เวลาการเมือง งานการเมืองเป็นการที่ประชาชนทุกคนอยู่กับการเมือง เพราะคุณใช้รถ ถนน น้ำประปา ผลผลิตขยะแต่ละวันต้องมียกเครื่องกรองส่วนท้องถิ่นไปจัดการ ฉะนั้นคุณอยู่ในการเมือง การเมืองทำให้คุณได้รับผลอันดีสิ่งเหล่านั้น ฉะนั้นการทำงานการเมืองเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเกือบตลอดทั้งวัน ส่วนตัวเป็นคนที่มีเวลาเยอะไม่มีภาระอะไรที่บ้าน สิ่งที่ตลอดระยะเวลาอดีตนายกเทศมนตรีก็เป็นต้นแบบของการทำงาน ทุกอดีตนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต หมายถึง เป็นหัวหน้ากลุ่ม จริงๆ ก็คือชื่อ กลุ่มคนหนุ่ม เป็นกลุ่มทางการเมือง แต่จริงๆ แล้ว มีคนที่มีอายุมากแต่มีคนรุ่นใหม่เข้ามาหมายถึงว่า ทุกนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นแบบอย่างการทำงานด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจแต่เราก็จะมีคนรุ่นใหม่เข้ามา เพราะวันนี้ภูเก็ตเป็นเมืองท่องเที่ยวผลกระทบในเรื่องการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมมีค่อนข้างเยอะ จึงเป็นสิ่งที่ต้องร่วมกันวางแผน การทำงานกับเครือข่ายในวันนี้ต้องมีมากขึ้น งานท้องถิ่นงานเทศบาลมันเกี่ยวพันกัน คนกับการเมืองแยกกันไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องรัฐธรรมนูญเองได้เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม การทำงานก็เช่นเดียวกันทุกคนต้องมีส่วนร่วมในเกือบทุกเรื่องของเทศบาลไม่ว่าการก่อสร้างตลาดสด ในการบริหารจัดการขยะ ในเรื่องการศึกษา ดังนั้นการทำแผนล้วนต้องเกี่ยวพันกับคนเครือข่ายเดียวกับที่นี่” จากผลการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นผู้ที่กำหนดแผนการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับคุณภาพชีวิตร่วมกับคนในชุมชนและทีมงานบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตและท่านจะดำเนินการตามแผนงานนั้นไปจนกว่าจะประสบความสำเร็จ สะท้อนให้เห็นว่าท่านได้วางแผนโดยเชื่อมโยงกับการเมือง ท่านจึงสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินชีวิตและสิ่งเดิมที่มีอยู่ในชุมชนท้องถิ่นให้ดีขึ้นเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น ข้อมูลจากฐานข้อมูล ประจําเดือนธันวาคม (2552: 3) โครงการก่อสร้าง

ระบบเคเบิลใต้ดินถนนกลางได้สำเร็จไปแล้ว ทางเทศบาลจะมีโครงการดำเนินการต่อไปในถนนดิบุง ถนนกระบี่ ถนนเทพกษัตรี และถนนภูเก็ต ต่อไป สะท้อนให้เห็นถึงความต่อเนื่องของแผนการดำเนินงานโครงการและการกระจายความเจริญส่วนท้องถิ่นให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของเมืองภูเก็ตเพื่อการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนมากขึ้น

ทั้งนี้แผนการดำเนินงานจะสำเร็จและเกิดขึ้นได้ คือผู้นำควรจะสนับสนุนผู้ตามในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานอยู่เสมอ เช่น การให้ทุนการศึกษา การให้เข้าร่วมสัมมนา ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่านายกเทศบาลมนตรีนครภูเก็ตได้เล็งเห็นความสำคัญ จึงมีโครงการเกี่ยวกับการสนับสนุนบุคลากรในการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของแต่ละคน เช่น ในปี 2552 โครงการฝึกอบรม หลักสูตรการพัฒนาความสามารถบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีเนื้อหาด้านกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและการดูงานนอกสถานที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหาร จำนวน 62 คน และบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 14 คน โดยทางเทศบาลนครภูเก็ตได้สนับสนุนงบประมาณประจำปี 2552 เป็นค่าใช้จ่ายจำนวน 700,000 บาท จากตัวอย่างนี้จึงแสดงให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีส่วนในการผลักดันการฝึกอบรมให้บุคลากรทุกระดับ ถึงอย่างไรก็ตามจำนวนบุคลากรที่เข้าอบรมนั้นอาจมีจำนวนน้อยไป จนอาจเป็นสาเหตุบางประการที่ทำให้ด้านการกระตุ้นสติปัญญาของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด ซึ่งหากเพิ่มจำนวนบุคลากรในการเข้าอบรมมากขึ้นก็อาจมีส่วนทำให้ผู้ตามนั้นรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญกับองค์การมากขึ้น นอกจากนี้ข้อมูลจากรัฐานุสาร ประจำเดือนพฤษภาคม (2552:17) ตามนโยบายพัฒนาบุคลากรสร้างจิตบริการเพื่อประชาชนยังมีการสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท จึงนับว่าผู้นำได้เปิดโอกาสในการหาความรู้ในระดับที่สูงขึ้นกับบุคลากรได้และความรู้เหล่านี้ก็จะนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองเพื่อเทศบาลนครภูเก็ตต่อไป

เนื่องจากทางเทศบาลนครภูเก็ตได้มีการจัดประชุมและสัมมนาอยู่บ่อยครั้ง เช่น ประชุม (Morning talk) เป็นการประชุมที่ร่วมพูดคุยและหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครภูเก็ต เพื่อให้ผู้ปฏิบัติที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ดังนั้นนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตจึงต้องมีการส่งเสริมผู้ตามในการนำเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การด้วย โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้ทุกคน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนนำเสนอความคิดเห็นเสมอ ทำให้ผู้ตามที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานในส่วนต่างๆได้เสนอโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆเพื่อการพัฒนาจังหวัดภูเก็ต รวมถึงผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วย ดังการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น อธิบายว่า “ในส่วนที่เป็นนโยบายที่เราให้ไว้กับประชาชนเป็นนามธรรม แต่เมื่อเราได้รับการเลือกตั้งนั้นเราต้องแปลง

นามธรรมออกมาให้เป็นรูปธรรม นั่นคือ การทำยุทธศาสตร์ พันธกิจ กิจกรรม โครงการ ซึ่งก็ต้องไปเกี่ยวข้องกับแต่ละสำนัก/แต่ละกองอย่างไร นั่นคือการแปลงนโยบายที่ออกมาเป็นให้เป็นรูปธรรมให้ได้ นี่ก็คือการที่จะต้องทำเข้าอยู่ในแผนของการปฏิบัติการ 5 ปี 3 ปี และก็ประจำปี นี่คือแนวทางและก็ต้องมีการติดตามและประเมินผลของแต่ละปี เพราะว่าจริงๆ แล้ว ในเรื่องการทำงานในเรื่องของนโยบายมันก็ต้องออกมาเป็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเราจะมีคณะกรรมการอยู่ชุดหนึ่ง ซึ่งเป็นคณะกรรมการพัฒนาแผนเทศบาลนครภูเก็ต แล้วก็ในคณะกรรมการนี้ นอกจากมีคณะกรรมการชุดนี้แล้วก็มีคณะอนุกรรมการของแผนแต่ละยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์การศึกษา ยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ ยุทธศาสตร์ความเป็นเอกลักษณ์ ยุทธศาสตร์โครงสร้างพื้นฐาน ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี ยุทธศาสตร์คุณภาพชีวิต ยุทธศาสตร์นี้ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ฝ่ายประจำ/สมาชิกสภาเทศบาล/ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญอยู่ในทุกคณะ แล้วหลังจากนั้นเราก็ถามว่าแผน/กิจกรรมที่เราทำที่เราคุยกับประชาชนนั้นมันได้ผลที่ออกมาเป็นไปตามสิ่งที่เราคิดมั๊ย มันก็ต้องมีคณะกรรมการประเมินและติดตามผลของการดำเนินงานของแต่ละปี นั่นคือ คณะกรรมการพัฒนาแผนเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งจะมีหลายภาคส่วนอาจจะเกี่ยวข้องกันในส่วนของการนอกจากสมาชิกสภาเทศบาลแล้วผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะและหมายถึงว่าเหมือนกับผู้อำนวยการและตัวแทนของชุมชนก็จะมียู่ในของคณะอนุกรรมการที่มีอยู่ในทุกภาคส่วน เพื่อให้นโยบายของเรานั้นออกมาให้เป็นรูปธรรมให้ได้แต่เมื่อออกมาเป็นรูปธรรมแล้ว ทุกปีต้องมีการติดตามประเมินผลซึ่งที่ผ่านมาเราให้ทางสถาบันการศึกษาเป็นผู้ที่ติดตามประเมินผลว่าโครงการของแต่ละยุทธศาสตร์นั้นมีความพึงพอใจและก็จะประเมินอย่างไร แต่ทั้งนี้เรื่องของคณะกรรมการพัฒนาแผนเทศบาล เราจะต้องมีในส่วนของารรับฟังชุมชน ในแต่ละปีก็ต้องไปดูในแต่ละชุมชนก่อนที่จะมีการรวบรวมในเรื่องการทำแผนพัฒนาเทศบาลก็จะมีการรวบรวมปัญหาความต้องการของคนในพื้นที่ว่าเขามีอะไรบ้าง เมื่อมีมาแล้วเราก็จะมีการทบทวนยุทธศาสตร์แต่ละปี โดยการทำประชาคม ซึ่งวันนี้ก็ยังมี การสัมมนาในการพัฒนาในเรื่องขององค์กรของเรา ในเรื่องการทำงาน โดยให้ความสำคัญในเรื่องของการบริการประชาชนให้เกิดแก่ประชาชน นี่ถือเป็นเรื่องจำเป็นเพราะว่างานเทศบาลเป็นเรื่องของการบริการ ”

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีการประสานงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเพื่อบริหารการออกมาเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างนวัตกรรมที่มีประโยชน์ในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน เช่น การพัฒนาศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาห้องสมุดเพื่อการเรียนรู้สำหรับชุมชน ผู้นำจึงต้องกระตุ้นผู้ตามมีความกระตือรือร้น กล้าพูด กล้าแสดงออก ถึงแนวคิด ปัญหา ข้อเสนอแนะต่างๆ ในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานขององค์กร เพื่อให้เกิดผลงานการให้บริการสาธารณะที่

มีคุณภาพสูงแก่ประชาชนต่อไป สอดคล้องกับ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “ที่นี่ต้องยอมรับว่าผู้บริหาร(ฝ่ายการเมือง)ให้โอกาส กับฝ่ายประจำค่อนข้างสูงมีการประชุมเดือนละสองครั้งคุยกันปัญหาต่างๆนอกจากคุยตรงแล้วก็คุยในภาพรวม ตัวผมเองจะเรียกประชุมทุกวันจันทร์แรกของเดือนสอบถามความคิดเห็นปรับปรุงภาพรวมแก้ไขตรงไหนบ้าง ควรทำอะไรให้เกิดประสิทธิภาพในแต่ละกอง/สำนัก เช่น ปัญหาขยะเราต้องเป็นมืออาชีพเราต้องไปทำตรงนี้ให้คุ้มค่ากับความรู้อำนาจหน้าที่เรามี”

ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้ผู้ตามคิดวิเคราะห์ตามอย่างมีเหตุผล อยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะใช้เป็นแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาลงไปตามขั้นตอน นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตรวมถึงผู้นำ หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องในองค์กรได้เข้ามามีบทบาทในการชี้แนะ แก้ไขปัญหาร่วมกันกับบุคลากร จึงทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานได้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น พบว่า “มองว่าประชาชนมีความรู้สึกที่ดีมีพึงพอใจเข้ามาใช้บริการและมีความสุขออกไปแล้ว ตัวชี้วัดคือประชาชน สำหรับเทศบาลความสำเร็จของเราอยู่ที่ประชาชน ถ้ามีการร้องเรียนจากประชาชนมากก็ถือว่าเราทำงานล้มเหลวไม่ว่าจะถูกหรือผิด แสดงว่าเราไม่สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น อีกเหตุผลคืออาจจะละเลยในส่วนของการทำอะไรให้ประชาชนเกิดความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ถือว่าปัจจัยที่เห็นชัดประชาชนต้องมีความพึงพอใจรู้สึกดีตรงนั้นก็พอแล้ว” ซึ่งมุมมองนี้แสดงให้เห็นว่าได้ยึดเอาประชาชนเป็นหลัก โดยวัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานจากความพึงพอใจของประชาชนที่รับบริการสาธารณะจากทางเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งเป็นความคิดที่ทำให้เกิดการพัฒนางานอย่างมีกระบวนการ มีวิธีการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น สามารถปรับปรุงแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาด มีปัญหาได้ให้เกิดความลงตัว

ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีวิธีการจูงใจผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วย เช่น การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการกระตุ้นสติปัญญาสมาชิก ในประเด็นนี้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น โดยเสนอแนวคิด “ดิฉันจะคุยอยู่เสมอว่าในเรื่องของการทำงานทุกรางวัลของเทศบาลที่ได้มาความสำเร็จของงานเทศบาลที่ได้มาไม่ใช่ของนายกเทศมนตรีแต่ว่าทุกคนมีส่วนร่วม แม้แต่พนักงานเทศบาลกวาดถนนเขาเป็นคนหนึ่งที่ทำให้บ้านเราสวยงามเขาก็คนสำคัญ ถ้าไม่มีเขาบ้านเมืองก็ไม่สะอาดถึงแม้ว่าเขาจะเป็นลูกจ้าง ฉะนั้นความสำเร็จในทุกเรื่องเราจะให้เครดิตกับผู้ร่วมงานเพราะถือว่า ทุกคนเป็นเพียงสำคัญในการที่ขับเคลื่อนงานของเทศบาล ถ้าเพียงตัวหนึ่งตัวใดหลวมมันก็เหมือนเครื่องยนต์ไปได้ก็จะติดขัด”แสดงให้เห็นว่ารางวัลที่นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตใช้ในการจูงใจผู้ตามนั้นออกมาในรูปแบบของรางวัลที่เป็นความภาคภูมิใจของทีมงานเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่ได้ให้เฉพาะเจาะจงกับคนใดคนหนึ่ง ส่วนการเลื่อนตำแหน่งให้คนในองค์กร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น อธิบายว่า “เราก็ได้มีการพูดคุยเสมอว่า ยึด

ผลประโยชน์องค์กรเป็นหลัก สุดท้ายผลประโยชน์ของเราภาพรวม เลื่อนซี เลื่อนยศ กี่ว่กันไปทุกคน” จึงสรุปได้ว่าเมื่อผลงานเป็นของผู้ร่วมงานทุกคน ทุกคนจะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ “ราชการต้องมีความเป็นนักบริหารมืออาชีพเพราะเราเติบโตมาจากซี ระบบคุณธรรม ซีสามมาลี สี่มาห้าเรื่อยๆ เอกชนไม่ใช่ต้องดูผลงาน แต่ราชการไม่ใช่ถ้ากดดันมันมากไม่ได้ ฉะนั้น ต้องใช้หลักทั้งศาสตร์และศิลป์มาก” ผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กร ทุกคนจะรู้สึกว่าคุณค่าและเกิดเป็นแนวทางในการจูงใจผู้ตามให้ขยันและมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นได้ แต่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น แสดงความคิดเห็นว่า “โบนัสปีนี้นี้น่าจะได้ เนื่องจากว่าเรามีปัญหาเงินอุดหนุนจากส่วนกลางที่โดนตัดไปก่อนหน้านี้ได้มาตลอด แม้แต่งบลงทุนของเทศบาลยังไม่มีเลย ทำให้กระทบขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะเงินเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต” ซึ่งอาจเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้การกระตุ้นสติปัญญาของบุคลากรโดยนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกระทำไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด เพราะหากเน้นในเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนมากเกินไปก็อาจให้คนมองผลตอบแทนที่วัดมากกว่าอุดมการณ์ในการทำงาน จึงอาจทำให้จำนวนคนที่ต้องการสิ่งตอบแทนด้านวัดคุณมีมากขึ้น อีกทั้งงบประมาณเทศบาลนครภูเก็ตไม่เพียงพอต่อการให้รางวัลในรูปแบบของเงิน จึงต้องเน้นการให้รางวัลในรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่งมากกว่า

#### 5.1.4 การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

จากผลการวิจัย พบว่าบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตมีการแสดงความคิดเห็น ด้านพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แต่เป็นด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 3 ด้านข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตกับนายกเทศบาลนครภูเก็ต ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าท่านเป็นผู้สร้างและสามารถใช้ภาวะผู้การเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรด้วยแนวทางต่างๆ ให้เกิดความสามัคคีกันในทุกคณะ ทำให้บรรยากาศและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในเทศบาลนครภูเก็ตดีขึ้นทั้งทางด้านความรู้สึกรู้สึกและจิตใจ ซึ่งด้านนี้เป็นด้านที่มีความสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร เมื่อบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตมีความพึงพอใจในการทำงานจึงทำให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพตามมา

ผลการวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กรรณิการ์ วัฒนาวิโส (2551) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร : กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ส่วนหนึ่งพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน และผลการวิจัย

ของ Matthew Dull (2008 : 225-284) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ตัวแบบผลลัพธ์ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป : ความน่าเชื่อถือในการอุทิศตน” ผลการศึกษาพบว่าส่วนหนึ่งแนวทางการปฏิรูปของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานภาครัฐในลักษณะของการยอมรับการพึ่งพากัน ตัวแบบผลลัพธ์นี้เป็นการเน้นการใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวัดผลการปฏิบัติงาน ที่ยังคงเป็นจุดเด่นในการปฏิรูปที่แท้จริงหน่วยงานภาครัฐ สรุปผลการวิจัยได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ต้องอาศัยการทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันและกัน ในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน จึงทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานไปในทางที่ดีได้

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเสมอ โดยผู้นำให้ความสำคัญ และให้เกียรติ กับผู้ตามในองค์การทุกคน ทั้งนี้ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในที่ประชุม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าท่านเป็นผู้ที่รับฟังปัญหา ความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ รวมถึงบุคคลที่เกี่ยวข้อง และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ข้อมูลจากแผนพัฒนาสามปี พศ. 2553-2555 เทศบาลนครภูเก็ต เช่น นโยบายสร้างความสุข สร้างสังคมให้ดียิ่งขึ้น มีแนวทางในการเสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคีพัฒนาเทศบาลนครภูเก็ต ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคชุมชน และภาคสถาบันต่างๆ ให้สามารถดำเนินการกิจกรรมร่วมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลนครภูเก็ตให้เกิดขึ้นจริงทุกระดับ

ผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ตามเสมอ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็นพบว่า “การปฏิสัมพันธ์อย่างหนึ่งที่เกิดความใกล้ชิดไม่ว่าจะเป็นทุกเพศ ทุกวัย บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตจึงรู้สึกผูกพันกับท่าน เข้าพบง่ายเข้าหาง่าย ซึ่งจะทำให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีและเหมาะสม ในขณะที่เดียวกันจะทำให้หัวหน้างานรับรู้และเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้” ดังที่ วิเชียร วิทยอุดม (2550: 104) อธิบายว่า วิธีการให้คำปรึกษาเป็นวิธีที่มุ่งเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการเคลื่อนไหวทางสังคมที่เกิดขึ้นในการทำงานของกลุ่มกระบวนการที่ปรึกษาจะช่วยให้สมาชิกกลุ่มรู้จักวิเคราะห์ถึงหน้าที่กลุ่มและแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

มุมมองของผู้ใต้บังคับบัญชามองว่าเป็นผู้มอบหมายงานให้กับผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ และมีการสอนงานหรือฝึกงานให้ผู้ตามเสมอ ส่วนใหญ่จะออกมาเป็นลักษณะของการฝึกอบรมในโครงการต่างๆที่ทางเทศบาลนครภูเก็ตได้จัดขึ้น รวมถึงการทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่คณะมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนาการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบของตนเองด้วย เช่น โครงการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลโดยกระบวนการมีส่วนร่วม โดยจัดกิจกรรม คือ การจัดประชุมประชาคม การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการระดมความร่วมมือและระดมความคิดจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้

ได้แผนการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ในระหว่างกระบวนการนี้ จะทำให้เกิดการสอนงานการแลกเปลี่ยนแนวคิดร่วมกัน จนเกิดเป็นความสัมพันธ์กลุ่มเกิดตามมา

นอกจากนี้ ผู้นำยังให้ความสำคัญกับผู้ตามเท่าเทียมกันทุกคน พิจารณาได้จากการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรที่ผลงานมีคุณภาพ โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรนำเสนอผลงานอย่างเป็นทางการในที่ประชุม ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “เมื่อก่อนเคยมีโครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่นเราเคยมี ที่นี้ถูกล้มเลิกไปเนื่องจากว่าในแต่ละสำนัก/กองผู้บริหารเองมองว่าเหมือนกับพอ.อาจจะเลือกปฏิบัติกับผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดียิ่งขึ้นในหน่วยงาน ก็คิดว่าถ้ามันจะสร้างความแตกแยกโครงการนี้เลยล้มไป มองว่าคนที่คัดเลือกขึ้นมาคือคนที่พอ.สนิทสนมด้วยไม่ได้มองจากผลงาน ฉะนั้นกระบวนการวิธีการคัดเลือกยังไม่สามารถให้คนส่วนใหญ่ในเทศบาลยอมรับได้ ผู้บริหารกลัวว่ายังสร้างความแตกแยกในองค์กรมากยิ่งขึ้นก็เลยไม่มีและใช้วิธีการพิจารณาในแต่ละห้วงปีมาเป็นเหมือนกับว่าถ้าใครดีก็ให้คะแนนดีเด่น(ถามใครดี) แต่จะไม่มีโครงการคัดเลือกเหมือนโครงการสมัยก่อน” แสดงให้เห็นว่าเทศบาลนครภูเก็ตนั้นมีวิธีการที่เหมาะสมในการจัดปัญหาความไม่ยุติธรรมหรือความไม่เท่าเทียมกันในองค์กร เพื่อป้องกันความแตกแยกในองค์กร โดยยกเลิกโครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่น เพื่อให้ทุกคนได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน ซึ่งในประเด็นนี้อาจเป็นสาเหตุบางประการที่ทำให้ระดับด้านพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตอยู่ในระดับสูง แต่อาจไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด เพราะโครงการคัดเลือกพนักงานดีเด่น ที่เคยจัดทำมาก่อนนั้นเป็นแนวคิดที่ดี เป็นการให้กำลังใจพนักงานในส่วนที่ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามเกี่ยวกับการทำงานได้ แต่ปัจจุบัน ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น ว่า “กระบวนการพิจารณามีส่วนกลางกำหนดโควตาแต่ละสำนัก/กองให้เกณฑ์ 15% หกคน จริงๆ แล้ว พอ.ก็คือคณะกรรมการและผู้บริหารจะให้พอ.ไปพิจารณานำเสนอขึ้นมา สุดท้ายแล้วอยู่ที่ท่านนายกเทศมนตรี ผ่านตามระเบียบเลขนะผ่านคณะกรรมการพอ.กองทั้งหมด เพื่อให้นายกพิจารณาแต่ท่านไม่พิจารณาคนเดียว โดยให้มีรองนายก/ปลัดเทศบาลเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาครั้งนี้ด้วยก็คือรองอีกทีหนึ่ง ส่วนใหญ่เป็นไปตามหน่วยงานส่งขึ้นไป” แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม ยังสะท้อนออกมาในรูปแบบของรางวัลในการทำงาน และการพิจารณาการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่มีขั้นตอนชัดเจนเพื่อแก้ไขปัญหาคอขวดหรือข้อบกพร่องในอดีต ซึ่งบุคลากรทุกคนต้องการให้เกิดความเท่าเทียมกัน

แต่อย่างไรก็ตามหากมีการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป ก็อาจเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้เกิดข้อบกพร่องในการบริหารงานองค์กรได้ เพราะแนวทางดังกล่าวอาจไม่เป็นที่ยอมรับได้ของบุคลากรบางคน นอกจากนี้ความแตกแยกที่เกิดขึ้นอาจเกิดเพราะลักษณะการทำงานของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตเป็นทีมงาน ดังนั้นรางวัลที่

ให้ควรให้เป็นทีมงานในแผนก หรือหน่วยงานส่วนนั้นๆ นอกจากนี้ในบางครั้งยังได้กำหนดมาตรฐานแนวทางในการประเมินเป็นรูปธรรม เช่น คุณภาพผลงาน สมรรถนะ บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม จึงอาจทำให้โครงการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้รางวัลบุคลากรนั้น อาจไม่เป็นที่ยอมรับสำหรับบุคลากรบางคน และอาจมีส่วนทำให้ผู้ที่ทำความดี มีผลงานบางคน รู้สึกเสียกำลังใจในการทำงานต่อไปได้ อย่างไรก็ตามปัญหาเหล่านี้กลับเป็นประโยชน์ที่ทำให้องค์กรต้องตระหนักและให้ความสำคัญมากขึ้นถึงพื้นฐานของการสร้างความสามัคคีพื้นฐานให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ ซึ่งต้องมาเป็นอันดับแรกในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เทศบาลนครภูเก็ต อย่างไรก็ตามก็ดีเทศบาลนครภูเก็ตเป็นองค์กรที่ใหญ่บุคลากรมีเป็นจำนวนมาก อาจทำให้การสื่อสารมีขั้นตอนในการเข้าถึงเพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรหมู่มาก จึงอาจเป็นไปได้ยากและต้องในเวลานานพอสมควร จึงอาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งที่เกิดขึ้นได้ ส่วนการใช้แรงจูงใจในการทำงานอาจเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงผลักดันในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นทางเทศบาลนครภูเก็ตจึงควรพัฒนาให้มากขึ้น

## 5.2 การศึกษาศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

จากผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งประกอบด้วย มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง อยู่ในระดับสูง ทุกด้านเช่นกัน

สมคิด บางโม (2552: 43) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2552:57) ยังกล่าวอีกว่า องค์กรจะเจริญเติบโตหรือดำเนินอยู่ตลอดไปได้ย่อมขึ้นอยู่กับปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สาเหตุของการที่จะต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรมีทั้งสาเหตุภายนอกและภายใน อาทิ วัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไป ความต้องการในด้านวัตถุดิบเปลี่ยนไป บุคคลระดับผู้บริหารเปลี่ยนไป เป็นต้น สาเหตุเหล่านี้เป็นปัจจัยผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัวใหม่ ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอาจจะปรับเปลี่ยนด้านบุคคล เปลี่ยนโครงสร้าง หรือเปลี่ยนระบบการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสาเหตุดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กร คือด้านโครงสร้าง บุคคล ระบบงาน ต่างเป็นสิ่งที่พัฒนาองค์กรเทศบาลนครภูเก็ตให้มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ขึ้นมา เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางที่สร้างสรรค์ประโยชน์สุขให้เกิดกับท้องถิ่นและชุมชนมากขึ้น จน

กลายเป็นเอกลักษณ์หรือภาพรวมของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต จึงทำให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bryce M. Payne , James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran (2002) ได้เขียนบทความวิจัยเรื่อง“การสืบหาคุณลักษณะทางวัฒนธรรมที่เชื่อมต่อโยงกันในสังคมสถาบันธนาคาร” ผลการศึกษาพบว่าลักษณะค่านิยมทางวัฒนธรรมขององค์กรที่อยู่สูงที่สุดคือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสนใจในการให้บริการลูกค้า และการทำงานเป็นทีม ทั้งหมดนี้เป็นองค์ประกอบทางวัฒนธรรมสำหรับการเป็นเจ้าหน้าที่ธนาคาร สิ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์ครั้งนี้จะครอบคลุมถึงค่านิยมที่แตกต่างกันของกลุ่มลูกจ้างและการบริหารงาน โดยส่งผลกระทบต่อระดับผลงานขององค์กร การวิเคราะห์ในครั้งนี้จะทำให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้น แต่ไม่จำเป็นต้องมีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวกันของสมาชิกในองค์กร ส่วนกลุ่มเจ้าหน้าที่และลูกจ้างนั้นมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมขององค์กรที่ต่างกันอย่างเห็นได้ชัด และจากผลการวิจัยของ Jonh W. Newstrom , Keith Davis (1993 : 44) ได้ทำการศึกษา ลูกจ้างที่บริษัท Herman Miller เป็นบริษัทผลิตเฟอร์นิเจอร์รายใหญ่ ผลการศึกษา สิ่งที่สำคัญพื้นฐานวัฒนธรรมบริษัท คือการให้ความสำคัญกับค่านิยมร่วมกัน ความคิด ความเคารพส่วนบุคคล และกระบวนการทำงานร่วมกัน จึงทำให้บริษัท Herman Miller ประสบความสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มียุทธศาสตร์สำคัญ ระบบสังคมในบริษัทแห่งนี้จะกระทบต่อความเชื่อ ค่านิยม ของผู้ก่อตั้งได้ติดต่อกับคณะผู้ร่วมงาน นอกจากนี้ระบบสังคมยังมีความลึกซึ้งส่งผลกระทบต่อแนวทางการทำงานของลูกจ้าง ทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วย รวมถึงงานวิจัยของ Melissa Steffens. (2002: 379-380 ) ได้นำเสนอกรณีตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรของ Dell เป็นบริษัทคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลก ผลการศึกษา พบว่าภารกิจของบริษัท Dell สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมของบริษัท ความเชื่อ และแนวทางของการทำธุรกิจ มีการส่งงานบริการที่เป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในกับลูกค้าเพื่อการทำตลาดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

จากผลการวิจัยข้างต้นจึงแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนหล่อหลอมบุคลากรในองค์กรทำให้เกิดค่านิยมร่วมกันในเรื่องการทำงาน เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการทำงานด้านการบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น โดยพิจารณาได้จากผลการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับการยอมรับในวงกว้างเช่นเดียวกับเทศบาลนครภูเก็ตที่ได้รับการรางวัลมากมายจากการดำเนินงานขององค์กรที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่น สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลนครภูเก็ตนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่มีความสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมเพื่อเตรียมพร้อมในการทำงานให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ตผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยแต่ละด้านได้ ดังนี้

### 5.2.1 มิติมุ่งความสำเร็จ

จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต ในมิติมุ่งความสำเร็จ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ตามนโยบายของเทศบาลนครภูเก็ต “ความสุขของชาวภูเก็ต คือ ความสำเร็จของเทศบาลนครภูเก็ต” ให้เป็นแนวทางในการทำงานของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต นับว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตามวิสัยทัศน์คือ “สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่อย่างยั่งยืน” การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์องค์กรเช่นนี้จึงทำให้สมาชิกในองค์กรนั้นมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน สามารถนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า ปัจจัยที่มุ่งสู่ความสำเร็จนั้นทำให้เทศบาลนครภูเก็ตมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน อยู่ในระดับสูง จากการให้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น อธิบายว่า ในเรื่องของการทำนโยบายนโยบายของนายกเทศมนตรีผู้บริหารมีความประสงค์มุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นที่ตั้ง พิจารณาได้จากการที่หน่วยงานมีหลักการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน เช่น นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งนี้เพราะเทศบาลนครภูเก็ตเป็นหน่วยงานใหญ่ส่วนท้องถิ่น ที่มีบุคลากรจำนวนมาก จึงต้องมีกฎระเบียบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรตามนั้น ดังเช่น ข้อมูลจากแผนพัฒนาวิ.ศ. 2553-2555 เทศบาลนครภูเก็ต “นโยบายสร้างความสุข สร้างสังคมให้ดียิ่งขึ้น” โดยนโยบายนี้จะมุ่งเน้นให้บุคลากรที่ให้บริการประชาชนมุ่งเน้นการดูแลประชาชนตั้งแต่ครรภ์มารดาจนถึงวันสุดท้ายของชีวิต สร้างความสุข สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง เป็นต้น และยังให้เทศบาลนครภูเก็ตยังเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายองค์กรด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550: 70) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดคุณค่าและบรรทัดฐานซึ่งจะกำหนดถึงพฤติกรรมพนักงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นไปตามการให้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น พบว่าทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมตั้งแต่พนักงานขับรถ/พนักงานจ้างตามภารกิจทุกคนมีสิทธิคิดว่าสำนักปลัดจะทำอะไร แต่ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายตามที่ผู้บริหารได้กำหนด ใจพยามให้และภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนคิดว่าจะทำโครงการอะไรให้กับหน่วยงาน เช่น งานป้องกัน งานเทศกิจ อปพร.ก็จะเข้าร่วมกันจะเอาเฉพาะตัวแทน จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่าเทศบาลนครภูเก็ตนอกจากจะมีนโยบายในการปฏิบัติงานมุ่งความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมแล้วยังใช้วัฒนธรรม

องค์การในการกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรทุกคนให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันโดยตั้งเป้าหมายมุ่งผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นที่ตั้ง

จากการ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น พบว่า ผลสำเร็จของนโยบายพิจารณาได้จาก การได้รับการยอมรับจากประชาชน คือการเลือกตั้งล่าสุดการเลือกตั้งได้ยกทีมเลย 24 เขต นั้นหมายความว่าผลงานที่ผ่านมาเป็นที่ยอมรับ เพราะวางนโยบายไว้เหมาะสมดีแล้ว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดผลลัพธ์ขององค์การตามเป้าหมาย และในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์การยังเป็นสิ่งที่ควบคุมบังคับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตให้มีพฤติกรรมทั้งการปฏิบัติตนและพฤติกรรมการทำงานในเทศบาลนครภูเก็ตด้วย พิจารณาได้จากความเคร่งครัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน บทลงโทษ ที่สามารถป้องกันการทุจริตของผู้ปฏิบัติงานได้ทางหนึ่งแล้ว ยังสามารถมุ่งความสำเร็จขององค์การได้ง่ายขึ้นอย่างไม่มีอุปสรรค ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น พบว่าส่วนมากความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการชี้วัดประสบความสำเร็จ ตรงนี้ทางราชการมีขั้นตอนยุ่งยากซ้ำแต่ยอมรับว่าเป็นหน่วยงานที่มีการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา การทำงานให้เกิดผลสำเร็จโดยไม่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์ก็ได้ มันผิดวิถีทาง เช่น ต้องมีหลักฐาน แจ่งในกำหนดเวลามั้ยรองรับทุกอย่างรายงาน ตรงนี้ทำให้ช้า เป็นศาสตร์ศิลป์ของคนให้บริการด้วย ถ้าผิดพลาดทำให้เกิดช่องทางการทุจริตได้

นอกจากนี้วัฒนธรรมการทำงานของเทศบาลนครภูเก็ตดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ มีกระบวนการการวางแผนงานอย่างละเอียดรอบคอบก่อนการดำเนินงานเสมอ ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อทำให้การปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความผิดพลาดน้อยที่สุด คุ่มค่ากับการลงทุน เช่น ข้อมูลจากรัฐธรรมนูญ (2552: 7) กล่าวว่า การจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลโดยกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ซึ่งจากการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลนครภูเก็ต ได้มีกระบวนการมีส่วนร่วม ดังนี้ คือ การจัดประชุมประชาคม ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ได้แผนพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการของพี่น้องประชาชนอย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่าการวางแผนการดำเนินงานในขั้นตอนต่างๆของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสัมมนา อย่างสม่ำเสมอจะประสบความสำเร็จได้นั้นมาจากความร่วมมือกันของบุคลากรในเทศบาลนครภูเก็ต ส่วนการดำเนินงานของเทศบาลนครภูเก็ตเป็นการประสานความร่วมมือกันทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เช่น การพัฒนาเครือข่ายสุขภาพแก่ประชาชน การจัดตลาดนัดไร้ค่าใช้จ่าย การจ้างเอกชนทำความสะอาดอุทยานกิจสถาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จตามแนวทางที่เทศบาลนครภูเก็ตวางไว้ จึงต้องขอความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่มีความสามารถภายนอกหน่วยงานเสมอ จึงจะสามารถผลักดันให้เทศบาลนครภูเก็ตได้ผลงานที่

ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังเช่นผลงานที่ประสบความสำเร็จที่ปรากฏในรายงาน (2552:15) รายงานผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จไว้ด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การพัฒนาเครือข่ายสุขภาพประชาชน คลองบางใหญ่สว่นน้ำใส ด้านคุณภาพชีวิต เช่น ยกระดับมาตรฐานตลาดสด เทศบาลพบประชาชน ซึ่งผลงานเหล่านี้มีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแผนงานที่วางไว้ และจากการให้ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น อธิบายว่า เทศบาลนครภูเก็ตมีวัฒนธรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ ในเรื่องการทำแผน เรื่องการประเมิน เรื่องการทบทวน ต่างๆ ทางหน่วยงานยังต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรและนำมาปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานเสมอเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของงานบริการสาธารณะต่อไป

ส่วนใหญ่จะประเมินทุกโครงการและจะประเมินออกมาเป็นภาพรวมในทุกปี โดยมีการจัดทำตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจนในแต่ละโครงการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบในการมุ่งไปสู่ความสำเร็จหน่วยงานในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์จึงเป็นการสื่อสารที่สามารถเปลี่ยนแปลงทั้งแนวคิด ความเชื่อ พฤติกรรม การทำงานของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนงาน จนเกิดเป็นความร่วมมือกันในการให้บริการประชาชนและในขณะเดียวกันความสำเร็จที่เกิดขึ้นจะต้องมาจากการรับฟังความคิดเห็นของของบุคลากรในองค์กรในทุกภาคส่วน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ(Feedback) จากการประเมินจะช่วยให้บุคลากรจะทำงานให้บุคลากรสามารถปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมตนเองได้ เพื่อให้มุ่งสู่ความสำเร็จทั้งองค์กร คือความสุขของประชาชนเป็นสำคัญ ดังที่ สมคิด บางโม (2552:52) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความรู้สึกร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับของการเปลี่ยนแปลง โดยสื่อสารทำความเข้าใจด้วยการประชุม ชี้แจง ใช้อเอกสาร หรือเสียงตามสาย และให้โอกาสพนักงานเข้าร่วมปฏิบัติงานในโครงการใหม่ๆ

อย่างไรก็ตามสาเหตุบางประการที่ทำให้การมุ่งความสำเร็จของเทศบาลนครภูเก็ตไม่ประสบความสำเร็จอยู่ในระดับสูงสุด คือในบางครั้งระบบการทำงานแบบราชการยังคงต้องผ่านขั้นตอนและการตรวจสอบหลายครั้งกว่าจะสามารถดำเนินงานตามนโยบาย แผนงาน โครงการ ที่วางไว้ได้ จึงเป็นอาจเกิดอุปสรรคขึ้นบางครั้ง ในการดำเนินงานแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในชุมชนได้ไม่รวดเร็วนัก รวมถึงงบประมาณในการดำเนินงานของเทศบาลนครภูเก็ตมีจำนวนจำกัดจึงต้องดำเนินงานอย่างประหยัดต้นทุนในการผลิตให้มากที่สุด และต้องพิจารณาความเหมาะสม ความจำเป็นของโครงการในการปฏิบัติตามลำดับก่อนหลังด้วย

### 5.2.2 มิติมุ่งความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตนเอง

จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต ในมิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งในประเด็นนี้มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต นับว่าเป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบแข่งขันเพื่อตอบสนองความต้องการประสบความสำเร็จในอาชีพของตนเองทั้งรายคนและทีมงาน โดยมีเทศบาลนครภูเก็ตมีส่วนผลักดันความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งหากบุคลากรเกิดความพึงพอใจกับงานหรือแข่งขันการทำงานชนะผู้อื่นได้จะทำให้บุคลากรเกิดความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการทำงานที่ดี มีคุณภาพต่อไป และผลประโยชน์จะเกิดขึ้นกับประชาชนผู้รับบริการสาธารณะในที่สุด

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่าเทศบาลนครภูเก็ตให้ความสำคัญกับเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ คือ “สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่อย่างยั่งยืน” ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานขึ้นกับคุณภาพผลงาน พิจารณาได้จากผลการดำเนินงานของเทศบาลนครภูเก็ต ในปีพ.ศ. 2552 ตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล ในปี 2552 นั้น พบว่าการดำเนินงานนโยบาย 8 ความสุขตามที่เทศบาลนครภูเก็ตได้วางไว้ นั้น ได้ดำเนินไปจนถึงเป้าหมายที่วางไว้ จากผลการวิจัยจึงสะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีส่วนในการสร้างสรรค์ให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นทำงานให้ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การและต่อชุมชนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทศบาลนครภูเก็ตมีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดี มีคุณภาพด้วย เช่น การนำเสนอผลงานในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ การให้รางวัล เป็นต้น อีกทั้งเทศบาลนครภูเก็ตยัง รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในการทำงาน เช่น ได้เลื่อนตำแหน่งงาน บ่งบอกถึงความก้าวหน้าในอาชีพตำแหน่งที่มั่นคงยิ่งขึ้น สามารถอธิบายได้ตามแนวคิดของ วิเชียร วิทย์อุดม (2550: 8) อธิบายว่า “ทฤษฎีการเสริมแรง คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะประสบความสำเร็จได้อย่างง่ายดายด้วยการให้รางวัล” สิ่งเหล่านี้จะคอยกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการแข่งขันกับตนเองและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ทำให้ผลิตผลงานขององค์การที่ดีมีคุณภาพเกิดขึ้นมาเรื่อยๆ นับว่าเป็นการลงทุนที่คุ้มค่าขององค์การในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรแล้วได้ผลงานที่มีคุณภาพกลับคืนมา

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น พบว่าการสร้างความคาดหวังในการประสบความสำเร็จในชีวิตตนเองนั้นส่วนหนึ่งมาจากการที่เทศบาลนครภูเก็ตได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรและให้ความสำคัญกับการยกย่องผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ ซึ่งจะกลายเป็นแบบอย่างให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตปฏิบัติตามกัน ทั้งในการปฏิบัติงาน การทำความดี ทำให้บุคลากรเกิด

ความมุ่งมั่น และเห็นว่าการปฏิบัติงานจนกลายเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่ง ที่สร้างสรรค์องค์การและเป็นสิ่งที่ทำให้ตนเองประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เช่น การให้รางวัลเครื่องหมายเชิดชูเกียรติ “กุรุสุคิ” ประจำปี 2552 โดยสำนักงานเลขาธิการสภารางวัลครูดีเด่น จากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการให้ความสำคัญกับบุคลากรด้านการศึกษา เช่นนี้คือวิธีการหนึ่งที่มีส่วนทำให้คนกลุ่มนี้เกิดความภาคภูมิใจและมีกำลังใจในการทำงานด้านการศึกษาและพัฒนาแนวทางการศึกษาส่วนท้องถิ่นต่อไป ดังจะเห็นได้จากมีผลงานพัฒนาด้านการศึกษาให้ก้าวหน้าออกมาอย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน รวมทั้งสิ้น 17 โครงการ 76 กิจกรรม ดำเนินการแล้วเสร็จ 60 กิจกรรม อยู่ในระหว่างดำเนินการ 6 กิจกรรม เป็นต้น

แต่อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัยพบว่าในประเด็นนี้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้มีมติมุ่งความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตนั้นไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น ว่าตามวิถีชีวิตของราชการอยู่ต้องมีการประเมินเอาผลงาน ถ้าใครมีผลงานพิเศษก็พิจารณาขึ้นของปีนั้นๆ ไป และมีการชมเชยตามโอกาสตามความเหมาะสม จึงสะท้อนให้เห็นว่าการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนนั้นต้องมีขั้นตอนและอาศัยเวลาในการพิจารณาผลงานอย่างรัดกุม เป็นลักษณะของการแข่งขันกันเองระหว่างเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นอาจทำให้บุคลากรบางส่วนมีความมุ่งมั่นในการทำงานลดน้อยลง รวมถึงหากพิจารณาจาก “ทฤษฎีเสริมแรง” วิเชียร วิทย์อุดม (2550:9) อธิบายว่า มีปัญหาสำคัญที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้ทฤษฎีนี้ คือการหาปัจจัยที่เป็นตัวเสริมแรง(reinforcement)ที่เหมาะสม การให้ผลตอบแทนด้วยเงินอาจจะใช้ได้ผลในบางคน ในขณะที่บางคนอาจมีการตอบสนองกับการให้โอกาสในการฝึกอบรมมากกว่า แสดงให้เห็นว่าในองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากนั้นบางครั้งก็มีความคิดที่แตกต่าง ความต้องการ และความพึงพอใจในการประสบความสำเร็จในชีวิตก็ต่างกันออกไปด้วย จึงยากที่จะหาจุดร่วมกันได้อย่างลงตัว แต่อย่างไรก็ตามทางเทศบาลนครภูเก็ตได้คำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรเกี่ยวกับการทำงานเป็นหลักเสมอ จึงมีการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรตามความเหมาะสม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการพื้นฐานให้กับบุคลากร เช่น อาคารบ้านพักสวัสดิการครูเทศบาล สวัสดิการชุดยูนิฟอร์มพนักงาน สวัสดิการรถรับส่ง สะท้อนให้เห็นว่าหากเป็นบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตก็จะได้รับบริการที่ดีเป็นการตอบแทนจากองค์กร แสดงว่าเทศบาลนครภูเก็ตมีการวางแผนเป้าหมายขององค์กรและความต้องการบุคลากรได้สอดคล้องกัน คือการสร้างความสุข ความพึงพอใจในการทำงานเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้นและมีทัศนคติในการทำงานที่ดีตลอดไป

แต่อย่างไรก็ดีสาเหตุที่ทำให้บุคลากรมุ่งความต้องการสูงสุดในการประสบความสำเร็จในชีวิตตนเอง ไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า ความ

พึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาไม่เคยประเมิน แต่ว่าทางผู้บังคับบัญชามีการให้ขวัญกำลังใจเสมอ และมีการทำงานกับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด โดยเน้นให้บุคลากรทุกคนทำงานด้วยใจ ดังนั้น อาจมาจากทางองค์กรไม่ได้สำรวจความต้องการหรือความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม จึงอาจไม่ทราบว่าในภาพรวมแล้วบุคลากรต้องการอะไร มีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งทางองค์กรจะมีอำนาจกำหนดหรือตัดสินใจที่จะให้หรือไม่ให้สิ่งตอบแทนแก่บุคลากรฝ่ายเดียว อาจไม่ตรงกับความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามเทศบาลนครภูเก็ตอาศัยความ สนับสนุนในการปลูกฝังการทำงานให้เกิดขึ้นกับบุคลากรให้ทำงานด้วยความเต็มใจโดยไม่หวังสิ่งตอบแทนมากกว่า การให้สิ่งตอบแทนกับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตจึงมีไม่มากนักและอาจต้องใช้ระยะเวลาในการรอคอย

นอกจากนี้เทศบาลนครภูเก็ตจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้บุคลากรเสมอ เช่น การประชุมสัมมนา การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะงานด้านต่างๆ เป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนความคิด พฤติกรรม ให้เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า ในเรื่องการสร้างความสุขในการทำงาน ถ้าเราคิดว่าเราทำงานไม่มีความสุข คิดว่าการจินตนาการในเรื่องการสร้างสรรคงานก็จะไม่เกิด ถ้าเราไม่มีความสุขเราคิดว่าสิ่งที่เราทำคือภาระก็จะไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรต้องให้การศึกษาพัฒนาบุคลากร ทั้งในเรื่องอารมณ์ ความคิด ทักษคติ เป็นสำคัญ เพื่อให้บุคลากรทำงานกับผู้อื่นได้ และมีความสุขกับการทำงานโดยมีการพัฒนางานตัวเองตลอดเวลา จึงจะประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการประสบความสำเร็จไม่เพียงแต่การให้สิ่งตอบแทนเท่านั้น การพัฒนาตนเองให้เทียบเท่ากับรางวัลที่จะได้รับนั้นก็มีความสำคัญที่ต้องปฏิบัติควบคู่กันไป สิ่งเหล่านี้คือวัฒนธรรมองค์กรที่เทศบาลนครภูเก็ตได้ปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตทุกคน

### 5.2.3 มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์

จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต ในมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง นรินทร์ แจ่มจำรัส (2549: 96) กล่าวว่า การมีไมตรีต่อกันในองค์กรสามารถทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงปรารถนา ตามแผนที่วางเอาไว้ ดังเช่นเทศบาลนครภูเก็ตได้สร้างสรรค์วิธีการปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานนี้ เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานให้มีผลต่อความสำเร็จของงานและช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลนครภูเก็ตที่เด่นชัด คือ บุคลากรมีการทำงานเป็น “ทีม” อย่างเห็นได้ชัดเจนขึ้นกว่าเดิม เมื่อบุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สามารถทำให้เกิดความรู้สึก ทักษคติ ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน จึงสามารถทำให้อุทิศตนทำงาน

ร่วมกันได้อย่างราบรื่น เกิดความร่วมมือกันในการทำงานทุกภาคส่วน ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามาสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เกิดความเจริญได้ต่อไปด้วย สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า การมีสัมพันธ์ที่ดีกับงานเทศบาลนี้บุคลากรเป็นส่วนสำคัญ ถ้าหากว่ามีบุคลากรที่ไม่พร้อมที่จะทำงานเป็นทีมไม่ได้ความสำเร็จขององค์กรจะไม่เกิด แสดงให้เห็นว่าการที่บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันนั้นสิ่งนี้ทำให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตรู้สึกดี มีความสุขกับบรรยากาศในขณะที่ปฏิบัติงานเสมอ และยังทำให้องค์กรมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีที่เอื้อให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ดังที่ วิเชียร วิษยอุดม (2550: 150) กล่าวว่า เมื่อสมาชิกองค์กรร่วมมือกันวิเคราะห์เกี่ยวกับปัญหาและหาแนวทางแก้ไข ปัญหาเหล่านั้น ก็จะทำให้องค์กรสามารถผ่านปัญหาต่างๆ ไปได้และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า บุคลากรแต่ละคนรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานมาก ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น พบว่าเทศบาลนครภูเก็ตมีแนวทางในการสร้างเสริมสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กร คือจัดกิจกรรมวันเทศบาล วันพุธแห่งชุดเอกลักษณ์อำเภอให้เหมือนกัน มีงานสพงานบวชพยายามพูดคุยให้ความช่วยเหลือกัน แม้กระทั่งเรื่องส่วนตัวก็ถือว่าเป็นครอบครัวเดียวกันให้ช่วยเหลืออะไรก็บอกมาเป็นกันเองเสมอ สิ่งนี้เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงมิตรภาพของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นมิตรที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคน อาจกล่าวได้ว่ามีความสัมพันธ์ในลักษณะของความสัมพันธ์ส่วนตัวที่แสดงออกมาในลักษณะของการให้ความช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทุกคน และจากความสัมพันธ์ส่วนตัวนี้ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างมาก ซึ่งทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า ลักษณะการร่วมมือกันในการปฏิบัติงานของเทศบาลนครภูเก็ต คือข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมืองจะมีการปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับการทำงานในการให้บริการประชาชนว่าขัดต่อระเบียบ กฎหมายหรือไม่ ในการให้บริการประชาชน นั่นคือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการร่วมมือกันของบุคลากร โดยข้าราชการการเมืองจะกำหนดนโยบาย จากนั้นข้าราชการประจำจะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ลักษณะการทำงานจึงต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังนั้นในภาพรวมแสดงว่าความแตกต่างกันของบุคลากรในเทศบาลนครภูเก็ตไม่ใช่อุปสรรคในการทำงานแต่ในทางตรงกันข้ามกลับทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้ให้เป็นไปตามนโยบายที่วางไว้ จึงเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังทำให้รู้สึกว่าบุคลากรแต่ละคนในเทศบาลนครภูเก็ตได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานด้วย ดังที่ นรินทร แจ่มจรัส (2549: 161) กล่าวว่า การทำงานอย่างใกล้ชิด เปิดเผย ใจไว้วางใจ ซึ่งกัน

และกัน จะมีผลนำไปสู่การเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน สามารถสนับสนุนแก่กันทำให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

แต่อย่างไรก็ตาม สาเหตุที่ทำให้วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ในมิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์นี้ไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด อาจเนื่องมาจากการที่เทศบาลนครภูเก็ตเป็นองค์กรใหญ่ การมีปฏิสัมพันธ์ของทุกคนในองค์กรจึงไม่เป็นไปอย่างทั่วถึง มีความสัมพันธ์ในลักษณะที่ผิวเผิน และจะจำกัดเฉพาะในกลุ่มที่มีการประสานงานและทำงานร่วมกันเท่านั้น สอดคล้องกับ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า องค์กรเรามันใหญ่ขึ้นเลยทำให้ความสัมพันธ์อาจจะรู้สึกไม่เหมือนกับเทศบาล หรือ อบต.เล็กๆก็สามารถพูดคุยกันได้ เดือนหนึ่งอาจจะพบกันแค่สองครั้ง สะท้อนให้เห็นว่าในบางครั้งถ้าเทศบาลนครภูเก็ตไม่มีการจัดกิจกรรมหรือมีการทำงานแบบประสานงานกันระหว่างหน่วยงานแล้วจะทำให้เป็นองค์กรปิด ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่อาจไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ใหม่ๆกับบุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน สิ่งเหล่านี้จะเอื้อต่อการนำแนวความคิดใหม่ๆมาพัฒนางานหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับชุมชนได้

#### 5.2.4 มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน

จากผลการวิจัยวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต ในมิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เทศบาลนครภูเก็ตเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีบุคลากรเป็นจำนวนมากและจากรางวัลที่เทศบาลนครภูเก็ตได้รับมามากมายนั้น ย่อมสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีคุณภาพ คือ มีความรู้ ความสามารถ ในการทำงานสูง มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งดีๆ เพื่อสังคม จึงทำให้สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพกลับคืนไปสู่ชุมชน เช่น การพัฒนาการศึกษาแบบซิปปา (SIPPO) เตาเผาขยะ การพัฒนาห้องสมุด ซึ่งนับว่าเป็นบริการสาธารณะที่เกิดประโยชน์ต่อประชาชนทั้งสิ้น ทั้งนี้การที่บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตจะมีคุณภาพได้นั้นส่วนหนึ่งอาจมาจากการที่องค์กรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากขึ้น จึงกลายเป็นค่านิยมของเทศบาลนครภูเก็ตที่สรรหา คัดเลือก บุคลากรที่เป็น “คนดี มีคุณภาพ” มาร่วมงาน ตามสมรรถนะที่องค์กรได้กำหนดไว้ อาจกล่าวได้ว่ามีการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงรุก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปิดโอกาสในการให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาหาความรู้ การพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญในการทำงานด้านต่างๆ เช่น การส่งบุคลากรทางการศึกษาไปและเปลี่ยนฐานกับต่างประเทศ สิ่งนี้จะเป็นการสนับสนุนบุคลากรให้เข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดให้กับบุคลากรคนอื่นๆและยังสามารถนำความรู้ที่ได้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ เป้าหมายของเทศบาลนครภูเก็ตได้

เมื่อพิจารณารายละเอียดข้อคำถาม พบว่า การที่เทศบาลนครภูเก็ตมุ่งบุคคลและสนับสนุนบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตทำให้รู้สึกพอใจเมื่อผลงานของตนได้รับการยอมรับหรือประสบความสำเร็จ โดยที่ได้รับความร่วมมือและการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือประชาชนในชุมชนเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับคำกล่าวของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเปรียบเสมือนตัวแทนของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต จากข้อมูลจากรายงาน (2552:3) กล่าวสรุปรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้แถลงไว้ต่อสภาเทศบาล ว่าตลอดระยะเวลาในการบริหารงานต่อเทศบาลนครภูเก็ต ในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา ดินันพร้อมด้วยคณะผู้บริหารขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานสำเร็จด้วยดีตลอดมา การดำเนินงานจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ หากไม่ได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องรวมถึงพี่น้องประชาชนทุกท่าน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต้องอาศัยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จึงสามารถพัฒนาและขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่เราปรารถนาได้ คือ การทำให้นครภูเก็ตเป็น “นครแห่งความสุขและน่าอยู่อย่างยั่งยืน” อย่างแท้จริง จากข้อความนี้สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตได้สร้างสรรค์ผลงานเพื่อสังคม ต่างมีความภูมิใจและพอใจกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง สิ่งเหล่านี้จะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต เป็นแรงผลักดันให้มีความตั้งใจในการทำงาน พัฒนาผลงานของตนให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตทุกคนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวถึงในประเด็นนี้ว่า เราต้องให้เครดิตกับบุคลากรของเทศบาลนครภูเก็ต เป็นคุณค่าทางใจให้กับบุคลากร ฉะนั้นจะต้องให้กำลังใจกับน้องๆบุคลากรที่เกี่ยวข้องอยู่เสมอ เช่น สนามกีฬาเราอยากให้ใช้สนามกีฬาเป็นสิ่งมีชีวิต เรามีศูนย์ไอซีทีของเราอยากให้มีคนมาใช้บริการมาก ถ้าคนมาใช้บริการมากหมายถึงคนของเรามีความพึงพอใจเต็มใจในการบริการและถ้ามีคนมาให้อาสาสมัครงานของเราก็แสดงว่ามีคนสนใจและอยู่ในใจของพี่น้องประชาชนแล้ว ในเมืองมีคนมาใช้วันหนึ่งสองสามพันคน เป็นอะไรที่เราชื่นใจสิ่งที่เราเห็นนั่นคือเราได้เห็นความสัมพันธ์ เช่น เราสร้างสวนสาธารณะทะเลที่ดีของครอบครัวอบอุ่นเรามีกิจกรรมที่เด็กในเรือครอบครัวปู่ย่าตายายพ่อแม่ลูกทำกิจกรรมร่วมกัน ออกกำลังกายเลือกทำกิจกรรมในสวนสาธารณะและได้เห็นวิถีชีวิตอย่าง เช่น การเก็บเปลือกหอยที่ชายหาด ซึ่งเป็นภาพที่ไม่ได้พบมานานแล้ว แต่ทางเทศบาลนครภูเก็ตสามารถทำให้มันเกิดขึ้นได้อีกครั้ง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่บุคลากรอาจจะเหนื่อยแต่ภูมิใจไว้เถอะว่าสิ่งที่เราทำนั้นคนที่เสียภาษีเขาได้มาใช้บริการเพื่อสุขภาพทั้งกายและจิตใจ แต่ถ้าตราบดีที่เราทำงานบริการสาธารณะแล้วคนไม่มาใช้เลยเป็นเรื่องที่ต้องทบทวนตัวเอง

นอกจากนี้ทางหน่วยงานยังสร้างวัฒนธรรมการทำงานในเรื่องของระบบคุณธรรมในการสนับสนุนบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม มีคุณภาพ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ให้เป็นหนึ่งในการสนับสนุนบุคลากรให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยเทศบาลนครภูเก็ตมีการพิจารณาบุคลากรจากผลงานที่มีคุณภาพเพื่อเลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการหนึ่งในการตอบแทนบุคลากรที่มีผลงาน รวมถึงการผลักดันบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตให้มีประสิทธิภาพในการทำงานทุกคน ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้ได้มากที่สุด เช่น ข้อมูลจากฐานสาร(2553:21) สัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านการคลังท้องถิ่นร่วมกับเทศบาลนครสวรรค์ และสมาคมนักการคลังท้องถิ่น เหล่านี้เป็นแนวทางในการสนับสนุนบุคลากรเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างสรรค์ผลงานและความก้าวหน้า ในอาชีพ จึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลนครภูเก็ตให้ความสำคัญคุณธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากรก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน

อย่างไรก็ดีสาเหตุที่ทำให้วัฒนธรรมองค์กรในมิติมุ่งบุคลากรและการสนับสนุนไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด บางครั้งอาจเนื่องมาจากระบบการสนับสนุนบุคลากรให้ทั่วถึงทั้งองค์การเป็นไปได้ยากและอาจต้องใช้เวลานาน มีขั้นตอนในการพิจารณาการรวมถึงการสื่อสารองค์การด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร เช่น สิทธิประโยชน์ เงื่อนไข ของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ นั้น อาจไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร ซึ่งอาจทำให้บุคลากรบางท่านไม่ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ส่งผลให้เสียสิทธิ เสียขวัญและกำลังใจในการทำงานได้

### 5.3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กรเทศบาลนครภูเก็ต พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งนำไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์

ผลการวิจัยฉบับนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมระดับภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและระดับวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลางและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิตมี

ความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงผลการวิจัยของ วิษุวัต มหิทธิกร (2550) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการศึกษา พบว่า 1. ภาวะผู้นำของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2. วัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยจัดอยู่ในระดับปานกลาง 3. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับค่อนข้างสูง ผลการวิจัยของ วชิราณี เหลืองไฟโรจน์ (2549) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของบริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 1) เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การของบริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของบริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป พฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย) ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การ (บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ บรรยากาศที่เน้นความเป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน บรรยากาศที่ให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน) ปัจจัยโครงสร้างองค์การ (การกระจายอำนาจ ความชำนาญเฉพาะอย่าง ความเป็นทางการ ช่วงการบังคับบัญชา ขนาดองค์การ ขนาดหน่วยทำงาน) มีความสัมพันธ์กับตัว ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ (การริเริ่มส่วนบุคคล ความอดทนต่อความเสี่ยง การกำหนดทิศทาง การประสานและการร่วมกัน การสนับสนุนทางการจัดการ การควบคุม เอกสิทธิ์ ระบบการให้รางวัล ความอดทนต่อความขัดแย้ง แบบแผนการติดต่อสื่อสาร) ผลการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำ ปัจจัยด้านรูปแบบพฤติกรรมความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย บรรยากาศองค์การที่เน้นอำนาจมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์การ

จากผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันและแยกออกจากกันได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องกัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสร้างเสริมและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และที่สำคัญคือองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างสรรค์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การแต่ละองค์ประกอบ ให้เป็นไปในลักษณะต่างๆ ที่สร้างสรรค์องค์การและบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในที่สุด ดังที่ Robert J. House , Paul J. Hanges , Mansour Javidian , Peter W. Dorfman , Vipin Gupta. (2004 : 124) กล่าวว่า แนวคิดวัฒนธรรมองค์การเป็นระบบที่ซับซ้อนแต่มีผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์การหนึ่งนั้นก็คือ “ภาวะผู้นำ” นั่นเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของกิตติ สิงหาปัด ( 2541: 22 อ้างถึงใน

Edgar H. Schein, 1992 : 211-213) ยังกล่าวถึง ความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า มีนักวิชาการหลายคนมีความเห็นว่าผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ มีส่วนสร้างและกำหนดวัฒนธรรมเป็นอย่างมาก ผู้ก่อตั้งพยายามกำหนดวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้วิธีการต่างๆ ในการจัดเกลาพนักงานให้มีวิถีคิด วิถีทำงาน ตามที่ผู้ก่อตั้งมุ่งหวัง เมื่อเวลาผ่านไป ถ้าสินค้าและบริการได้รับการตอบรับจากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ จะได้รับการยอมรับจากพนักงาน เมื่อพนักงานร่วมกันทำงานต่อไปและหน่วยงานยังคงประสบความสำเร็จต่อไป ความคิดและวิธีการทำงานของคณะผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรกๆ จะค่อยๆ ตกผลึกฝังแน่นอยู่ในจิตใจของพนักงาน จนกลายเป็นวิถีคิด วิธีการทำงานที่พนักงานใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ภายในหน่วยงาน สรุปได้ว่าองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบของผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการนำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด เช่น วิถีคิด ความประพฤติ เช่น วิธีการทำงาน วิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น ถ้าบุคลากรขององค์กรเห็นว่าดีและทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงจะได้รับการยอมรับด้วยใจของบุคลากรทุกคน ที่ยกให้ผู้นำเป็นแบบอย่างและเกิดการเลียนแบบทั่วทั้งองค์กรต่อไป และสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดภาพรวมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เช่นเดียวกับเทศบาลนครภูเก็ตแม้ว่าจะประกอบไปด้วยหลายหน่วยงาน หลายส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการสาธารณะในส่วนงานเทศบาล และมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันออกไป นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตก็สามารถนำองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแนวทางและวิธีการดำเนินงานขององค์การมาสร้างและผลักดันให้เกิดองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ได้ในที่สุด จึงสามารถรวบรวมบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตให้มีวัฒนธรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เป็นหนึ่งเดียวกันได้

ในภาพรวมจากผลการวิจัยจะพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของเทศบาลนครภูเก็ต มี 4 ลักษณะที่สร้างสรรค์องค์การคือ วัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก วัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสำเร็จของงาน วัฒนธรรมองค์กรแบบแข่งขัน วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมงานหรือแบบเครือข่าย วัฒนธรรมองค์กร 4 ลักษณะที่เกิดขึ้นกับเทศบาลนครภูเก็ตนี้จะออกมาในรูปแบบของการผสมผสานกัน จึงไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ตายตัว เพราะในสภาพแวดล้อมและในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บางครั้งก็เกิดภาวะวิกฤต เช่น มลภาวะเป็นพิษ ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตของประชาชนส่วนท้องถิ่นจึงเกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทุกส่วนในองค์การเทศบาลนครภูเก็ต การเลือกใช้องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการดำรงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจึงเป็นไปได้ยาก จึงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุดในการดำเนินงาน การพัฒนา การแก้ไขปัญหา ให้ได้

จากผลการวิจัยของ Jonh R. Darling (1992) ได้เขียนบทความวิชาการเรื่อง “การบริหารคุณภาพโดยรวม: บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์” ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จทางการบริหารนั้นคือการมีบริบทและสถานการณ์ที่ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ทั้งทางด้านการพัฒนาองค์กร คือ การให้ความใส่ใจกับลูกค้า ความมั่นคงของนวัตกรรม การมอบหมายงานให้บุคลากร เป็นสิ่งที่ได้นำมาประกอบกันเป็นตัวแบบ “ทีมชัยชนะ” โดยบุคลากรจะอุทิศตัวเพื่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อคุณภาพ และด้านการใช้กลยุทธ์ ซึ่งเป็นบุคลิกลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทางที่สร้างสรรค์ จากการวิจัยข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำจะสามารถพัฒนาศักยภาพและสร้างจิตสำนึกที่ดีของบุคลากร ให้สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับองค์กรในเชิงคุณภาพ เมื่อองค์กรมีคุณภาพ จะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานการให้บริการสาธารณะกับประชาชนที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีงานวิจัยและแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่นำมาสนับสนุนเพื่ออธิบายรายละเอียดข้างต้น ดังนี้

แบสส์ (1990 อ้างถึงในพิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2550:125) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้ปลุกกระดกกระแสความคิดใหม่ ค่านิยมใหม่ และจิตสำนึกใหม่ โดยการโน้มน้าวและปลุกเร้าจิตใจของผู้ตามและยังสร้างแนวทางการปฏิบัติใหม่และประพุดิตตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม หากการปฏิบัติการณ์ของผู้นำประสบผลสำเร็จ ก็จะทำให้ผู้ตามมีความคิดสำนึกใหม่ และทุ่มเทพลังในการสร้างคุณภาพใหม่ให้กับองค์กร เช่นเดียวกับนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ในวาระที่ท่านดำรงตำแหน่งได้พยายามเปลี่ยนแปลงองค์การด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีศักยภาพ มีความสามารถในการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน แล้วยังเปลี่ยนแปลงองค์การ ให้มีนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่ชัดเจน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Andrew M. Pettigrew.(1979 : 570-580) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร” กรณีศึกษา : โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ความสำเร็จของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากครูใหญ่ไปเป็นอาจารย์ใหญ่เป็นการทำให้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างหลักในโรงเรียนเกิดขึ้น วิสัยทัศน์องค์การกลายมาเป็นความเชื่อที่ได้รับการรับรองจากองค์การ ความเชื่อเป็นการสื่อความหมาย ความต้องการ ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แน่นอน การกระตุ้นผลการปฏิบัติงานของภาระงาน ความแน่วแน่นที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กระบวนการที่ใกล้ชิดกับปรัชญาความเชื่อของการอุทิศตนและการลงทุน รูปแบบที่เป็นขอบเขตการบริหารและความพร้อมของสถาบัน ศักยภาพทางสังคมออก ด้านานองค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นแนวคิดในการเน้นย้ำหน้าที่และการวิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กร ตามการติดต่อและการแยกส่วนที่ยังซ้อนทับกันอยู่ ออกจากกัน ผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนสถานภาพของผู้นำทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างหลักของหน่วยงานได้ ซึ่งโครงสร้างหลักของหน่วยงานที่มาจากวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมาตรฐานองค์กรให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตาม

โดยนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้อาศัยการให้ความสำคัญและเห็นคุณค่ากับการพัฒนาบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตให้กลายเป็น “ทุนมนุษย์” โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหาร คือ กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพในการทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามกระแส โลกวิวัฒน์ในปัจจุบัน เช่น ข้อมูลจากรัฐธรรมนูญ (2552:6) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้เยาวชนได้เรียนรู้จากบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ ความชำนาญ มีประสบการณ์ ในการถ่ายทอด โดยได้พัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพและให้ สวัสดิการกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้วยการดำเนินงานที่จัดอบรม สัมมนา ประชุมเชิง ปฏิบัติการ พร้อมกับมีโครงการแลกเปลี่ยนครูระหว่างประเทศและสร้างขวัญและกำลังใจในการ จัด งานวันครูแห่งชาตินอกจากนี้นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต จึงสามารถสร้างสรรค์ แนวทางการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นกับบุคลากร คือนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้มุ่งเน้นปลูกฝังให้บุคลากรเข้าสู่กระบวนการ การ จัดการความรู้ (Knowledge Management) ด้วยการเปิดโอกาสและสนับสนุนบุคลากรให้กระตือรือร้น ในการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ กับเพื่อนบุคลากรด้วยกันเอง จึงกลายเป็นวัฒนธรรมที่ สำคัญในการสร้างและส่งเสริมค่านิยมในเรื่องของการเรียนรู้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องเป็น องค์ประกอบหนึ่งที่อยู่ในชีวิตประจำวันให้เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคลากรเอง และความรู้จะช่วยให้ เกิดประโยชน์กับบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตให้นำความรู้ ความสามารถที่ได้รับการพัฒนาแล้วมา พัฒนางานองค์กรและงานของตนเองให้มีคุณภาพมากขึ้น รวมถึงยังทำให้สามารถปรับตัว เลือก วิธีการที่สร้างสรรค์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ จน เกิดผลสัมฤทธิ์หรือผลสำเร็จในการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรได้ยอมรับและยึด แนวทาง รูปแบบการทำงานตามนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ สะท้อนให้เห็นว่าเกิด “วัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จ ของงาน” เช่น ด้านการพัฒนาการศึกษาของเทศบาลนครภูเก็ต เพื่อสร้างความพร้อมสู่การเป็นเมือง ดันแบบแห่งการจัดการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลจากรัฐธรรมนูญ(2553:5) ให้ข้อมูล ว่า “การจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดเทศบาล มุ่งเน้นหลักสูตรการเรียนการสอนที่ทันสมัย ก้าวทันสู่โลกในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งเด็กทุกคนจะได้เรียนรู้ในสิ่ง ที่ตนเองรัก สนชอบ สนถนัดและมีความต้องการ รวมไปถึงต้องสอดคล้องกับความต้องการที่ สามารถให้อยู่ในสังคมอนาคตได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการจัดการศึกษาเชิงคุณภาพแบบซิปโป (SIPPO) จึงเกิดขึ้นมาในการจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพที่ทางเทศบาลนครภูเก็ตมุ่งเน้นให้

เกิดศักยภาพในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อลูกหลานชาวภูเก็ต โดยจัดให้โรงเรียนเทศบาลสามกอง เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านอาคารเรียน บุคลากร และการพัฒนาจัดการเรียนการสอน ภายใต้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา คิดการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล จนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3” ซึ่งวิธีการข้างต้นจะต้องใช้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของกลยุทธ์ทางการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาการศึกษานั้นประสบความสำเร็จ

แสดงให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวทางในการจูงใจบุคลากร David A. Kolb ; Irwin M. Rubin ; Joyce Osland.(1991:331) กล่าวว่า เครื่องมือการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการสร้างแรงจูงใจส่วนบุคคลให้เป็นไปตามเป้าหมายและภาระงานขององค์กร และ สมคิด บางโม (2544:44) อธิบายว่า ผู้นำขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างสูง มีความคิด ความเชื่อ และแนวทางการปฏิบัติอย่างไร สมาชิกมักปฏิบัติตามเป็นส่วนใหญ่ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stephen P. Robbins (1990 : 437-438) ได้นำเสนอกรณีศึกษาตัวอย่าง วัฒนธรรมองค์กร เรื่อง “รัฐเท็กซัส : เครื่องมือทางวัฒนธรรม” ส่วนหนึ่งของผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือรัฐเท็กซัส นั้นได้มีการพัฒนาจนมีชื่อเสียงไปทั่ว ซึ่งเกี่ยวกับศิลปะการใช้เทคโนโลยี (อ้างถึงใน Jonh H. Sheridian , 1988 : 66-68) จุดเน้นอยู่ที่เทคนิคการให้รางวัลพนักงานให้สร้างผลงานเพื่อการเอาชนะการแข่งขันและการสร้างรุ่นสินค้าขึ้นมาใหม่ Jenkins จึง สามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของบริษัท TI ได้ สรุปได้ว่าผู้นำนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรมาก ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์การทำงาน ในรูปแบบของวัฒนธรรมการแข่งขัน วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมหรือแบบเครือข่าย วัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์นั้นจะเกิดในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งหรือผสมผสานกัน ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ในขณะใดขณะหนึ่ง

นอกจากนี้ผู้นำนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตยังกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมและการทำงานเป็นเครือข่าย ด้วยการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ด้วยหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การให้ความยุติธรรมและการให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลในการทำงานแก่บุคลากร มีการแนะนำและการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจและอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างจริงจังเพื่อความสำเร็จของงาน จึงสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จของงานด้วย สิ่งเหล่านี้จึงสามารถประมวลออกมาเป็น

ภาพรวมด้านพฤติกรรมและแนวทางการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตที่เป็นตัวอย่างให้บุคลากรมีวัฒนธรรมองค์การที่สร้างสรรค์ให้พึงปฏิบัติตามแนวทางของผู้นำอย่างเหมาะสม

อาจกล่าวได้ว่าท่านก็เป็นผู้ผลักดันแนวทางเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์แบบค่อยเป็นค่อยไป ตามที่ Melissa Steffens. (2002 : 377-379) กล่าวว่า ผู้บริหารใช้วัฒนธรรมเพื่อหน้าที่ (อ้างถึงใน Edgar H. Schein, 1989) คือ การสนับสนุนแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ กำหนดแนวทางการยอมรับสำหรับผู้จัดการทำให้มีปฏิกิริยาตอบโต้กับสิ่งภายนอก ทำให้เกิดการตัดสินใจของบุคลากร บรรทัดฐานและหลักการแนวทางตามธรรมชาติของการยอมรับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ การเลือกรูปแบบการบริหาร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขนิษฐา ทรงงาม (2549) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ จากการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง มีอายุมากกว่า 45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานดีกว่าเพศชาย ส่วนอายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในการทำงานไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมการบริหารโดยรวมมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยมีความสัมพันธ์ระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ค่านิยมทางวัฒนธรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน

จากผลการวิจัยจึงแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แนวคิด ค่านิยมของบุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตที่มีแนวทางการบริหารแบบค่อยเป็นค่อยไปตลอดวาระที่ท่านดำรงตำแหน่ง ซึ่งสามารถหล่อหลอมหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ทักษะ พฤติกรรม ของสมาชิกในองค์การจากภายในจิตใจของตัวบุคลากรให้มีวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ที่ดี เช่น การทำงานเชิงรุกมากขึ้น เกิดจิตอาสา เมื่อทุกคนเกิดการยอมรับทางความคิดและเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวผู้ปฏิบัติงานเองและองค์การ คือสามารถปรับตัวให้ทำงานแก้ปัญหาให้กับชุมชนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เช่น การได้รับรางวัลสำนักทะเบียนรองชนะเลิศอันดับหนึ่งของประเทศ ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง สำนักทะเบียนทั้งระบบงาน กระบวนการทำงาน การจัดตั้งสำนักงาน ระบบบุคลากร ผลคือบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตได้ปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยพร้อมใจกันปฏิบัติงานตามนโยบายตามที่สำนักบริหารงานทะเบียน กรมการปกครอง ได้วางไว้และปฏิบัติตามแนวทางการให้บริการประชาชนด้วยใจอย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งนี้เพราะปัจจุบันประชาชนต่างต้องการงานบริการจาก

ภาครัฐที่ดีมีมาตรฐานสากลมากขึ้นเท่าเทียมกับการบริหารราชการส่วนกลาง ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การให้ดำเนินงานตามนโยบาย “8 ความสุข เพื่อชาวนครภูเก็ต” โดยมีเป้าหมายและพันธกิจต่างๆ เพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ คือ “สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่อย่างยั่งยืน” เป็นวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสำเร็จของงาน

ตามที่นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกำหนดไว้ จึงเกิดการสร้างสรรค์ผลงานบริการสาธารณะเชิงคุณภาพด้านต่างๆ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ของประชาชนส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต ให้ดีขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากการผลิตหรือผลงานที่เป็นรูปธรรม เช่น เตาเผาขยะ(ลดมลพิษ) การจัดอบรมอาชีพให้ประชาชนในชุมชน การพัฒนาระบบไฟฟ้าสาธารณะ การพัฒนาคุณภาพน้ำประปา เป็นต้น เหล่านี้ต่างสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับประชาชนและสามารถตอบสนองความต้องการบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานจากองค์การของรัฐและเมื่อองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้แล้ว จะทำให้ประชาชนเกิดความสุขและเมืองภูเก็ตเป็นเมืองที่น่าอยู่ พิจารณาได้จากความพึงพอใจของประชาชนจากการรับบริการสาธารณะ จึงเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของเทศบาลนครภูเก็ต ตามคำขวัญ “ความสุขของชาวภูเก็ต คือ ผลสำเร็จของเรา” สอดคล้องกับนโยบายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าการรวมกลุ่มของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต มีบรรทัดฐานทางพฤติกรรมร่วมกัน ดังนั้นสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ตจะต้องถูกทำให้แข็งแกร่งขึ้นจากบทบาทของผู้นำภายในองค์การจนเกิดความพอดี การมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็งนั้นจึงเป็นจะทำให้บุคลากรในองค์การนั้นมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและง่ายต่อการควบคุมหรือการปกครอง นอกจากนี้เพื่อความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายที่แท้จริงทางเทศบาลนครภูเก็ตได้มีวัฒนธรรมการทำงานโดยเน้นความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน คือมีการติดตามประเมินผลแผนพัฒนาที่ได้ดำเนินการเสมอ ข้อมูลจากรัฐธรรมนูญ (2553: 18) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลนครภูเก็ตมีการติดตามและประเมินผลแผนการพัฒนาเพื่อให้ได้ผลแห่งการพัฒนาตรงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดแก่พี่น้องประชาชน โดยมีการจัดทำรายงาน ผลการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลทุกไตรมาสต่อสภาเทศบาล โดยใช้งบประมาณทั้งสิ้น 155,248.03 บาท

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง“ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยตามกรอบแนวคิด คือศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) ตามแนวความคิดของ James MacGregor Burns (1978) โดยศึกษาจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) 3) การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) 4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration) และศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์” ตามแนวความคิดของ Cook and Lafferty (1989) โดยศึกษาจากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1. มิตินุ่งความสำเร็จ (Achievement) 2. มิตินุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (Self - actualization) 3. มิตินุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic - encouraging) 4. มิตินุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations)

#### 6.1 สรุปวิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ต

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พนักงานเทศบาลลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต จำนวน 11 หน่วยงาน มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 684 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาล

ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งได้จากวิธีการสุ่มแบบแบ่งระดับชั้น (Stratified Sampling) จากนั้นจึงใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มแบบระบบ (Systematic Random Sampling) เนื่องจากสมาชิกที่เป็นประชากรนั้น คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มก้อนและกลุ่มเหล่านี้มีความแตกต่างกันไม่มากนัก ได้ระยะห่างในบัญชีรายชื่อ 3 คน ดังนั้นเจ้าหน้าที่ในบัญชีรายชื่อจะถูกเว้นไปห่าง 3 คน ตามบัญชีรายชื่อจนกว่าจะแจกแบบสอบถามครบตามขนาดกลุ่มตัวอย่าง 252 คน ตามที่คำนวณไว้ โดยไม่คำนึงถึงหน่วยงานที่สมาชิกนั้นสังกัดอยู่

### 6.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ตอน คือ ได้แยกแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน แยกออกจากกัน คือ เรื่องภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.966 และวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ตได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.967 ประกอบด้วย 4 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามมีลักษณะแบบเลือกตอบ และเติมคำ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน (จำนวน 6 ข้อ)

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต (จำนวน 36 ข้อ)

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ (จำนวน 25 ข้อ)

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะและแนวทาง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างอิสระ เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่เก็บข้อมูลเองด้วยการเลือกตัวอย่างขอความร่วมมือ อธิบายวัตถุประสงค์และรายละเอียดการวิจัยต่างๆ ด้วยตนเองให้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้รับเลือกในการตอบแบบสอบถาม สำหรับการเก็บแบบสอบถามกลับผู้วิจัยใช้วิธีการให้ผู้กรอกมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการคืนแบบสอบถามที่กรอกแล้วในกล่องกับคืนแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมไว้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์สถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย โดยใช้สถิติการวิจัยคำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ระดับที่ 0.05

สมมุติฐานการวิจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิตมุ่งความสำเร็จ มิตมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง มิตมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิตมุ่งไมตรีสัมพันธ์

#### 6.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์ กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (Interview Guideline) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตได้แสดงความคิดเห็น ทั้งนี้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์ภายหลังที่ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลการสัมภาษณ์ไปประกอบการอภิปรายผลการศึกษาวิจัยให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังแนวทางสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จัดเตรียมไว้ตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้วิจัยจะดำเนินการสัมภาษณ์หลังจากที่มีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณแล้ว เพื่อนำผลการสัมภาษณ์เชิงลึกมาประกอบการอภิปรายผลการศึกษาเชิงปริมาณ

### 6.2 ข้อเสนอสรุปผลการวิจัย

#### 6.2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

จากผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง การกระตุ้นสติปัญญา อยู่ในระดับสูง และการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

#### 6.2.2 ระดับวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ต

จากผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ โดยภาพรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามิตมุ่งไมตรีสัมพันธ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง รองลงมา คือ มิตมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับสูง มิตมุ่งบุคคลและการสนับสนุน อยู่ในระดับสูง และ มิตมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

### 6.2.3 ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิตมุ่งความสำเร็จ มิตมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง มิตมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิตมุ่งโมตรสัมพันธ์

## 6.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง“ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” ผลการวิจัยในภาพรวมยังอยู่ในระดับสูงแต่ไม่ได้อยู่ในระดับสูงที่สุด เนื่องจากเกิดปัญหาและอุปสรรคบางประการ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอให้ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงเทศบาลนครภูเก็ต ต่อไป

### 6.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

เนื่องจากเทศบาลนครภูเก็ตเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบด้วยหลายหน่วยงาน จึงมีบุคลากรจำนวนมาก การใช้บทบาทภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเพียงท่านเดียว ในการสร้างและผลักดันองค์การที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจำนวนมากที่มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา นั้นอาจทำให้ไม่ทั่วถึง ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงบุคลากรทุกคนในองค์กรทำได้เพียงบางส่วนไม่ทั่วถึงทุกคนตามไปด้วย

1.1 ควรพัฒนานโยบายเกี่ยวกับการสื่อสารแนวคิด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยถ่ายทอดผ่านทางหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดให้สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึงเข้าใจดีทุกคน

1.2 ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์องค์การให้กว้างขวางมากขึ้น เช่น เรื่องสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่พึงจะได้รับ ได้แก่ การให้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรเลือกเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางระบบ

Internet Online เช่น วารสารรัฐฐานสารออนไลน์ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว มากที่สุด

1.3 ควรกำหนดนโยบายการเพิ่มช่องทางการสื่อสารจากนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตไปถึงบุคลากร เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรให้มากขึ้น ให้มีการรับฟังเสียงตอบรับของบุคลากรอย่างทั่วถึง ซึ่งต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารจากบุคลากรไปถึงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตหลายทางและให้มากขึ้น ง่ายขึ้น และนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตควรตอบคำถามและให้คำแนะนำกับบุคลากรอีกด้วย

1.4 ควรบุกเบิกนโยบายการลงคะแนนเสียง (Vote) ในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผ่านช่องทางการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องได้อยู่ในกระบวนการทำงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

1.5 ควรมีนโยบายแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้องค์กรเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน บุคลากรได้ปรับความเข้าใจกันและเกิดความรักความสามัคคีในหมู่คณะมากขึ้น เช่น นโยบายการให้รางวัลการทำงานกับหน่วยงานภายในเป็นทีม (ไม่ใช่รายบุคคล)

1.6 ควรมีนโยบายการทำกิจกรรมร่วมกันกับบุคลากรทั้งองค์กรอย่างสม่ำเสมอ นโยบายปลูกฝังหรืออบรมทางด้านคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น เมื่อมีการดำเนินนโยบายแล้วควรมีการติดตามประเมินผลพฤติกรรมและปัญหาด้วย

1.7 ควรผลักดันนโยบายกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งทางองค์กรได้ส่งเสริมและสนับสนุนอยู่แล้ว ให้เป็นนโยบายการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง ให้เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งจะทำให้การปลูกฝังค่านิยมเกี่ยวกับการศึกษา การหมั่นแสวงหาความรู้ มีประสิทธิภาพและเห็นผลที่ได้พัฒนาบุคลากรมากขึ้น เช่น นโยบายสร้างห้องสมุดแก่บุคลากร นโยบายสร้างศูนย์การเรียนรู้บุคลากรที่ครบวงจร นโยบายส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

1.8 ควรปรับปรุงหรือปฏิรูปนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีการให้ความสำคัญบุคลากรในองค์กรอย่างทั่วถึง เช่น นโยบายส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มากขึ้น นโยบายจัดสวัสดิการที่มีประโยชน์กับบุคลากรให้ทั่วถึงในทุกส่วนงานตามความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิกมากที่สุด ทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานมากขึ้น ควบคู่ไปกับการกำหนดให้มีนโยบายประเมินความต้องการของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดทำตัวชี้วัด ที่ชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าเกิดข้อบกพร่องอะไร เกิดปัญหาอะไร จะได้แก้ปัญหาให้ตรงจุด สามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงาน

ได้ตรงจุดมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้สามารถทราบความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร จะได้ลงทุนให้เกิดความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด เช่น การจัดสรรงบประมาณ

1.9 ควรมีนโยบายให้บุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตได้ปฏิบัติงานแบบลงพื้นที่หรือทำกิจกรรมร่วมกันกับประชาชนในชุมชน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและข้อเท็จจริงในการดำเนินงานให้มากขึ้น โดยทั้งนี้ควรให้บุคลากรเทศบาลมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันในการลงพื้นที่หรือดูงานให้ครบทุกคนในแต่ละหน่วยงาน และมีการให้จัดทำรายงานชี้แจงกับหัวหน้างานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นฐานข้อมูลในการวางแผนการดำเนินงานต่อไป

## 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

2.1 ควรผลักดันให้เกิดนโยบายพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ตอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ ว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ที่เป็นรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทำงานแบบใหม่ ทุกรูปแบบให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน โดยชี้นำแนวทางการบูรณาการวัฒนธรรมองค์การในรูปแบบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมการทำงานมากขึ้น และมีนโยบายเชิงปฏิบัติการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างจริงจัง ให้มีแนวทางการทำงานที่ถูกต้องเป็นไปแนวเดียวกัน ตามแนวทางที่คาดหวังไว้เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ต

2.2 ควรกำหนดนโยบายบูรณาการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อสร้างค่านิยม ความเชื่อ แนวคิด ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ โดยการนำผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์แขนงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาแลกเปลี่ยนความรู้ นำไปพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานและผลงานการจัดบริการสาธารณะกับประชาชน

2.3 ควรมีนโยบายให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดี เป็นประโยชน์กับสังคม และให้นำความคิดที่ได้มานำเสนอ เพื่อสานต่อทำให้เกิดเป็นรูปธรรม เช่น การจัดการประกวดความคิดสร้างสรรค์ การให้ทุนการศึกษา ทุนการวิจัย กับบุคลากรเพื่อประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

### 6.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

#### 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

1.1 ควรจัดให้มีการจัดทำประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงคุณภาพการทำงานและคุณภาพของผลงานบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้จัดสรรงบประมาณการแก้ปัญหาและการดำเนินงานในจำนวนที่เหมาะสม

1.2 ควรปรับปรุงแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เกิดความพร้อมในการปฏิบัติงานทุกเมื่อ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การทำงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้เกิดความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการทำงาน

1.3 ควรเลือกเครื่องมือทางการบริหารงานองค์การที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์การมากขึ้น เช่น การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาคุณภาพองค์การ หลักธรรมาภิบาล ทฤษฎีการตัดสินใจ หลักการเจรจาต่อรอง การบริหารบริการสาธารณะ หลักการบริหารงานภาครัฐ หลักการบริหารความเสี่ยง หลักการบริหารการเงินการคลัง หลักการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์องค์การ หลักการมีส่วนร่วม การใช้ตัวแบบ BSC (Balance scorecard ) นำมาใช้เป็นเครื่องมือแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

## 2) ด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

2.1 นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตต้องดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรยอมรับและนับถือเป็นแบบอย่างและแนวทางการปฏิบัติตนในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม ตลอดไป พร้อมทั้งให้นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีการถ่ายทอดและสอนงานบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ควรเปลี่ยนแปลงแนวคิด ค่านิยม ความเชื่อของบุคลากร ในเรื่องการให้ความสำคัญกับวัตถุหรือรางวัลในการทำงานลง เพื่อให้บุคลากรไม่เห็นแก่ได้ การบริหารงานในองค์การหรือการดำเนินงานในองค์การจะเกิดขึ้นได้ด้วยความเต็มใจจากบุคลากรอย่างแท้จริง

2.3 ควรสำรวจพฤติกรรมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องให้บุคลากรและผู้นำในหน่วยงานต่างๆช่วยกันสำรวจซึ่งกันและกันและมีการรายงานหรือชี้แจงพฤติกรรมที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ให้บุคลากรทราบ

2.4 ควรเลือกเครื่องมือทางการบริหารงานองค์การที่เหมาะสมในการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ให้เหมาะสม เช่น การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

## 6.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

6.4.1 สำหรับการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าควรจะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ให้ละเอียดมากขึ้น โดยนำแนวความคิดหรือทฤษฎีของนักทฤษฎีมาสังเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบการวิจัยที่สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

6.4.2 ควรจะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในส่วนอื่นๆด้วย เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมของผู้นำในองค์การเทศบาลนครภูเก็ตว่าเป็นอย่างไร เอื้อต่อการบริหารงานเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การมากน้อยเพียงใด รวมถึงศึกษาถึงกระบวนการที่เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อย่างละเอียด เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์การให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น เพราะผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดหากไม่มีการผสมผสานวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต  
THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE: A CASE STUDY OF THE PHUKET TOWN MUNICIPALITY, THAILAND

ฉันทวุฒิ แก้วบางพุด 5136312 SHPA/M

ศศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: สมบูรณ์ ศิริสรธรีธัญ, Ph.D., ชีรพงษ์ บุญรักษา, Ph.D.,  
นภเรณู สัจจรักษ์ ชีระจิตติ, Ph.D.

## บทสรุปแบบสมบูรณ์

### 1. บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันจากการเกิดกระแสโลกาภิวัตน์จะพบว่า โลกนี้มีสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วทั้งด้านบวกและด้านลบอย่างไม่หยุดนิ่งที่ส่งผลกระทบต่อระดับชุมชนระดับกลุ่ม ระดับปัจเจกบุคคล ระดับองค์การ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ บ่อยครั้งมักทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา เช่น ปัญหาพาหนะนำโรคร้ายในชุมชน ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน ปัญหาอบายมุขและวัยรุ่นมั่วสุม เป็นต้น ในประเด็นนี้ อังคาบ เจริญฤทธิ์ (2548: 17) แสดงความคิดเห็นว่า “ผลจากการเปลี่ยนแปลงนี้ต่างส่งผลกระทบได้ทั้งทางบวกและทางลบกับองค์การ จึงทำให้ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปร หรือปัจจัยต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ได้รับการยอมรับมาก คือ “ภาวะผู้นำ”

กล่าวได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ทำหน้าที่ “บำบัดทุกข์บำรุงสุขและให้บริการประชาชน” ต่างตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของ “ผู้นำ” ต้องอาศัยการบริหารงานของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ เพื่อให้การบริหารงานในองค์การให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่เพียงเท่านั้นการ

บริหารงานภายในของแต่ละองค์การบุคลากร ต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีศักยภาพเต็มที่สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

สำหรับแนวทางการศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” นับว่าเป็นทฤษฎีใหม่ที่มีการพัฒนาต่อออกมาจากแนวคิดภาวะผู้นำของนักวิชาการดั้งเดิมหลายท่าน จนเกิดเป็นแนวคิด “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) เป็นแนวคิดที่นำเสนอโดยนักวิชาการ James MacGregor Burns (1978) เป็นท่านแรก แนวคิดนี้เป็นใหม่ที่ได้รับการยอมรับและได้นำไปใช้ศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันอย่างกว้างขวาง (Jonh W. Newstrom; Keith Davis, 1993: 222) และมีนักวิชาการท่านอื่นได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปต่อยอด ศึกษาเป็นงานวิจัยอีกมาก

นอกจากนี้การศึกษา “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” สามารถศึกษาเชื่อมโยงไปถึงตัวแปรอื่นในองค์กรได้อีก คือ “วัฒนธรรมองค์กร” ตามแนวคิดของ Melissa Steffens (2002: 373-374) อธิบายว่า “บริษัทมากมายนั้นได้สร้างวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันโดยอาจจะมุ่งเน้นที่การให้บริการลูกค้าเป็นหลัก รวมถึงการเน้นลูกจ้างหรือนวัตกรรมทางเทคโนโลยีในการพัฒนาการผลิตหรือคุณภาพของงานบริการ”

สำหรับประเทศไทยในส่วนการบริหารงานราชการส่วนท้องถิ่นพบว่า แม้ในปัจจุบันมีการกระจายอำนาจไปยังผู้บริหารงานส่วนท้องถิ่นก็ตาม แต่ผู้นำก็ยังคงมีรูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิม เช่น ไม่กล้าตัดสินใจแก้ปัญหา มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ผู้นำไม่มีความคิดสร้างสรรค์ทำให้ไม่สามารถกำหนดข้อเสนอแนะเชิงนโยบายหรือข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ เพื่อบริหารงานและบุคลากรที่เหมาะสมตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงส่งผลต่อการพัฒนาหน่วยงานและบุคลากรในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะ “ด้านงานบริการประชาชน” สิ่งเหล่านี้จึงได้ขัดกับหลักการให้บริการสาธารณะอย่างเห็นได้ชัด สะท้อนให้เห็นถึง “วัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานราชการ” ที่เป็นอุปสรรคที่ถ่วงการพัฒนาองค์กรและบุคลากร จึงต้องได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาเรื้อรังต่อไปในอนาคต หากวัฒนธรรมองค์กรได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมแล้วจะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการบริหารงานองค์กรและการบริหารงานบุคคล ประชาชนก็จะได้รับบริการสาธารณะที่ดีมีคุณภาพกว่าเดิม โดยอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่เคร่งครัด ของทางราชการเป็นหลักตามแนวทางของ “วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์” ตามแนวคิดของ Cook and Lafferty (1989) ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จิตสำนึกของบุคลากรในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน จนสามารถสร้างเอกลักษณ์ของหน่วยงานที่ดี ลบภาพลักษณ์ที่ไม่ดี

ให้หมดไปได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

สำหรับการศึกษาองค์การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นที่เทศบาลนครภูเก็ตเป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีความน่าสนใจมาก เพราะมีการจัดให้บริการสาธารณะที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด สามารถเข้าถึงประชาชนได้ง่าย รับรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนได้ดี มีความเจริญ ความก้าวหน้าด้านต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การโทรคมนาคม ฯลฯ ผลที่ตามมาคือทำให้จังหวัดภูเก็ตเกิด “การเปลี่ยนแปลง” กลายเป็นเมืองที่เจริญมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันปัญหาต่างๆ ก็เกิดขึ้นตามมาจากการเป็นเมืองท่องเที่ยวโดยเฉพาะในส่วนชุมชนระดับท้องถิ่น จึงเกิดการปรับตัวของหน่วยราชการที่ให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ให้ได้

ปัจจุบันเทศบาลนครภูเก็ตอยู่ในวาระของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ชื่อนางสาวสมใจ สุวรรณศุภพนา ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้หญิงที่มีความสามารถในการบริหารงาน โดยในวาระที่ท่านดำรงตำแหน่งนั้น ท่านสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครภูเก็ตเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างและพัฒนาองค์การการทำงานด้วยวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ขึ้นมา เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรม ความเชื่อ ของบุคลากร จนเกิดเป็นการทำงานในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อให้ทันต่อกระแสโลกาภิวัตน์ เมื่อบุคลากรมีคุณภาพจึงสามารถปฏิบัติงานยกระดับคุณภาพของงานบริการสาธารณะด้านต่างๆ ให้ดีขึ้นตามมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดภูเก็ตมีความเจริญขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาจากประวัติดผลงานพบว่าการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีผลงานและรางวัลเป็นที่ประจักษ์มากมาย ได้แก่ รางวัลสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลนครภูเก็ตได้มาตรฐาน R.S.O. ระดับ 1 ประจำปี พ.ศ. 2548 รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืนดีเด่น ระดับภาค ประจำปี 2547 รางวัลผู้หญิงเก่ง ปีพ.ศ. 2549 จากสถาบันบทบาทหญิงชายและการพัฒนา รางวัลผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดีเด่น ด้านการศึกษา ประจำปีการศึกษา 2547 เป็นต้น

## 2. บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต 2) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษาจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ

(3) การกระตุ้นสติปัญญา (4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) มุ่งความสำเร็จ (2) มุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (3) มุ่งบุคคลและการสนับสนุน (4) มุ่งไมตรีสัมพันธ์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต จำนวน 252 คน การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและแบบสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) 2. วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objective)

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต
2. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

### 4. ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

(1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (Charisma) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) (3) การกระตุ้นสติปัญญา (intellectual stimulation) (4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individual consideration)

(2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ศึกษาผ่านองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ (1) มุ่งความสำเร็จ (Achievement) (2) มุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุด

ชีวิตของตนเอง (Self-actualization) (3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (Humanistic-encouraging) (4) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ (friendly relations)

#### **ขอบเขตด้านพื้นที่และประชากร**

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะเทศบาลนครภูเก็ต จำนวน 11 หน่วยงาน ได้แก่ (1) สำนักปลัดเทศบาล (2) สำนักการช่าง (3) สำนักงานคลัง (4) สำนักการศึกษา (5) กองวิชาการและแผนงาน (6) กองสวัสดิการและสังคม (7) กองการแพทย์ (8) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (9) กองการประปา (10) หน่วยงานตรวจสอบ (11) หน่วยงานนิติการ โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้างตามภารกิจที่ปฏิบัติงานของเทศบาลนครภูเก็ต รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 11 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 684 คน ได้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจำนวน 252 คน

#### **ขอบเขตด้านระยะเวลา**

ช่วงระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าและเก็บข้อมูล เดือนเมษายน 2552 - สิงหาคม 2553 (เริ่มเก็บข้อมูลหลังจากได้รับการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน)

### **5. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)**

การออกแบบงานวิจัย โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสานทั้งงานวิจัยเชิงปริมาณและงานวิจัยเชิงคุณภาพประกอบกัน วิธีวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเอกสาร ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์เชิงลึก(In-dept interview) กับบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพิ่มเติม เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 ชนิด คือ 1) แบบสอบถาม เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต 2) แบบสัมภาษณ์ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

หน่วยการวิเคราะห์ คือ ระดับองค์การ (ส่วนงาน/หน่วยงานต่างๆ) ตามโครงสร้างเทศบาลนครภูเก็ต

#### **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ**

การวิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด (Questionnaire) สำหรับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 252 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐาน ทั้งนี้ได้แยกแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ตแยกออกจากกัน

แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามมีลักษณะแบบเลือกตอบและเติมคำ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด ประสบการณ์ในการทำงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบตามทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีภูเก็ต ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบเลือกตอบตามทัศนคติ และความคิดเห็นที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างอิสระเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้นำการวิจัยเชิงคุณภาพเข้ามา เพื่อทำให้งานวิจัยฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือและได้ข้อมูลที่มีน้ำหนักมากยิ่งขึ้น โดยมีการศึกษาการวิจัยเอกสาร ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานวิจัยต่อไป ดังรายละเอียด ดังนี้

1) การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรมในแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ จากเอกสารทางวิชาการ และศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) ศึกษาเอกสาร ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ เทศบาลนครภูเก็ต นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต เช่น เอกสารรายงานผลการดำเนินงานของเทศบาลนครภูเก็ต เอกสารหรือบทความวิจัยเกี่ยวกับงานบริการของท้องถิ่น เป็นต้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพประกอบข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณในเรื่องของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ นำไปสู่การเสนอผลการศึกษางานวิจัยและการอภิปรายผลการศึกษาต่อไป

3) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept interview) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยโดยมีการจัดเตรียมแนวทางสัมภาษณ์ไว้ (Interview Guideline) เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น

การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) ประมวลผลและจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อนำเสนอและสรุปผลการวิจัย ส่วนสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ใช้ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้ในการวิเคราะห์และอธิบายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรลักษณะ

สร้างสรรค์ที่วัดจากพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจของเทศบาลนครภูเก็ต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ในการวิเคราะห์และการอธิบายถึงการกระจายตัวของข้อมูล ค่าความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ใช้ในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ กำหนดไว้ระดับที่ 0.05

## 6. ผลการวิจัยและการอภิปรายผล (Results and Discussion)

ผลการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรหลักแต่ละด้าน และเสนอผลการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยและสมมุติฐาน ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมา คือ การสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.82$ ) การกระตุ้นสติปัญญา อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) และ การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.55$ ) ตามลำดับ

2) วัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ โดยรวมมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.74$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.85$ ) รองลงมา คือ มิติมุ่งความสำเร็จ อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.80$ ) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.70$ ) และ มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง มีค่าคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด อยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 3.60$ ) ตามลำดับ

3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .730^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ด้านการพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ ได้แก่ มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ์

ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดังนี้

### 1) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

จากผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นสติปัญญา และ การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน อยู่ในระดับสูง ทุกด้านเช่นกัน

สะท้อนให้เห็นว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีคุณลักษณะและคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ และมีพฤติกรรมแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การให้ตอบสนองกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้มาก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเทศบาลนครภูเก็ตให้สามารถปฏิบัติงานบริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ มีผู้ให้ความคิดเห็น กล่าวว่า “นานตั้งแต่ปี 31 ท่านเป็นสมาชิกสภาเทศบาลหลังจากนั้นเป็นเทศมนตรี ตั้งแต่ 1 พ.ย. 2531 ประมาณ 20 กว่าปี ก็เห็นการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด”

นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นหลักขององค์การ ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังวิสัยทัศน์ (VISION) ประจำปี 2552-2557 คือ “สร้างนครภูเก็ตให้เป็นนครแห่งความสุขและน่าอยู่ อย่างยั่งยืน” กำหนดพันธกิจ (MISSION) ขององค์การที่สอดคล้องกันเพื่อให้บุคลากรในองค์การดำเนินการตาม คือการพัฒนาเมืองภูเก็ตในด้านต่างๆให้ดีขึ้น เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นของประชาชนในชีวิตประจำวัน ข้อมูลจากรายงานสาร ประจำปีเดือนพฤษภาคม (2552:2) กล่าวถึง นโยบาย 8 ความสุข เพื่อชาวนครภูเก็ต มีแนวทางการครอบคลุม 8 ด้านได้แก่ นโยบายสร้างความสุขสร้างการศึกษา นโยบายสร้างความสุขสร้างสังคมให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างคุณภาพชีวิตให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างการบริหารจัดการที่ดี นโยบายสร้างความสุขสร้างความสะอาดสบายให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างเศรษฐกิจให้ดียิ่งขึ้น นโยบายสร้างความสุขสร้างความเป็นตัวตนคนภูเก็ต จึงสรุปได้ว่านายกเทศมนตรีนครภูเก็ตได้กำหนดทิศทางขององค์การคือเป็นผู้กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างครบถ้วน เพื่อให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงงานบริการสาธารณะให้ทันสมัย เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตครอบคลุมทุกด้านของประชาชนส่วนท้องถิ่น และเข้าถึงประชาชนในท้องถิ่นอย่างเสมอภาคกันอย่างทั่วถึงพิจารณาได้จากประสิทธิผลการปฏิบัติงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและยังสะท้อนให้เห็น

ว่าการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นแนวทางการบริหารจัดการองค์การเป็นที่นิยมและเป็นที่ยอมรับของผู้นำองค์การราชการในปัจจุบัน

การใช้ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตเป็นลักษณะของการใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการนำองค์การ ก็เป็นลักษณะของการบริหารงานในองค์กรอย่างมีชั้นเชิงตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ จึงไม่มีวิธีการบริหารที่แน่นอนตายตัว เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้สามารถผลักดันองค์การปฏิบัติงานให้บริการประชาชนส่วนท้องถิ่นในเชิงรุกได้ เกิดการปรับตัวขององค์การให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน โดยการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ภารกิจ ขององค์การเพื่อวางแผนการดำเนินกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จนทำให้เทศบาลนครภูเก็ตเกิดการสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนขึ้นมามากมาย เช่น ข้อมูลจากรัฐานุสาร ประจำเดือนเมษายน (2553:5) เช่น “กลยุทธ์แห่งการพัฒนาทักษะความคิดเพื่อเด็กปฐมศึกษา” ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการศึกษาระดับประถมศึกษาในระดับท้องถิ่นของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ฝ่ายประถมศึกษา

ดังนั้นผู้วิจัยจึงอธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตทำให้เกิดการสร้างสร้งค์นวัตกรรมการบริหารและการจัดบริการสาธารณะใหม่ทางภาครัฐขึ้นที่เทศบาลนครภูเก็ต ตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครภูเก็ต ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อชุมชนเป็นอย่างมาก

## 2) การศึกษาวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

จากผลการวิจัยด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต พบว่าความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านซึ่งประกอบด้วย มิติมุ่งความสำเร็จ มิติมุ่งไม่ตรีสัมพันธ มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของตนเอง อยู่ในระดับสูง ทุกด้านเช่นกัน

แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ต คือด้านโครงสร้าง บุคลากร ระบบงาน ต่างเป็นสิ่งที่พัฒนาองค์การเทศบาลนครภูเก็ตให้มีการเปลี่ยนแปลง สรรค์สร้าง การดำเนินงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ขึ้นมา เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิด ในการทำงานของบุคลากรในองค์การที่สร้างสรรค์และเพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์การ ในขณะที่วัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่นี้ เช่น วัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก วัฒนธรรมการทำงานแบบแข่งขัน สิ่งเหล่านี้จะสร้างสรรค์ประโยชน์สุขให้เกิดกับท้องถิ่นและชุมชนมากขึ้นด้วย จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เป็นเอกลักษณ์หรือ

ภาพรวมของบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ต ให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ตมีส่วนหล่อหลอมบุคลากรในองค์การทำให้เกิดค่านิยมร่วมกันในเรื่องการทำงาน เกิดการทำงานเป็นทีม เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการทำงานด้านการบริการประชาชนที่ดียิ่งขึ้น โดยพิจารณาได้จากผลการดำเนินงานขององค์การที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง คือการได้รับรางวัลมากมายจากการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่น สะท้อนให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การของเทศบาลนครภูเก็ตนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่มีความสร้างสรรค์อย่างเหมาะสมเพื่อเตรียมพร้อมในการทำงานให้บริการประชาชนอย่างแท้จริง

### 3) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ต พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้

แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กันและแยกออกจากกันไม่ได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนส่งเสริมและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งได้ส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การและที่สำคัญคือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างสรรค์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การในแต่ละองค์ประกอบ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน ในที่สุด ผู้นำองค์การจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการนำองค์การ มีอิทธิพลต่อแนวคิด เช่น วิสัยทัศน์ ส่วนความประพฤติ เช่น วิธีการทำงาน วิธีการแก้ปัญหา เป็นต้น จึงเกิดเป็นการผลักดันให้เกิดภาพรวมที่เป็นวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์สำหรับการทำงานขึ้นมา แม้ว่าเทศบาลนครภูเก็ตจะประกอบไปด้วยหลายหน่วยงาน หลายส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริการสาธารณะในส่วนงานเทศบาล และมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันออกไป นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตก็สามารถรวบรวมบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตให้มีวัฒนธรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เป็นหนึ่งเดียวกันได้

ในภาพรวมพบว่า วัฒนธรรมการทำงานของเทศบาลนครภูเก็ต มี 4 ลักษณะที่สร้างสรรค์องค์การคือ วัฒนธรรมการทำงานในเชิงรุก วัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสำเร็จของงาน วัฒนธรรมองค์การแบบแข่งขัน วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมงานหรือแบบเครือข่าย ซึ่งจะออกมาในรูปแบบของการผสมผสานกัน จึงไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ตายตัว เพราะในสภาพแวดล้อมและในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บางครั้งก็เกิดภาวะ

วิกฤต กับองค์การหรือคุณภาพชีวิตของประชาชนส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทุกส่วนในองค์การเทศบาลนครภูเก็ต แต่การเลือกใช้อำนาจประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือการดำรงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นไปในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งจึงเป็นไปได้ยาก จึงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมและดีที่สุดในการดำเนินงาน การพัฒนา การแก้ไขปัญหา ให้ได้

แนวทางที่สำคัญ คือนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวทางในการจูงใจบุคลากร ให้เป็นไปตามเป้าหมายและภาระงานขององค์การด้วย อีกทั้งยังกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม และการทำงานเป็นเครือข่าย ด้วยการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ด้วยหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การให้ความยุติธรรมและการให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลในการทำงานแก่บุคลากร มีการแนะนำและการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากร จะทำให้อุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างจริงจังเพื่อความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าท่านก็เป็นผู้ผลักดันแนวทางเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์แบบค่อยเป็นค่อยไป

เหล่านี้จึงสามารถหล่อหลอมหรือเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การจากภายในจิตใจของตัวบุคลากรให้มีวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ที่ดี เช่น การทำงานเชิงรุกมากขึ้น เกิดจิตอาสา เมื่อทุกคนเกิดการยอมรับทางความคิดและเกิดการเลียนแบบพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดประโยชน์ทั้งกับตัวผู้ปฏิบัติงานเองและองค์การ คือสามารถปรับตัวให้ทำงานแก้ปัญหาให้กับชุมชนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างรวดเร็ว เช่น การได้รับรางวัลสำนักทะเบียนรองชนะเลิศอันดับหนึ่งของประเทศ ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสำนักทะเบียนทั้งระบบงาน กระบวนการทำงาน การจัดผังสำนักงาน ระบบบุคลากร ผลคือบุคลากรเทศบาลนครภูเก็ตได้ปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยพร้อมใจกันปฏิบัติงานตามนโยบายตามที่สำนักบริหารงานทะเบียน กรมการปกครอง ได้วางไว้และปฏิบัติตามแนวทางการให้บริการประชาชนด้วยใจอย่างพร้อมเพรียงกัน

## 7. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา (Recommendations)

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

#### 1.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

##### 1.1.1 ควรพัฒนานโยบายเกี่ยวกับการสื่อสารแนวคิด

เป้าหมาย วิสัยทัศน์ นโยบาย ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยถ่ายทอดผ่านทางหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดให้สื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง เข้าใจดีทุกคน

1.1.2 ควรกำหนดนโยบายเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์องค์การให้กว้างขวางมากขึ้น เช่น เรื่องสิทธิประโยชน์ของบุคลากรที่พึงจะได้รับ ได้แก่ การให้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ควรเลือกเผยแพร่ข้อมูลผ่านทางระบบ Internet Online เช่น วารสารวิทยุวารสารออนไลน์ ระเบียบ ข้อบังคับของบุคลากร ออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก รวดเร็ว มากที่สุด

1.1.3 ควรกำหนดนโยบายการเพิ่มช่องทางการสื่อสารจากนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตไปถึงบุคลากรเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรให้มากขึ้น ให้มีการรับฟังเสียงตอบรับของบุคลากรอย่างทั่วถึง ซึ่งต้องจัดให้มีช่องทางการสื่อสารจากบุคลากรไปถึงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตหลายทางและให้มากขึ้นง่ายขึ้น และนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตควรตอบคำถามและให้คำแนะนำกับบุคลากรกลับด้วย

1.1.4 ควรบุกเบิกนโยบายการลงคะแนนเสียง (Vote) ในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งผ่านช่องทางการสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว เพื่อให้บุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องได้อยู่ในกระบวนการทำงานและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง

1.1.5 ควรปรับปรุงหรือปฏิรูปนโยบายบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ มีการให้ความสำคัญบุคลากรในองค์การอย่างทั่วถึง เช่น นโยบายส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรให้มากขึ้น นโยบายจัดสวัสดิการที่มีประโยชน์กับบุคลากรให้ทั่วถึงในทุกส่วนงาน มีนโยบายประเมินความต้องการของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

## 1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

1.2.1 ควรผลักดันให้เกิดนโยบายพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเทศบาลนครภูเก็ตอย่างเป็นรูปธรรม ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์การทำงานแบบใหม่

1.2.2 ควรมีนโยบายให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่ดี เป็นประโยชน์กับสังคม และให้นำความคิดที่ได้มานำเสนอ เพื่อสานต่อทำให้เกิดเป็นรูปธรรม เช่น การจัดการประกวดความคิดสร้างสรรค์ การให้ทุนการศึกษา ทุนการวิจัย กับบุคลากรเพื่อประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

## 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

### 2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

2.1.1 ควรเลือกเครื่องมือทางการบริหารงานองค์การที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับองค์การมากขึ้น เช่น การใช้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนพัฒนาคุณภาพองค์การ หลักธรรมภิบาล ทฤษฎีการตัดสินใจ หลักการเจรจาต่อรอง การบริหารบริการสาธารณะ หลักการบริหารงานภาครัฐ หลักการบริหารความเสี่ยง หลักการบริหารการเงินการคลัง หลักการสื่อสารและ

การประชาสัมพันธ์องค์การ หลักการมีส่วนร่วม การใช้ตัวแบบ BSC (Balance scorecard) นำมาใช้เป็นเครื่องมือแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

## 2.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ของเทศบาลนครภูเก็ต

2.2.1 นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตต้องดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรยอมรับและนับถือเป็นแบบอย่างและแนวทางการปฏิบัติตนในการทำงาน คุณธรรมจริยธรรม ตลอดไป พร้อมทั้งให้นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตมีการถ่ายทอดและสอนงานบุคลากร ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ

2.2.2 ควรสำรวจพฤติกรรมความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องให้บุคลากรและผู้นำในหน่วยงานต่างๆ ช่วยกันสำรวจซึ่งกันและกันและมีการรายงานหรือชี้แจงพฤติกรรมที่ควรพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ให้บุคลากรทราบ

## 3. ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.1 สำหรับการศึกษาครั้งต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าควรจะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ให้ละเอียดมากขึ้น โดยนำแนวความคิดหรือทฤษฎีของนักทฤษฎีมาสังเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบการวิจัยที่สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

3.2 ควรจะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานในส่วนอื่นๆ ด้วย เพื่อให้ทราบถึงภาพรวมของผู้นำในองค์การเทศบาลนครภูเก็ตว่าเป็นอย่างไร เอื้อต่อการบริหารงานเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การมาน้อยเพียงใด รวมถึงศึกษาถึงกระบวนการที่เป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์อย่างละเอียด เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์การให้สมบูรณ์แบบมากขึ้น เพราะผู้วิจัยเห็นว่าไม่มีแนวทางใดที่ดีที่สุดหากไม่มีการผสมผสานวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบต่างๆ

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
AND ORGANIZATIONAL CULTURE: A CASE STUDY OF THE PHUKET  
TOWN MUNICIPALITY, THAILAND

NATTAWUT KEAWBANGPOOD 5136312 SHPA/M

M.A. (PUBLIC ADMINISTRATION)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: SOMBOON SIRISUNHIRUN, Ph.D.,  
THEERAPHONG BOONRUGSA, Ph.D., NOPRAENUE S. DHIRATHITI, Ph.D.

## EXTENDED SUMMARY

### 1. Introduction

In the current globalization of the world found that the environment and situation such as economic, society, political, cultural communication and technology. Changing rapidly both in positive and negative dynamic. It affects the community level, group level, personal level, organization level inevitably.

Often tend to cause problems such as the disease problems within the community, environmental problems within the community, problems assemblage etc. In this issue Aungurb Chareanrid (2548: 17) commented that "The result of this change has different impacts both positive and negative about the organization, so today intelligentsia different research studies about the variables or factors to the effective and effectiveness organization, the important factor being the most recognized is "leadership."

Say that organizations or agencies, there are governments sectors private sectors and government enterprise. Principal, organizational related to "Relieving the suffering make growth happiness and public service to the people" that are realize and appreciate the importance of "leadership" requires supervision of leaders capable

leadership appropriate to the environment and situations that occur and change quickly. To the management of the organization that carried out smoothly. Not only is the management of personnel within each organization must adapt to the work as fast too, so the organization or agency have full capacity to survive and compete with other agencies.

For approaches about "Transformational leadership" is considered a new theory of development from concept to balance leadership of many traditional scholars. And the concept. "Theory of transformational leadership" (Transformational Leadership) is a concept proposed by academics James MacGregor Burns (1978) is the first concept is new, proven and applied to study leadership in the current widespread (Jonh W. Newstrom, Keith Davis, 1993: 222) and other scholars have brought you the concept of transformational leadership to top a lot.

In addition, the study "Transformational leadership" to study other variables linked to the organization culture follows Melissa Steffens (2002 :373-374) 's concept explain that "The company has created many cultures to achieve competitive advantage may be focused on serving customers mainly employees, including a focus on innovation, technological developments in production or quality of service."

In Thailand in the management of local government found that although today is decentralized to the local administration despite leadership still has a traditional management such as decisions that are not good enough solution, delays in the operation etc. In particular, the creative leader makes no recommendation can not set policy or recommendations based practice to management and staff as appropriate in the current environment and circumstances. Therefore affect the development agencies and personnel to adapt to circumstances and environment are rapidly changing, especially, the service people, what these are contrary to the principle that public services significantly. Reflection, to the organizational culture of government is impede the development of organizations and people gravitate. Must be solved before they become serious problem or chronic problems in the future.

If organizational culture is resolved properly will improve organizational's performance to enhance efficiency and effectiveness within organization management of organizational and personnel management. People will get a good quality public services than ever. It is under strict regulations of the government as the main

guidelines , concept of “constructive organizational culture”, the idea of Cook and Lafferty (1989), which change or modify behavior. Awareness of officers in providing services to the public. You can create a unique and great authority. Negative image that is not good To run out eventually. It also allows personnel in the organization of work more efficiency and effectiveness, according to the vision, goals and mission of the organization.

For education, local administration organizations at the Phuket town municipality, local government agencies that are very interesting to study. It provides a public service that is closer to most local people. Be easily accessible to the public. Perceived problems and solutions for the public good progress, economic progress, social and cultural areas such as technology, telecommunications, etc. Consequently, the Phuket is born. "Change" becomes more urban growth. But at the same problems happened as a result of the cities, especially in the local community than ever, so the adaptation of government to provide public services more efficiency to solve these problems to have.

Current City of Phuket in Phuket mayor's agenda, Miss Somjai Suwansupana satisfy a recognition that a woman has the ability to manage In the term that you served, you can change organizational culture of Phuket town municipality is extremely In particular, the creation and development organization working with organizational culture created. To modify behavior, values and beliefs of the staff is working on a new format to more effectively cope with globalization.

When quality personnel can work to enhance the quality of public services by better continuously. Result in Phuket with local government flourish. This is based on work history showed that the administration of Mayor of Phuket has a proven and award numerous prizes, including one local municipality bureau phuket is a standard class annual R.S.O 2548, being award in the municipality's. sustainable regional annual , Outstanding Women Awards 2547 Year in 2549 from good institutions and the development of gender roles. Local Government Management Awards Outstanding Education. Local 2547 academic year etc.

## 2. Abstract

This study contained 3 objectives: 1) to study the transformational leadership of the Mayor of Phuket; 2) to study the constructive organizational culture of the Phuket town municipality; and 3) to study the relationship between transformational Leadership and constructive organizational culture.

The study of transformational leadership variables included 4 elements: (1) charisma, (2) inspiration, (3) intellectual stimulation, and (4) individual consideration. The study of constructive organizational culture variables included 4 elements: (1) achievement, (2) self – actualization, (3) humanistic – encouraging, and (4) friendly relations. This research studied a sample of 252 people. They included government employees: municipal employees, permanent employees and employees hired by the Phuket town municipality for specific purposes. This research used questionnaires as a tool of quantitative research and in-depth interviews as a tool for qualitative research. Statistical analysis of data included frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson’s product moment correlation.

The results showed that the transformational leadership of Phuket’s Mayor had an overall average score that was high. The constructive organizational culture in the Phuket town municipality had an overall average score that was high. The transformational leadership of the Mayor and constructive organizational culture in the Phuket town municipality are correlated at high levels ( $r = .730^{**}$ ) are statistically significant at the .05 level.

## 3. Objective

- 1) to study the transformational leadership of the Mayor of Phuket
- 2) to study the constructive organizational culture of the Phuket town municipality
- 3) to study the relationship between transformational leadership and constructive organizational culture.

## 4. Scope of Research

### Scope of content

(1) Transformational leadership variables studies included four elements:

(1) charisma, (2) inspiration, (3) intellectual stimulation, and (4) individual consideration.

(2) Constructive organizational culture variables studies included four elements: (1) achievement, (2) self – actualization, (3) humanistic – encouraging, and (4) friendly relations.

### Boundaries of the area and population.

The study of specific Phuket town municipality of 11 agencies, including (1) office of the municipal clerk (2) department of mechanics (3) finance office (4) department of education (5) technical and planning (6) welfare and social (7) medical services division (8) division of public health and environment (9) division of water supply (10) audit unit (11) legal organization. The population used in the study were Mayor Phuket municipal employees, permanent employees and employees hired by the Phuket town municipality for specific purposes. Total population of 11 agencies total of 684 people, collecting in the study a sample size of 252 people.

### Boundaries of time.

Period of research and data collection month in April 2552 - August 2553. (From data after it is approved by the Research Ethics Committee in person).

## 5. Research Methodology

Research design using a combination of research, quantitative research and qualitative research complement each other. Methods of quantitative data were collected by questionnaire and qualitative research methods researched by documentary research and interviewed officers involved of Phuket town municipality. To support the data obtained from quantitative research. The study has determined the instruments used in this study two types: 1) questionnaire on transformational leadership and constructive organizational culture within Phuket town municipality 2) interview on transformational leadership and constructive organizational culture within Phuket town municipality.

### **Tools used in quantitative research**

Quantitative research, This research used set of questionnaires as a tool of quantitative research to collect data from government employees: municipal employees, permanent employees and employees hired by the Phuket town municipality for specific purposes. who are a sample size survey of 252 people.

The questionnaire was constructed by the concepts and theories to principles of the foundation. The questionnaire was separated into two parts on transformational leadership and constructive organizational culture of the Phuket town municipality separately. Questionnaires divided into four parts at the following: Part 1 data about personal information which is a style choice and fill included gender, age, education, agencies under, position, work experience. Part2 a choice of attitude and opinions towards Mayor's transformational leadership Phuket town municipality. Part 3 a choice of attitude and opinion of the constructive organizational culture. Part4 open-ended questionnaire to allow respondents view opinion freely about suggestions and guidances to resolve difficulties about transformational leadership and constructive organizational.

### **Tools used in qualitative research**

Researcher used a qualitative research to be reliable information more. The study of research documents, documentary research, in-depth interview to guide the analysis, synthesis, applied research to benefit the next. The details are as follows,

1) Documentary Research including: review of concepts, principles and theories related to transformational leadership and constructive organizational culture, technical documentation and research both locally and abroad.

2) The document-related information about Phuket town municipality And mayor Phuket town municipality documents such as report performance of the Phuket town municipality, research documents or articles about local services, etc. All data use to the quality assembly with quantitative research data in terms of transformational leadership and constructive organizational culture led to the presentation and discussion of research findings follow.

3) In-depth interviews with stakeholders. The research tools used in research by providing guidance on interview (Interview Guideline) to the relevant personnel reviews.

Data analysis using statistical process ready for social science research, SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences) process and prepare statistical analysis tables to present and summarize results. The statistics used for data analysis, including descriptive statistics are percentage, frequency is used to describe common data samples used in this study. Mean used to analyze and explain transformational leadership and constructive organizational culture, which measure of municipal employees, permanent employees and employees hired by the Phuket town municipality for specific purposes. Standard deviation is used to analyze and describe the distribution of information. The correlation coefficient value (Pearson's Product Moment Correlation) is used to determine the relationship between transformational leadership style and organizational culture in a creative manner. For the statistical significance used in this analysis, level set at 0.05.

## 6. Results and Discussion

The results “The relationship between transformational leadership and organizational culture: a case study of Phuket town municipality, Thailand.”

The research findings concluded that the main variables associated with each side and present findings to answer the research objectives and hypotheses are as follow,

1) Mayor Phuket town municipality's transformational leadership had an overall average score that was high ( $\bar{X} = 3.88$ ). Considering each part found that (1) charisma had an overall average score that was highest average score high level ( $\bar{X} = 3.88$ ), (2) inspiration had an overall average score that was high level ( $\bar{X} = 3.82$ ), (3) intellectual stimulation had an overall average score that was high level ( $\bar{X} = 3.74$ ), and the last lowest average score is (4) individual consideration had an overall average score that was high level ( $\bar{X} = 3.55$ ), respectively.

2) Constructive organizational culture of Phuket town municipality had an overall average score that was high ( $\bar{X} = 3.74$ ). Considering each part found that (1) friendly relations had an overall average score that was highest average score high level ( $\bar{X} = 3.85$ ), (2) achievement had an overall average score that was high level ( $\bar{X} = 3.80$ ), (3) humanistic – encouraging had an overall average score that was high

level ( $\bar{X}$  = 3.70), (4) self – actualization had an overall average score that was high level ( $\bar{X}$  = 3.60), respectively.

3) The relationship between Mayor Phuket town municipality’s transformational leadership and constructive organizational culture of Phuket town municipality are correlated at high levels ( $r = .730 **$ ) are statistically significant at the .05 level, that are following hypothesis indicates that (1) charisma, (2) inspiration, (3) intellectual stimulation, and (4) individual consideration correlate with (1) achievement, (2) self – actualization, (3) humanistic – encouraging, and (4) friendly relations.

The results can be explain of discussion, as follow the purposes.

### **1) To study Mayor Phuket town municipality’s transformational leadership.**

The results of the mayor Phuket town municipality ’s transformational leadership showed that officers view their opinion with the transformational leadership of Mayor Phuket town municipality’s had an overall average score that was high level. When considering each of which include (1) charisma, (2) inspiration, (3) intellectual stimulation, and (4) individual consideration, each part remained high all the same.

To reflect that mayor Phuket town municipality’s transformational leadership is features and characteristics of leader behavior and expression properly to subordinates, so carry on the clear goal. Leadership drive the organization to response the current environmental situation more. It is very This is useful for the development of Phuket town municipality is working to provide public services more efficient. Consistent with data from interviews. The reviews have said “For 31 years since she is alderman after that alderman since Nov 1, 2531 is approximately 20 years. I see the changes has always been.”

Mayor of Phuket town municipality who is the main organization to bring organization to the goals. The Vision (VISION) year 2552-2557 is "Creating a Phuket city live in happiness and sustainablle”. By the mission (MISSION) of the corresponding organization for implementation of the personnel of the organization follow that is the

development of the better. Appropriate to the current environment responses the needs of people in everyday life.

Data from Journal of Ratsadanusan Month in May (2552:2) said that policies to eight happiness to Phuket people which are guidelines cover eight areas of policy element: policy of creating happiness about education, policy of creating happiness about creating social better, policy of creating happiness about environment better, policy of creating happiness about quality of life better, policy of creating happiness about a good management, policy of creating happiness about convenience better, policy of creating happiness about economic better, policy of creating happiness about build identities Phuket people. Therefore, concluded that the mayor has set the direction of the District which is a policy that is consistent with the responsibilities of local government organization in its entirety. Organizational changes to public service modernization to enhance the comprehensive quality of life of local people and local people with access to equal thoroughly. To determine the operational effectiveness of local government organizations also reflects that the leadership change management approach became popular organization and recognized leader in the current district governor.

Mayor Phuket town municipality's transformational leadership is the characteristic of strategic leadership to lead organization which is the nature of the management of the organization as a tactic by the situation and environment, so there is no certain how the administration fixed. In order to achieve goals be Able to drive organizational performance in local public services are proactive. The adaptation of the Organization to cope with the changing environment today. The targeting identified of organizational vision, mission planning activities for both the short and long term. Phuket town municipality and the birth of creative activities that benefit the community, such as data from a Journal of Ratsadanusan in April (2553:5) as "strategic thinking skills of primary education for children, resulting in changes to primary education in local schools under the jurisdiction of the municipality. In association with Srinakharinwirot Prasanmit Primary Education.

Therefore, the researcher has explained that Mayor Phuket town municipality's transformational leadership results in administrative innovation and

new public services by government or the Phuket town municipality following goals and vision of Phuket town municipality which is very beneficial to the community.

## **2) To study constructive organizational culture of Phuket town Municipality.**

The results of constructive organizational culture of Phuket town municipality the showed that officers view their opinion with Phuket town municipality had an overall average score that was high level. When considering each of which include: (1) achievement, (2) self – actualization, (3) humanistic – encouraging, and (4) friendly relations, each part remained high all the same.

To shows that constructive organizational culture of Phuket town municipality is the structure personal system of operation which develop Phuket town municipality, to change operational system, performance of staff. Approach to creating a new culture of work up to change behavior, values, beliefs, ways of thinking in the work of personnel in the organization and increase the potential for creative work of the Organization. While this new culture of work, such as culture aggressively working, culture competition working. This will create welfare for the local community and more with Into a cultural organization or a unique overview of Phuket town municipality to adapt to meet changing conditions quickly.

Concluded that organizational culture Phuket town municipality teach people the values of the organization in working together to be the teamwork born unity in the group. That these works cause of better public services. The view from the performance of organizations has been widely accepted. That is received from the operations of many organizations that benefit the local community. Reflect the organizational culture of Phuket town municipality has changed the way that is appropriate to prepare the creation of a truly public service work.

## **3) To study the relationship between transformational Leadership and constructive organizational culture.**

The results of the relationship between mayor Phuket town municipality's transformational leadership and constructive organizational culture of Phuket town Municipality, Found that a relationship between high levels following the hypothesis that the researcher set.

To shows that transformational leadership and organizational culture which happen matched together and separated from each other is difficult. Both parts are about the relationship because each element of the promotion and support each other, so this can result in impact on everything in the organization. In addition, an important component of transformational leadership to create elements of organizational culture on each element to achieve the goal and achievement in the operation. Leaders will be critical in leading organization to influence concepts such as the thinking. Behavior, such as how to do problem-solving etc. Which are the push for an overall constructive organizational culture for operation within officers. Although Phuket town municipality will feature several agencies, many of the relevant public services in municipalities and many kind of different away, mayor Phuket town municipality can staff to gather the officers of Phuket town municipality in order to creative cultural work is the same one.

The overall found that Cultural compatibility work of the Phuket town municipality has four characteristics which create the organization element of Culture working aggressively, Cultural achievements of the work, Culture team work or network, Organizational culture competition that there are mixed. It ' s mean can not determine whether a variation of the fixed format because of the environment and the current situation has changed. Sometimes crisis on the organization or quality of life of local people. This will affect all parts of Phuket town municipality, so the selection of elements of transformational leadership or organizational culture to be held in any format to another is difficult. Must use the appropriate method and the best performance development solutions to be.

The approach of mainstream is mayor Phuket town municipality's. She can use the approach to staff motivation, according to the goals and tasks of the organization.

In addition, it also stimulates the enthusiasm of people to work by creating a good atmosphere to work as a team and work as a network with basic needs and satisfaction in the work of staff With the principles of human relations and the introduction of guidelines for personnel problems with staff will make the encouragement and dedication to work seriously for the success of the work. May say

that she drives approach to change in a manner conducive constructive organizational culture gradually.

These can be molded or changed values, beliefs, attitudes, behavior of members of the organization from within the hearts of the people working in the culture of the new format worked well, such as work more aggressive, service mind.

When all officers accept the ideas and the travesty that follow the same behavior. Result in changes to benefit both male and organizational performance itself. Is able to adapt to work with community-based problem solving environment changed quickly local. To Accept Currently award such as Registration Office to change the system: process, layout, Systems Agency personnel of the staff Phuket town municipality adapt and accept change without united to implement the policy by the Office of the Registrar Department of Administration has placed and follow the guidelines for public service with the mind in unison.

## 7. Recommendations

### 1. Policy recommendations.

#### 1.1 Part of mayor Phuket town municipality's transformational leadership.

1.1.1 Should develop policies about communication concepts targeted, vision, policy all the time clearly. The transmission through subordinate supervisors to communicate with subordinates thoroughly understanding at all.

1.1.2 Should set policy and communication channels and public relations organization to spread more such as the benefits of such personnel should receive: the award, including raising. Should choose a distribution such as via internet online Journal Ratsadanusan substances, regulations online, staff online in order to personnel access information quickly and easy as possible.

1.1.3 Should set policy increasing more communication channels from mayor town municipality's transformational leadership to officers to access both emotions and feelings of officers more. Listen to the feedback of people thoroughly which must provide a channel of communication from officers to the mayor of town municipality's transformational leadership and many more easily

mayor town municipality's transformational leadership and should be asked for advice to officers.

1.1.4 Should pioneer policy vote (Vote) operating on any one channel of convenience for all officers in the relevant processes and participation in decision making truly.

1.1.5 Should reform human resource management policy reforms of the organization, with emphasis on organizational personnel policy thoroughly as to enhance the quality of life of officers more. Should reform welfare policy that benefit people in all the work thoroughly. Should reform policy assessment of personnel needs in concrete.

## **1.2 Part of constructive organizational culture of Phuket town municipality.**

1.2.1 Should reform encourage the development policy which is a concrete of constructive organizational culture of Phuket town municipality.

1.2.2 Should reform a concrete officers's creative in a good thing and useful to society policy and then take the idea to present in public such as set the creativity contest, providing scholarship funds and research personnel to innovative new invention.

## **2. Practical recommendations.**

### **2.1 Part of mayor Phuket town municipality's transformational leadership**

2.1.1 Should select appropriate instruments of management to change organizational efficiency and effectiveness with more such as strategic leadership, human resource management, quality planning organization, good governance principle, decision theory, principles of negotiation, public service management, principle of public administration, principle of risk management, financial management principle, principles of communication and public relations organization, principles of participatory models of BSC (Balance scorecard) is used as a tool to convert strategy into action and so on.

### **2.2 Part of constructive organizational culture of Phuket town municipality**

2.2.1 Mayor Phuket town municipality's transformational leadership should serve as a good behavior example about ethic forever to show their officers. When officers accept and respect her, she should be always exemplary practice and teach work to their by various methods consistently.

2.2.2 Should explore the relationship behavior of officers in the organization and behavior continued. Thus, officers and leader help each other and explore the behavior of officers to report or statement which should be developed to officers know.

### **3. Recommendations for the next study.**

3.1 For the research study, researcher suggests that should be study transformational leadership and constructive organizational culture more specific by the concept or theory of the synthetic theorists to apply the framework more complete study.

3.2 Should be study other leader Phuket town municipality's transformational leadership on other parts involved with to know the overall leadership of the organization that is how Phuket town municipality. To facilitate the management of organizational change much. Including the process of creating an constructive organizational culture approach. The development organization for the more perfect because the researcher thinks that does not approach the best, if not a combination of organizational culture and transformational leadership in various ways.

## บรรณานุกรม

### หนังสือภาษาไทย

กมลพร สอนศรี. (2551). เอกสารประกอบการเรียนการสอนวิชาสถิติสำหรับการวิจัย.

กรรณิการ์ วัฒนาวิโส. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.งานวิจัย ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

กัญญา วงศ์อุร. (2549). การสร้างวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา บริษัท เอสซี แอสเสท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กิตติ สิงหาปัด. (2541). การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและลักษณะผู้นำในธุรกิจโทรทัศน์เสรี ศึกษาเฉพาะกรณีสถานีโทรทัศน์ไอทีวี. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมติใหม่ในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชนจำกัด.

ขนิษฐา ทรงงาม. (2549). วัฒนธรรมองค์การด้านการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของ พนักงานธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์, สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เทศบาลนครภูเก็ต. (2552). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระยะ 6 ปี พ.ศ.2552-2557. ภูเก็ต: เทศบาลนครภูเก็ต.

\_\_\_\_\_. (2553). แผนพัฒนาสามปี พ.ศ.2553-2555. ภูเก็ต: เทศบาลนครภูเก็ต.

\_\_\_\_\_. (2551). ฐานุสาร ประจำเดือนมีนาคม. ,68 (7).

\_\_\_\_\_. (2552). ฐานุสาร ประจำเดือนพฤษภาคม. ,82 (8).

\_\_\_\_\_. (2552). ฐานุสาร ประจำเดือนพฤศจิกายน. , 88 (9).

\_\_\_\_\_. (2552). ฐานุสาร ประจำเดือนธันวาคม. ,89 (9).

\_\_\_\_\_. (2553). ธรรมนูญสาร ประจำเดือนเมษายน. , 93 (9).

\_\_\_\_\_. (2553). ธรรมนูญสาร ประจำเดือนพฤษภาคม., 94 (9).

\_\_\_\_\_. (2553). ธรรมนูญสาร ประจำเดือนมิถุนายน. , 95 (9).

ธงชัย สันติวงศ์. (2533). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.

ธวัช บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2551). หลักกฎหมายปกครองเกี่ยวกับบริการสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิญญูชน.

นฤมล ชุนถนอม. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพ  
องค์การศึกษานิเทศก์สำนักงานเทศบาลตำบลในเขตอำเภอสามพราน. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหิดล.

นิรัตน์ สังข์จีน. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี:  
ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลในจังหวัดปัตตานี. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
พัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นรินทร์ แจ่มจรัส. (2549). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.

น้ำผึ้ง โพธิ์ทอง. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร  
ระดับท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี.  
ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, พัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปราณี มเหศกานูภาพ. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม. วิทยานิพนธ์ ปริญญา  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏ  
นครปฐม.

พรพิรุณ คุณิพงษ์. (2545). ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษา  
สวนสัตว์ดุสิต. ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, รัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2547). ภาวะผู้นำ: แนวคิดและการพัฒนา. วิชา พล.705 การจัดการ  
องค์การและการพัฒนา.คณะพัฒนาสังคม.สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.(เอกสาร  
อัดสำเนา).

- \_\_\_\_\_ . (2550). ภาวะผู้นำและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารส่วนท้องถิ่น ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง.วารสารการพัฒนาท้องถิ่น ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มิถุนายน - กันยายน.
- พิภพ ช้างเงิน. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรพิทยา.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธี. (2546). ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา. เอกสารอ่านประกอบวิชา EA 723 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. รังสรรค์ ประเสริฐศรี.(2544). ภาวะผู้นำ.กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วรนาถ แสงมณี. (2544). องค์การและการจัดการ.พิมพ์ครั้งที่3.กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ระเบียงทองการพิมพ์.
- วชิราณี เหลืองไพโรจน์. (2549). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท กฟผ. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์จำกัด.
- วิษุวัต มหิทธิกร. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมคิด บางโม. (2551). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- สุพัตรา โอพารบัณฑิต. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การ ตามการรับรู้ของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุลินิธร. วิทยานิพนธ์ ปริญญา สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต,บริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ นายกเทศมนตรี: กรณีศึกษาเทศบาลเมืองพังงา. รายงานการศึกษา ปริญญารัฐประศาสน-ศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทธิมาศ มากละม้าย.(2550).วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษากรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในเขตพื้นที่จังหวัดยะลา. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, พัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรวิช แก้วอำไพ. (2544). ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสังกัดมูลนิธิสภาคริสตจักรในประเทศไทย. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, วิชาเอกการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- เสาวลักษณ์ ตั้งตระกูล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น*. รายงานการศึกษา ปรียญรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2549). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิทยพัฒน์ จำกัด.
- ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ และอัจฉรา ชำนิประศาสน์. (2547). *ระเบียบวิธีการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- ศิริพรรณ เลหาวัฒนภิญญโย. (2540). *การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การไทย-ญี่ปุ่น*. การวิจัย ปรียญรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ ชุนทคล้าย.(2551).ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.นนทบุรี:บริษัทออฟเซ็ท จำกัด.
- อรรธรณ รัชมี. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระดับกลางชาวไทยในบริษัทข้ามชาติของสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งตั้งอยู่ในภาคตะวันออก ของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปรียญการจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อังกาบ เจริญฤทธิ์. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา กับประสิทธิผลของ สถานศึกษา: ศึกษากรณีสถานศึกษาระดับประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ยะลาเขต 1 อำเภอเมืองยะลา*. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,พัฒนาสังคม คณะ พัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เอกสารประวัตผลงานประกวดสตรีดีเด่น ประจำปี2553.

## หนังสือภาษาอังกฤษ

- Andrew M. Pettigrew. (1979). **“On Studying Organizational Cultures”**. **Administrative Science Quarterly**. December , 24 (2), 570-580.
- Bernard M.Bass. (1996). **A New paradigm of Leadership : An Inquiry Into Transformational Leadership**. Us. Army Research Institute for the Behavior and Social Sciences.
- Bryce M. Payne, James F. Nielsen and Kristi Lewis Tyran. (2002). **“An investigation of cultural cohesion in a community bank”** *The International Journal of Human Resource Management*, 13 (4).

- David A. Kolb; Irwin M. Rubin; Joyce Osland. (1991). **Organizational Behavior: An Experiential Approach**. United states of America. Englewood Cliffs : New Jersey.
- Edgar H. Schein. (1991). **Organizational and Leadership**. San Francisco: Jossey – Bass Publishers.
- Edgar H. Schein. (1999). **The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change**. San Francisco : Jossey – Bass Publishers.
- Emanuela Todeva. (1999). **“Model for comparative analysis of culture: the case of Poland”** The International Journal of Human Resource Management, 10(4).
- James C. Sarros and Don S. Woodman. (1993). **“Leadership in Australia and Its Organizational Outcomes”** Leadership & Organizational Development Journal , 14 (4), 3-9.
- Jonh W. Newstrom , Keith Davis. (1993). **Organizational Behavior Human Behavior at work**. United stated of America : The McGrew-Hill Inc.
- Jonh R. Darling. (1992). **“Total Quality Management: The Key Role of Leadership Strategies”** Leadership & Organizational Development Journal, 13 (1), 3-7.
- Jonh R. Schmerhorn, Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn. (1998). **Basic Organizational Behavior**. United States of America : Phonenix Color Corp.
- Matthew Dull. (2008). **“Results-Model Reform Leadership: Question of Credible Commitment ”**. The Journal of Public Administration Research and Theory., (119) , 225-284.
- Melissa Steffens. (2002). **Organization in action**. United state of America : Peason Education, Inc .Upper Saddle River.
- Micha Poper, Ori Landau and Ury M. Gluskinos. (1992). **“The Israeli Defence Forces: An Example of Tranformational Leadership”**. Leadership & Organizational Development Journal, 13(1), 3-8.
- Peter J Reed .(2001). **Design and Patents Act** . London. British Library Cataloguing in Publication Data.
- Richard L. Daft. (1997). **Organization Theory and Design**. South-Western College Publishing. sixth Edition. International Thomson Publishing.

- Robert J. House; Paul J. Hanges; Mansour Javidian; Peter W. Dorfman ; Vipin Gupta. (2004).  
**Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies.**  
London : SAGE Publications.
- Edgar H. Schein. (1985, 1990, 1992). **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco,  
California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Stephen P. Robbins. (1990). **Organization Theory Structure , Design , and Applications.**  
San Diego State University : Prentice-Hall International , Inc.

### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

- ข้อมูลเทศบาลนครภูเก็ต. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.phuketcity.go.th/>. สืบค้น 2 พฤศจิกายน 2552.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.local.moi.go.th/>. สืบค้น 12 ธันวาคม 2552.

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตาราง ก-1 แสดงอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานของเทศบาลนครภูเก็ต

| หน่วยงาน<br>(เทศบาลนครภูเก็ต) | พนักงาน<br>เทศบาล<br>(คน) | ลูกจ้างประจำ<br>(คน) | พนักงานจ้าง<br>ตามภารกิจ<br>(คน) | พนักงานจ้าง<br>ทั่วไป<br>(คน) |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| 1. สำนักปลัดเทศบาล            | 31                        | 30                   | 41                               | 25                            |
| 2. กองวิชาการและ<br>แผนงาน    | 14                        | 2                    | 6                                | 1                             |
| 3. สำนักการคลัง               | 32                        | 5                    | 3                                | 38                            |
| 4. สำนักการช่าง               | 27                        | 80                   | 53                               | 105                           |
| 5. กองสาธารณสุข               | 13                        | 23                   | 17                               | 150                           |
| 6. กองการแพทย์                | 25                        | 9                    | 13                               | 11                            |
| 7. สำนักการศึกษา              | 25                        | 7                    | 157                              | 29                            |
| 8. กองสวัสดิการและ<br>สังคม   | 7                         | -                    | 5                                | -                             |
| 9. กองการประปา                | 19                        | 11                   | 19                               | 37                            |
| 10. หน่วยงานตรวจ<br>สอบภายใน  | 4                         | -                    | -                                | -                             |
| 11. หน่วยงานนิติการ           | 4                         | 1                    | 1                                | -                             |
| รวม                           | 201                       | 168                  | 315                              | 396                           |
| รวมทั้งหมด                    | 1,080                     |                      |                                  |                               |

ที่มา: งานการเจ้าหน้าที่ สำนักปลัดเทศบาล (ณ เดือน กันยายน 2552)

## ประเด็นยุทธศาสตร์

### 1. ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เพื่อเตรียมพร้อมสู่สังคม เมืองนานาชาติ ตลอดจนส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา
- (2) สนับสนุน ส่งเสริม การเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสื่อสาร และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- (3) ส่งเสริม และพัฒนาความสามารถด้านกีฬา และนันทนาการทุกประเภท
- (4) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุน การศึกษาในด้านการฝึกอาชีพเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของชุมชน
- (5) ปรับปรุง พัฒนาอาคาร สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ และสื่อวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาให้เพียงพอและทันสมัย
- (6) ส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบันการศึกษา ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และเสริมสร้างคนดี คนเก่งในสังคม
- (7) พัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมความรู้ ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ตลอดจน ศักดิ์ศรี เกียรติ และบุคลากรทางการศึกษา

### 2. ยุทธศาสตร์ด้านสังคม ประกอบด้วย 2 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาเมือง
- (2) ส่งเสริม ดูแล และจัดสวัสดิการทางสังคมแก่คนทุกวัย และสงเคราะห์ช่วยเหลือ ผู้เดือดร้อนและยากไร้

### 3. ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 4 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) การจัดการมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสียแบบบูรณาการ
- (2) การจัดให้มี และบำรุงรักษา สวนสาธารณะ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจในเขตเมือง
- (3) อนุรักษ์สร้างจิตสำนึก และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม
- (4) การลดภาวะโลกร้อน

#### 4. ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพชีวิต ประกอบด้วย 6 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) สนับสนุน และส่งเสริม การสร้างสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาล และ การฟื้นฟูสุขภาพแบบองค์รวม โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม
- (2) รณรงค์ ป้องกัน และสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค เพื่อป้องกันปัญหาหาเสพติด โรคเอดส์
- (3) สนับสนุนการปรับปรุงสถานที่เพื่อให้บริการผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (4) ส่งเสริมการรักษาความสงบเรียบร้อย และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- (5) ส่งเสริม สนับสนุนการออกกำลังกาย กีฬา และนันทนาการ
- (6) พัฒนาสุขภาพิบาลอาหาร อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

#### 5. ยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาลและประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนา
- (2) พัฒนา และปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชน
- (3) พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตวิญญาณในการให้บริการตลอดจน ส่งเสริมสวัสดิการในการปฏิบัติงาน
- (4) ปรับปรุง พัฒนา สถานที่ และเครื่องมือเครื่องใช้ พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อการบริหารราชการและการบริการประชาชน

#### 6. ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) พัฒนาระบบการผลิต การจำหน่ายน้ำประปาที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งการจัดหาแหล่งน้ำดิบเพื่อการอุปโภคบริโภคให้เพียงพอในอนาคต
- (2) จัดสร้างระบบป้องกันและแก้ไขปัญหาน้ำท่วม
- (3) ปรับปรุง พัฒนาระบบการจราจร การคมนาคมขนส่ง ไฟฟ้าแสงสว่าง ให้มีความสวยงาม สะดวก ปลอดภัย เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมือง

#### 7. ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจ ประกอบด้วย 2 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) สนับสนุนและส่งเสริมการท่องเที่ยวในเขตเมือง
- (2) สนับสนุน และส่งเสริมอาชีพ การลงทุน และการเพิ่มรายได้แก่ประชาชน

#### 8. ยุทธศาสตร์ด้านการเสริมสร้างความเป็นอัตลักษณ์ของเมือง ประกอบด้วย 2 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

- (1) บำรุง รักษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และเชิดชูบรรพชน
- (2) สนับสนุนและส่งเสริมภูมิปัญญา และวิถีชีวิตท้องถิ่น

## จำนวนพื้นที่และเขตรับผิดชอบ



แผนภาพ ก-1 แสดงจำนวนพื้นที่และเขตรับผิดชอบของเทศบาลนครภูเก็ต  
ที่มา: เอกสารแผนพัฒนาสามปีเทศบาลนครภูเก็ต (ประจำปีพ.ศ.2553-2555)

**จำนวนพื้นที่** สำนักงานเทศบาลนครภูเก็ตมีพื้นที่รับผิดชอบ 12 ตารางกิโลเมตร หรือ 19,500 ไร่

**เขตรับผิดชอบ** เขตการปกครอง 2 ตำบล คือ ตำบลตลาดเหนือ มีพื้นที่ 4 ตารางกิโลเมตรและ ตำบลตลาดใหญ่ มีพื้นที่ 8 ตารางกิโลเมตร

**อาณาเขต** ทิศเหนือและทิศตะวันออกจดตำบลรัชฎา ทิศใต้และทิศตะวันตกจดตำบลวิชิต

### ศักยภาพของเทศบาลนครภูเก็ต

การพิจารณาศักยภาพของเทศบาลนครภูเก็ต อาจจะพิจารณาจากโครงสร้างทางด้านการเมือง การบริหารของเทศบาลนครภูเก็ต รวมทั้งอัตรากำลังและงบประมาณของเทศบาลที่ผ่านมา ดังนี้

### ด้านการเมืองการบริหาร

**องค์การเทศบาลนครภูเก็ต** ประกอบด้วย

(1) สภาเทศบาล ทำหน้าที่นิติบัญญัติ และควบคุมฝ่ายบริหารประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือ

ผู้บริหารท้องถิ่น จานวน 24 คน อยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล

(2) นายกเทศมนตรี ทำหน้าที่บริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติ และนโยบาย ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และรองนายกเทศมนตรี จานวน 4 คน เลขานุการ จานวน 2 คน และยังมีที่ปรึกษานายกเทศมนตรีอีก 3 คน ซึ่งมาจากการแต่งตั้งจากนายกเทศมนตรี ปัจจุบันอยู่ในการบริหารงานของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ได้แก่ นางสาว สมใจ สุวรรณศุภพนา โดยดำรงตำแหน่งสมัยที่ 1 ตั้งแต่ 30 มิ.ย. 2547 ถึง 03 เม.ย. 2551 และสมัยที่ 2 ตั้งแต่ 9 มิ.ย. 2551 ถึง ปัจจุบัน และมีคณะบริหาร คณะรองนายกเทศมนตรี 4 ท่าน ได้แก่ นายทวี ดันสุคนานนท์ นายชัยฤกษ์ พันธุ์พุกภัย นายถาวร จิรพัฒน์โสภณ นายวัชรพงษ์ อนันตกุล (<http://www.phuketcity.go.th>)

ทั้งนี้ มีปลัดเทศบาล เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาล และลูกจ้างเทศบาล รองจากนายกเทศมนตรี และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของเทศบาลให้เป็นไปตามนโยบาย

#### ส่วนการบริหารของเทศบาลนครภูเก็ต

การบริหารงานของเทศบาลนครภูเก็ต ได้แบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็นสำนัก กอง ฝ่าย และงาน โดยมีหัวหน้าส่วนการบริหารที่เรียกว่า ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าสำนักปลัด เป็นผู้บังคับบัญชาของสำนัก/กองนั้นๆ และภายในสำนัก/กอง จะแยกเป็นฝ่าย และงาน ในฝ่ายและงาน จะมีหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างาน

นอกจากนี้ ยังมีสถานธนานุบาล หน่วยงานตรวจสอบภายใน หน่วยงานนิติการ ซึ่งการบังคับบัญชาและการบริหารงานทั้ง 3 ส่วน (หน่วยงาน) ขึ้นตรงต่อปลัดเทศบาล

#### สถานภาพทางการเงินคลังของเทศบาลนครภูเก็ต (ที่มา: สำนักการคลัง ณ ปีงบประมาณ 2546- 2550)

ในปีงบประมาณ 2550 เทศบาลนครภูเก็ต มีรายรับทั้งสิ้น 675,934,298.28 บาท แยกเป็นหมวดภาษีอากร 284,277,951.97 บาท หมวดค่าธรรมเนียม ค่าปรับและใบอนุญาต 46,131,782.73 บาท หมวดรายได้จากทรัพย์สิน 31,684,929.82 บาท หมวดค่าสาธารณูปโภค และเทศพาณิชย์ 3,844,474.12 บาท หมวดเงินอุดหนุนจากรัฐบาล 295,505,393.40 บาท หมวดรายได้เบ็ดเตล็ด 6,735,291.24 บาท หมวดรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ 7,754,475.00 บาท

ในส่วนของการใช้จ่ายจริง ในปีงบประมาณ 2550 เทศบาลนครภูเก็ต มีรายจ่ายรวมทั้งสิ้น 720,966,564.59 บาท แยกเป็นรายจ่ายจากงบกลาง 66,600,175.26 บาท รายจ่ายของหน่วยงาน 321,247,250.84 บาท รายจ่ายเพื่อการลงทุน 53,215,208.00 บาท รายจ่ายจากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ 214,139,033.07 บาท รายจ่ายพิเศษ 65,764,897.42 บาท

นอกจากนั้นพิจารณาได้จาก สรุปผลการพัฒนาท้องถิ่นที่ผ่านมา เทศบาลนครภูเก็ตได้มอบหมายให้มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ทำการประเมินผลแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ. 2550-2552) ในปีงบประมาณ 2550 โดยประเมินโครงการที่สำคัญในแต่ละยุทธศาสตร์ที่ได้ดำเนินการ รวม 5 ยุทธศาสตร์ 23 โครงการ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา 6 โครงการ 2) ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5 โครงการ 3) ยุทธศาสตร์ด้านสาธารณสุขปโภค สาธารณูปการและโครงสร้างพื้นฐาน 3 โครงการ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการเมืองการบริหาร 2 โครงการ 5) ยุทธศาสตร์ด้านเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิต 7 โครงการ โดยส่วนที่ 1 เป็นการประเมินเพื่อศึกษาหาความพึงพอใจต่อผลการดำเนินโครงการและยุทธศาสตร์นั้นๆ ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ส่วนที่ 2 เป็นการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อผลการดำเนินงานโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์และในภาพรวมโดยดำเนินการตามคู่มือการติดตามและประเมินผลการจัดทำและแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ยังมีโครงการที่เกินศักยภาพของเทศบาลนครภูเก็ตจำนวน 5 โครงการ ซึ่งเป็นจุดเด่น ได้แก่ โครงการปรับปรุงเตาเผาขยะเดิมขนาด 250 ตัน/วัน (ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม) โครงการปรับปรุงระบบท่อรวบรวมน้ำเสีย (ยุทธศาสตร์ด้านสิ่งแวดล้อม) โครงการก่อสร้างศูนย์ส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ (ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพชีวิต) โครงการติดตั้งระบบโทรทัศน์วงจรปิด CCTV เทศบาลนครภูเก็ต (ยุทธศาสตร์ด้านคุณภาพชีวิต) โครงการก่อสร้างท่อระบายน้ำจากถนนประชาอุทิศลงสู่คลองบางใหญ่ (ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน)

(\*\*หมายเหตุ\*\* ข้อมูลผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่นในเขตอำเภอเมือง เมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2551)

**ภาคผนวก ข**  
**ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในคน**



COA. No. MU-IRB 2010/091.2503

**Documentary Proof of Mahidol University Institutional Review Board**

**Title of Project:** The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Culture A case study of the Phuket Town Municipality  
(Thesis for Master Degree)

**Principal Investigator:** Mr. Nattawut Kaewbangpood

**Name of Institution:** Faculty of Social Sciences and Humanities

**Approval includes:** 1) MU-IRB Submission form version received date 23 March 2010  
2) Participant Information Sheet for Questionnaire. Hatyai version date 23 March 2010  
3) Participant Information Sheet for Questionnaire. Phuket version date 23 March 2010  
4) Participant Information Sheet for Interview version date 23 March 2010  
5) Informed Consent Form version date 23 March 2010  
6) Interview Guideline version received date 26 February 2010  
7) Questionnaire version received date 23 March 2010

Mahidol University Institutional Review Board is in full compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

**Date of Approval:** 23 March 2010

**Date of Expiration:** 22 March 2011

**Signature of Chairman:** .....

A handwritten signature in black ink, belonging to Professor Shusee Visalyaputra.

(Professor Shusee Visalyaputra)

**Signature of Head of the Institute:** .....

A handwritten signature in black ink, belonging to Associate Professor Sansanee Chaiyaroj.

(Associate Professor Sansanee Chaiyaroj)

Vice President for Research and Academic Affairs

Office of the President, Mahidol University, 999 Phuttamonthon 4 Rd., Salaya, Phuttamonthon District, Nakhon Pathom 73170. Tel. (662) 8496223-5 Fax. (662) 8496223

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
๒๕/๒๕ พุทธมณฑลสาย ๔ ศาลายา นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐-๒๘๐๐-๒๘๔๐-๖๕ ต่อ ๑๐๐๐  
โทรสาร ๐-๒๔๔๑-๔๗๓๘

ที่ ศธ ๐๕๑๗.๑๒/ ๑๗๔๖  
วันที่ ๒๖ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๓  
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

ด้วย นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด นักศึกษาหลักสูตรปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร กรณีศึกษา : เทศบาลนครภูเก็ต โดยมีรองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ ศรีศิริธรรม เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ ท่าน ปลัดเทศบาลนครภูเก็ต และหัวหน้าส่วนการบริหาร จำนวน ๑๑ หน่วยงาน พร้อมทั้งขอเก็บแบบสอบถามกับพนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างตามภารกิจ โดยมีช่วงเวลาที่จะขอเข้าทำการเก็บข้อมูลในระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป และหลังจากเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผลการวิจัยแล้ว นักศึกษาจะแจ้งผลการวิจัยให้ท่านพิจารณา และขออนุญาตตีพิมพ์เผยแพร่ก่อนดำเนินการ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ในการดังกล่าวด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบุญ ศรีศิริธรรม)

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รักษาการแทนคณบดีคณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

เบอร์โทรศัพท์ที่สามารถติดต่อนักศึกษาได้สะดวก

นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด โทร. ๐๘๖ ๙๙๖ ๓๑๘๘

## ภาคผนวก ง



### แบบสอบถามการวิจัย

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ

### กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม (พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจเทศบาลนครภูเก็ต)

ด้วย ข้าพเจ้า นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด นักศึกษาปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชา สังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล กำลังดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอเป็นวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อผลการวิจัยจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารงานภาครัฐต่อไป

สำหรับแบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวิจัยเท่านั้น ข้อมูลทุกอย่างจะเก็บไว้เป็นความลับ ขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความคิดเห็น และความรู้สึของท่านให้มากที่สุดและกรุณาตอบคำถามให้ครบทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ข้อมูล อีกทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานของท่านต่อไป

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ในลักษณะสร้างสรรค์

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด

(ผู้วิจัย)

### คำชี้แจง

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต” แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

ตอนที่ 4 แบบสอบถามปลายเปิด

สำหรับข้อคำถามในตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต และตอนที่ 3 เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์ มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายปิด จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการกรอกแบบสอบถามในส่วนนี้

ขอให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยระบุเป็นค่าคะแนน ดังนี้

- 5 มากที่สุด หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
- 4 มาก หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นกับข้อความนั้นในระดับมาก
- 3 ปานกลาง หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
- 2 น้อย หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นกับข้อความนั้นในระดับน้อย
- 1 น้อยที่สุด หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ดังมีตัวอย่างการกรอกแบบสอบถาม ดังนี้

| ข้อ | ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ<br>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีนคร<br>ภูเก็ตในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่อย่างไร | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|     |                                                                                                                  | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|     |                                                                                                                  | 5                | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 1   | ผู้นำเป็นผู้มีมุมมองที่กว้างไกล                                                                                  | ✓                |     |         |      |            |

จากคำตอบนี้ หมายถึง ท่านมีความคิดเห็นว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีมุมมองกว้างไกล อยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคละของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.เพศ

☐

ชาย

☐

หญิง

2.อายุ (โปรดระบุ) ..... ปี

3.ระดับการศึกษา

☐

มัธยมศึกษา / ปวช.

☐

ปวส. / อนุปริญญา

☐

ปริญญาตรี

☐

ปริญญาโท

☐

ปริญญาเอก

4.ตำแหน่ง

☐

พนักงานเทศบาล (คน)

☐

ลูกจ้างประจำ(คน)

☐

พนักงานจ้างตามภารกิจ

☐

อื่นๆ โปรดระบุ.....

5. ส่วนงานที่สังกัด

☐

สำนักปลัดเทศบาล

☐

กองวิชาการและแผนงาน

☐

สำนักการช่าง

☐

สำนักการคลัง

☐

กองสาธารณสุข

☐

กองการแพทย์

☐

สำนักการศึกษา

☐

กองสวัสดิการและสังคม

☐

กองการประปา

☐

หน่วยงานตรวจสอบภายใน

☐

หน่วยงานนิติกร

6. ประสบการณ์ในการทำงาน (โปรดระบุ) ..... ปี

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต**

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร | ระดับความคิดเห็น |     |             |      |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                       | มาก<br>ที่สุด    | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|                                                                                                       | 5                | 4   | 3           | 2    | 1              |
| <b>1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์</b>                                                                     |                  |     |             |      |                |
| 1. ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการพัฒนาองค์กร                                                          |                  |     |             |      |                |
| 2. ผู้นำถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตามให้รับรู้และเข้าใจได้<br>เสมอ                                     |                  |     |             |      |                |
| 3. ผู้นำมีความสุขและรอบคอบ                                                                            |                  |     |             |      |                |
| 4. ภายใต้อาการการณ์เร่งด่วนผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างมี<br>หลักการและเหตุผลเสมอ                         |                  |     |             |      |                |
| 5. ผู้นำของท่านเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม น่าเลื่อมใส<br>ศรัทธา                                     |                  |     |             |      |                |
| 6. ผู้นำนำความรู้ ความสามารถ ของตนเองมาใช้ในการ<br>ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ                              |                  |     |             |      |                |
| 7. ผู้นำตั้งใจและปฏิบัติงานตามแนวทางการพัฒนาองค์กร<br>อย่างจริงจัง                                    |                  |     |             |      |                |
| 8. ผู้นำสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆในการทำงานได้อย่างลงตัว                                                  |                  |     |             |      |                |
| 9. ผู้นำสามารถดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายไปได้จนประสบ<br>ความสำเร็จ                                     |                  |     |             |      |                |
| 10. ผู้นำมีเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน                                                   |                  |     |             |      |                |
| 11. ผู้นำทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสามัคคีกัน                                                          |                  |     |             |      |                |
| 12. ผู้นำเป็นศูนย์รวมจิตใจของสมาชิกในองค์กรให้เกิดความ<br>รักและผูกพันกัน                             |                  |     |             |      |                |

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร                   | ระดับความคิดเห็น |     |             |      |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                                          | มาก<br>ที่สุด    | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|                                                                                                                          | 5                | 4   | 3           | 2    | 1              |
| 2) การกระตุ้นสติปัญญา                                                                                                    |                  |     |             |      |                |
| 13.ผู้นำให้ผู้ตามเสนอโครงการหรือกิจกรรมใหม่ๆเพื่อการ<br>พัฒนาจังหวัดภูเก็ตเสมอ                                           |                  |     |             |      |                |
| 14.ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แลกเปลี่ยนนำเสนอความ<br>คิดเห็นเสมอ                                                         |                  |     |             |      |                |
| 15.ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ตามได้เข้ามามีส่วนร่วมในการ<br>ปฏิบัติงาน                                                        |                  |     |             |      |                |
| 16.ผู้นำเป็นผู้ชี้แนะแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้ผู้ตามคิด<br>วิเคราะห์ตามอย่างมีเหตุผล                                     |                  |     |             |      |                |
| 17.ผู้นำปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้                                                                          |                  |     |             |      |                |
| 18.ผู้นำมีแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาเป็นไปตาม<br>ขั้นตอน                                                                |                  |     |             |      |                |
| 19.ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้น กล้าพูด กล้า<br>แสดงออก ในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร                 |                  |     |             |      |                |
| 20.ผู้นำมีวิธีการจูงใจผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เช่น<br>การให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่ง                               |                  |     |             |      |                |
| 21.ผู้นำสนับสนุนผู้ตามในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆเพื่อ<br>นำมาประยุกต์ใช้กับงาน เช่น การให้ทุนการศึกษา ให้เข้า<br>ร่วมสัมมนา |                  |     |             |      |                |
| 22.ผู้นำส่งเสริมผู้ตามในการนำเสนอความคิดเห็นที่เป็น<br>ประโยชน์ต่อองค์กร เช่น เปิดโอกาสให้แสดงความ<br>คิดเห็นทุกคน       |                  |     |             |      |                |

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>นายกเทศมนตรีนครภูเก็ต ในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร       | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                              | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                                                                                              | 5                | 4   | 3       | 2    | 1          |
| <b>3) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการ<br/>มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน</b>                                 |                  |     |         |      |            |
| 23.ผู้นำให้ความสำคัญกับผู้ตามเท่าเทียมกันทุกคน                                                               |                  |     |         |      |            |
| 24.ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการการ<br>ดำเนินงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น |                  |     |         |      |            |
| 25.ผู้นำให้ความสำคัญ และให้เกียรติ กับผู้ตามในองค์กร<br>ทุกคน                                                |                  |     |         |      |            |
| 26.ผู้นำให้คำปรึกษา แนะนำ ผู้ตามเสมอ                                                                         |                  |     |         |      |            |
| 27.ผู้นำมีการสอนงานหรือฝึกงานให้ผู้ตามเสมอ                                                                   |                  |     |         |      |            |
| 28.ผู้นำสามารถหาหรือตอบสนองความต้องการของผู้ตาม<br>เกี่ยวกับการทำงานได้                                      |                  |     |         |      |            |
| 29.ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเสมอ                                                                       |                  |     |         |      |            |
| <b>4) การสร้างแรงบันดาลใจ</b>                                                                                |                  |     |         |      |            |
| 30.ผู้นำให้กำลังใจผู้ตามในการทำงานเสมอ                                                                       |                  |     |         |      |            |
| 31.ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถ<br>ทำงานให้ประสบความสำเร็จได้                               |                  |     |         |      |            |
| 32.ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีได้                                                         |                  |     |         |      |            |
| 33.ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามภารกิจและ<br>วิสัยทัศน์ขององค์กร                                  |                  |     |         |      |            |
| 34.ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการทำ<br>ประโยชน์เพื่อส่วนรวม                                       |                  |     |         |      |            |

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>นายกเทศมนตรีนครภูเก็ตในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร                     | ระดับความคิดเห็น |     |             |      |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                                           | มาก<br>ที่สุด    | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|                                                                                                                           | 5                | 4   | 3           | 2    | 1              |
| 35.ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถพูดหรือกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกว่<br>งานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่น่าสนใจและมีความท้าทาย<br>ความสามารถ |                  |     |             |      |                |
| 36.ผู้นำมีวิธีการกระตุ้นจิตใจผู้ตามให้แสดงทักษะที่จำเป็น<br>ในการทำงาน                                                    |                  |     |             |      |                |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะสร้างสรรค์

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะ<br>สร้างสรรค์ในหน่วยงานของท่านในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร | ระดับความคิดเห็น |          |          |          |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------|----------|----------|------------|
|                                                                                                          | มากที่สุด        | มาก      | ปานกลาง  | น้อย     | น้อยที่สุด |
| <b>1) มิติมุ่งความสำเร็จ</b>                                                                             | <b>5</b>         | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>2</b> | <b>1</b>   |
| 1.หน่วยงานมีหลักการปฏิบัติงาน เช่นนโยบาย ระเบียบ<br>ข้อบังคับ ที่ชัดเจน                                  |                  |          |          |          |            |
| 2.หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด<br>เป้าหมายของค์การ                                    |                  |          |          |          |            |
| 3.หน่วยงานมีการประสานความร่วมมือกันทั้งภายในและ<br>ภายนอกหน่วยงาน                                        |                  |          |          |          |            |
| 4.หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน                                                            |                  |          |          |          |            |
| 5.หน่วยงานมีการวางแผนงานก่อนการดำเนินงานเสมอ                                                             |                  |          |          |          |            |
| 6.หน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตาม<br>แผนงานที่วางไว้                                       |                  |          |          |          |            |
| 7.หน่วยงานมีการประเมินผลการดำเนินงานเสมอ                                                                 |                  |          |          |          |            |
| 8.หน่วยงานมีการจัดทำตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน                                                     |                  |          |          |          |            |
| <b>2) มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ<br/>สูงสุดชีวิตของตนเอง</b>                                |                  |          |          |          |            |
| 9.หน่วยงานให้ความสำคัญกับเป้าหมาย คือ ความสำเร็จของ<br>งานขึ้นกับคุณภาพผลงาน                             |                  |          |          |          |            |
| 10.หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในการ<br>ทำงาน เช่น ได้เลื่อนตำแหน่งงาน                         |                  |          |          |          |            |

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะ<br>สร้างสรรค์ในหน่วยงานของท่านในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร                            | ระดับความคิดเห็น |     |             |      |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|-------------|------|----------------|
|                                                                                                                                     | มาก<br>ที่สุด    | มาก | ปาน<br>กลาง | น้อย | น้อย<br>ที่สุด |
|                                                                                                                                     | 5                | 4   | 3           | 2    | 1              |
| 11.หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีผลงานดี<br>มีคุณภาพ เช่น การนำเสนอผลงานในที่ประชุมอย่างเป็นทางการ การให้รางวัล เป็นต้น    |                  |     |             |      |                |
| 12.หน่วยงานคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นของ<br>บุคลากรเกี่ยวกับการทำงานเป็นหลัก                                                  |                  |     |             |      |                |
| 13.หน่วยงานมีการวางเป้าหมายขององค์การและความ<br>ต้องการบุคลากรได้สอดคล้องกัน                                                        |                  |     |             |      |                |
| 14.หน่วยงานมีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้<br>บุคลากรเสมอ เช่น การประชุมสัมมนา การจัดกิจกรรม<br>พัฒนาทักษะงานด้านต่างๆ เป็นต้น |                  |     |             |      |                |
| <b>3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน</b>                                                                                               |                  |     |             |      |                |
| 15.หน่วยงานให้ความยุติธรรมในการส่งเสริมให้บุคลากร<br>ก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมกัน                                                      |                  |     |             |      |                |
| 16.หน่วยงานมีการพิจารณาบุคลากรจากผลงานที่มีคุณภาพ<br>เพื่อเลื่อนตำแหน่ง                                                             |                  |     |             |      |                |
| 17.หน่วยงานใช้ระบบคุณธรรมในการสนับสนุนบุคลากรที่ดี<br>มีคุณธรรม มีคุณภาพ ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ                                   |                  |     |             |      |                |
| 18.ท่านรู้สึกภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานของท่าน                                                                                        |                  |     |             |      |                |
| 19.ท่านรู้สึกพอใจเมื่อผลงานของท่านได้รับการยอมรับหรือ<br>ประสบความสำเร็จ                                                            |                  |     |             |      |                |

| ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การในลักษณะ<br>สร้างสรรค์ในหน่วยงานของท่านในประเด็นต่อไปนี้อย่างไร | ระดับความคิดเห็น |     |         |      |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|---------|------|------------|
|                                                                                                          | มากที่สุด        | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                                                                                          | 5                | 4   | 3       | 2    | 1          |
| <b>4) มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์</b>                                                                          |                  |     |         |      |            |
| 20. ท่านรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน                                                      |                  |     |         |      |            |
| 21. ท่านรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกับท่าน                                                     |                  |     |         |      |            |
| 22. ท่านปฏิบัติตนเป็นมิตรที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทุกคน                                                      |                  |     |         |      |            |
| 23. ท่านให้ความช่วยเหลือหรือให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานทุกคน                                          |                  |     |         |      |            |
| 24. ท่านรู้สึกผูกพันกับเพื่อนร่วมงานและหน่วยงานของท่าน                                                   |                  |     |         |      |            |
| 25. ท่านรู้สึกดี มีความสุข กับบรรยากาศในขณะที่ปฏิบัติงานเสมอ                                             |                  |     |         |      |            |

**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

## ภาคผนวก จ

### แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ

กรณีศึกษา: เทศบาลนครภูเก็ต

ผู้วิจัย นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหิดล

### แนวทางการสัมภาษณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. ด้านลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์

- ท่านเห็นว่าองค์การของท่านมีวิสัยทัศน์ที่สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างไรบ้าง
- ท่านเห็นว่า การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การมีส่วนในการนำมาพัฒนาองค์การของท่านอย่างไรบ้าง
- ผู้ตามของท่านมีความเข้าใจและได้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์องค์การหรือไม่ อย่างไร
- เทศบาลของท่านมีงานด่วนอะไรที่ต้องเร่งลงมือปรับปรุงแก้ไขจังหวัดภูเก็ต
- เท่าที่ผ่านมาเหตุการณ์ใดที่ทำให้ท่านต้องรีบตัดสินใจในการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และท่านได้ลงมือทำอย่างไร ยกตัวอย่างประกอบ
- ท่านเห็นว่าบุคลากรในองค์การต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกคนเช่นใด
- ท่านมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความสามัคคีในองค์การอะไรบ้าง และได้จัดกิจกรรมบ่อยหรือไม่
- แผนการดำเนินงานของท่านมีการจัดทำอย่างไร ยกตัวอย่าง
- ก่อนที่ท่านเข้ารับตำแหน่ง ท่านเห็นว่าอะไรเป็นจุดเด่น/จุดแข็ง จุดอ่อน/จุดที่ควรได้รับการปรับปรุงพัฒนา ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของหน่วยงานของท่าน
- ท่านอยากเห็นองค์กรของท่านเป็นอย่างไรในอนาคต เป้าหมายในแต่ละประเด็น (กรณีแยกเป็นประเด็นย่อย)
- ท่านวางแผนที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาองค์การของท่านอย่างไร

- ท่านมีวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (รวมถึงความคิดของบุคลากร) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้นอย่างไร
- สิ่งที่ท่านภูมิใจมากที่สุด / คิดว่าเป็นผลงานชิ้นโบว์แดง / สิ่งที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดในตำแหน่งของท่านคืออะไร (กรณีมีมากกว่า 1 ข้อ ให้ลงเรียงลำดับ)
- สิ่งที่ท่านคิดว่ายังไม่สำเร็จ หรือต้องพัฒนาขึ้นอีก มีอะไรบ้าง ขอให้เรียงลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน
- ปัจจัยที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง / พัฒนาองค์กรของท่านมีอะไรบ้าง ที่ผ่านมามีความสำคัญกับปัจจัยใดบ้าง และมีแนวทาง / วิธีปฏิบัติอย่างไร
- อะไรเป็นปัจจัยที่พึงระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลง/พัฒนาองค์กรของท่าน
- สภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง / วิธีปฏิบัติอย่างไร
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง / วิธีปฏิบัติ / กิจกรรมส่งเสริมอย่างไร
- ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร มีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง / วิธีปฏิบัติ / กิจกรรมส่งเสริมอย่างไร
- ขอให้ท่านวิเคราะห์คุณลักษณะของท่าน ท่านคิดว่าท่านมีคุณลักษณะเด่น / พิเศษอะไรบ้าง อะไรเป็นจุดแข็งของท่าน (ท่านมีวิธีการฝึกฝน พัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำอย่างไร)

## 2. ด้านการกระตุ้นสติปัญญา

- การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนางาน มีส่วนสำคัญต่อเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรหรือไม่ ท่านให้ความสำคัญมากแค่ไหน มีแนวทาง / วิธีปฏิบัติ / กิจกรรมส่งเสริมอย่างไร
  - ท่านมีระบบ / กลไก / ช่องทางในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการพัฒนางานอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)
  - ขณะนี้ท่านมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการใหม่ๆเพื่อพัฒนาจังหวัดภูเก็ตอะไรบ้าง
  - ท่านเห็นว่าผู้ตามต้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นมาก น้อยเพียงใด
  - ท่านเห็นว่าการดำเนินงานต้องปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานเสมอไป หรือสามารถยืดหยุ่นได้ อย่างไร
  - ท่านมีวิธีกระตุ้นผู้ตามให้กล้าคิด กล้าพูด กล้าแสดงออก อย่างไร

- ท่านได้ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมหรือแนะนำการศึกษาต่อด้านใดอะไรบ้าง
- ส่วนใหญ่แล้วผู้ตามจะนำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การเรื่องอะไร

### 3. การพิจารณาเป็นปัจเจกบุคคล

- ท่านให้ความสำคัญ / ดูแล / เอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชามากแค่ไหน ในเรื่องอะไรบ้าง
- ท่านมีระบบ / กลไก / วิธีการ / ช่องทางในการ ดูแล / เอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)
- ท่านใช้เวลาในการสอบถามสารทุกข์สุกดิบของบุคลากรมากน้อยแค่ไหน
- ท่านให้ความสำคัญ / ดูแล / เอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชามากแค่ไหน ในเรื่องอะไรบ้าง
- ท่านมีระบบ / กลไก / วิธีการ / ช่องทางในการ ดูแล / เอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)
- ท่านใช้เวลาในการสอบถามสารทุกข์สุกดิบของบุคลากรมากน้อยแค่ไหน

### 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

- ท่านสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตามอย่างไร
- ส่วนใหญ่ผู้ตามของท่านเข้าใจและเห็นความสำคัญต่อการทำงานในองค์การ
- ผู้ตามของท่านปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่การทำงานตามเป้าหมายขององค์การ “ประโยชน์ของสังคม” เป็นเป้าหมายหลักของทุกคน
- ท่านให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่ผู้ได้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใด
- ท่านมีระบบ / กลไก / วิธีการ / กิจกรรม / ช่องทางในการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านอย่างไร (ถามความถี่ ความบ่อย การมีส่วนร่วม)

## แนวทางการสัมภาษณ์วัฒนธรรมองค์การ

### 1. มิติมุ่งความสำเร็จ

- “ความสำเร็จ” อะไรบ้าง คือเป้าหมายในการทำงาน
- หน่วยงานของท่านได้รับความร่วมมือหรือติดต่อประสานงานกับหน่วยงานใด เรื่องใดบ้าง
- หน่วยงานมีแผนการจัดทำแผนการดำเนินงานบ่อยหรือไม่ และได้ดำเนินงานตามนั้นหรือไม่ มีอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง และท่านจะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างไร

- หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการดำเนินงานบ่อยเพียงใด ส่วนใหญ่อยู่ในระดับใด ท่านคิดว่าทำไมเป็นเช่นนั้น
- กฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง ที่องค์กรของท่านให้ความสำคัญ หากไม่ปฏิบัติตามจะเกิดผลอย่างไร ขอให้เล่าเหตุการณ์ในอดีตที่เกี่ยวข้อง
- ขอให้ท่านอธิบายวิธีการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมาย
- บุคลากรในองค์กรมีเป้าหมายเดียวกันมากน้อยเพียงใด
- ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้เพิ่มเติมอย่างไร

## 2. มติมุ่งความต้องการประสบความสำเร็จ

- หน่วยงานของท่านมีการแบ่งงานอย่างไร และมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งต่างๆ ในองค์กรอย่างไร เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง
- หน่วยงานของท่านส่งบุคลากรออกไปอบรมและมีการฝึกงานบ่อยเพียงใด ยกตัวอย่าง
- บุคลากรของท่านมีแนวทางการทำงานอย่างไร สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีอุปสรรคในการทำงานเช่นใด
- ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้อย่างไร (ปัญหาอุปสรรค / การพัฒนา)

## 3. มติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน

- หน่วยงานของท่านให้การสนับสนุนบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีผลงานดี ทุกคนอย่างไร
- ผลงานของบุคลากรแบบใดที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กร
- เมื่อบุคลากรของท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดีท่านมักจะหยิบไปนำเสนอหรือนำไป เป็นแบบอย่างให้ผู้ตามคนอื่นได้ทราบโดยทั่วกัน และหลังจากนั้นก็มีความมีคุณภาพชิ้นอื่นๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- องค์กรของท่านมีวิธีการ / ระบบ / กลไก ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ก้าวหน้าในการทำงานอย่างไร
- ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้อย่างไร (ปัญหาอุปสรรค / การพัฒนา)

## 4. มติมุ่งไมตรีสัมพันธ์

- ท่านเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นคนสำคัญในการทำงานของท่าน อะไรบ้าง อย่างไร

- บุคลากรในองค์กรของท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่ เพียงใด
- องค์กรของท่านมีวิธีการ / ระบบ / กลไก ที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี ความ  
เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างไร
- ท่านมีข้อเสนอในประเด็นนี้อย่างไร (ปัญหาอุปสรรค / การพัฒนา)

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นายณัฐวุฒิ แก้วบางพุด

วัน เดือน ปีเกิด

31 มีนาคม 2528

สถานที่เกิด

ภูเก็ต

ประวัติการศึกษา

มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, พ.ศ. 2547 - 2550

รัฐศาสตรบัณฑิต

(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) เกียรตินิยมอันดับ 1

มหาวิทยาลัยมหิดล, พ.ศ. 2551-2553

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)

ที่อยู่ปัจจุบัน

102 ซอยสุขาภิบาล 1 ถนนเพชรเกษม ตำบลโคกกลอย

อำเภอตะกั่วทุ่ง จังหวัดพังงา 82140

ติดต่อ 086-996-3188