



โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะ  
เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา  
Job Performance Structural Equation Model of Officers in Local Administrative  
Organization: A Case Study of Sub-district Administration Organizations and  
Sub-district Municipality in Songkhla Province

วรรณฤดี วิวัชณะ  
Wanarudee Wiwatchana

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master of Public Administration  
Prince of Songkla University

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะ  
เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา  
Job Performance Structural Equation Model of Officers in Local Administrative  
Organization: A Case Study of Sub-district Administration Organizations and  
Sub-district Municipality in Songkhla Province

วรรณฤดี วิวัชณะ

Wanarudee Wiwatchana

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Degree of Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2563

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์ โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล  
ในจังหวัดสงขลา

ผู้เขียน นางสาววรรณฤดี วิวัชณะ

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์)

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย)

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ดำรงศักดิ์ ฟาร์รุ่งแสง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้มาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และได้แสดงความขอบคุณบุคคลที่มี  
ส่วนช่วยเหลือแล้ว

ลงชื่อ.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ลงชื่อ.....

(นางสาววรรณฤดี วิวิษณะ)

นักศึกษา

(4)

ข้าพเจ้าขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน และ  
ไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ .....

(นางสาววรรณฤดี วิวัชนะ)

นักศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์	โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา
ผู้เขียน	นางสาววรรณฤดี วิวัชณะ
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 480 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.85 – 0.94 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติพื้นฐานและตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษา พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า  $\chi^2 / df = 3.03$ , GFI = 0.93, AGFI = 0.90, RMR = 0.58 และ RMSEA = 0.068 ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ คือ ความสำคัญในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.31, 0.08 และ 0.43 ตามลำดับ ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน คือ ความสำคัญในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การ โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.23, 0.06 และ 0.33 ตามลำดับ ตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 25 และตัวแปรความสำคัญในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะได้ร้อยละ 43

Thesis Title	Job Performance Structural Equation Model of Officers in Local Administrative Organization: A Case Study of Sub-district Administration Organizations and Sub-district Municipality in Songkhla Province
Author	Miss Wanarudee Wiwatchana
Major Program	Public Administration
Academic Year	2019

### Abstract

The purpose of this study was to test whether the hypothetical job performance structural equation model of officers consistent fill the empirical data. The samples was 480 private general officers in local administrative organizations, especially sub-district administration organizations and sub-district municipality in Songkhla Province, obtained through the multi-stage random sampling method. The instrument used for collecting data was 5 point rating scale questionnaires the reliability of the questionnaire ranged from 0.85 to 0.94. Data were analyzed by descriptive statistics and examine consistency of hypothetical job performance structural equation model with empirical data using by analysis, structural equation model.

The results found that the hypothetical job performance structural equation model was consistent with empirical data.  $\chi^2 / df = 3.03$ , GFI = 0.93, AGFI = 0.90, RMR = 0.058 and RMSEA = 0.068. The variables that directly effected to job performance was public service motivation, there coefficient effect was 0.76 and the variables that directly effected to public service motivation were task significance, transformational leadership and organizational climate , their coefficient effect were 0.31, 0.08 and 0.43 respectively. The variables that indirectly effected to job performance were task significance, transformational leadership and organizational climate by public service motivation mediator variable, their coefficient effect were 0.23, 0.06 and 0.33 respectively. Public service motivation was explain the variance of job performance at the percentage of 25 and task significance, transformational

leadership and organizational climate were explain the variance of public service motivation at the percentage of 43



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดีนั้น ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. คุณน ไตรจันทร์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่คอยให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจษฎา นกน้อย ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาใช้เวลาในการให้คำปรึกษาและแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงได้

ขอขอบพระคุณ ดร. อิศรัฎฐ์ รินไธสง ที่กรุณาช่วยเหลือ และให้คำแนะนำในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณนายกเทศบาลตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา รวมไปถึงพนักงานในองค์การทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย และยินดีตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และบุคลากรประจำภาควิชาทุกท่านที่คอยให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในการดำเนินการต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด และที่สำคัญขอขอบพระคุณมิตรภาพไมตรีจาก พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจมาโดยตลอด อีกทั้งยังช่วยเหลือประสานงานให้ งานวิจัยลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายที่สุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในพระคุณบิดา นายสุวิท วิวัชนะ และ มารดา นางพอลดา วิวัชนะ รวมถึงสมาชิกครอบครัวของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจส่งเสริม และสนับสนุน ทุก ๆ เรื่องตลอดมาจนการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้อย่างสมบูรณ์

คุณประโยชน์ใด ๆ อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดา อาจารย์และสถาบันการศึกษาที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา มีส่วนร่วมในการวางรากฐานการศึกษาอบรมให้การสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา

วรรณฤดี วิวัชนะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ .....	(5)
ABSTRACT .....	(6)
กิตติกรรมประกาศ .....	(8)
สารบัญ .....	(9)
รายการตาราง .....	(12)
รายการภาพประกอบ .....	(15)
<b>บทที่ 1 บทนำ</b> .....	<b>1</b>
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา .....	1
คำถามการวิจัย .....	7
วัตถุประสงค์ .....	8
สมมติฐาน .....	8
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย .....	8
ขอบเขตของการวิจัย .....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	10
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	<b>13</b>
แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน .....	13
แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ .....	31
แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน .....	36
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	40
แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร .....	67
ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	89
แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้าง .....	97
ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา .....	106
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	126

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>129</b>
ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง .....	129
แบบแผนการวิจัย .....	137
เครื่องมือในการวิจัย .....	138
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	141
การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ .....	142
 <b>บทที่ 4 ผลการวิจัย .....</b>	 <b>146</b>
ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	146
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย .....	149
ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย .....	151
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล .....	156
ส่วนที่ 5 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด .....	158
ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติ งานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา.....	162
 <b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....</b>	 <b>167</b>
สรุปผลการวิจัย .....	168
อภิปรายผล .....	170
ข้อเสนอแนะ .....	180

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม .....	183
ภาคผนวก .....	198
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	199
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือหนังสือ .....	210
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ .....	212
ภาคผนวก ง คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	216
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ประสานงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัย .....	221
ประวัติผู้เขียน .....	224

## รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1	14
2	17
3	19
4	22
5	30
6	41
7	46
8	53
9	58
10	66
11	68
12	71
13	88
14	109
15	111
16	113
17	120
18	122
19	130

## รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
20	การเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอจำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ..... 132
21	จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ..... 134
22	ดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง ..... 145
23	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ..... 150
24	การหาค่าสถิติสำหรับทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ..... 151
25	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม ..... 152
26	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม ..... 153
27	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญในงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ..... 154
28	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม ..... 154
29	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม ..... 155
30	ค่าประสิทธิสัมพันธระหว่างตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ..... 157

### รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
31	ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการวัดและเกณฑ์ในการพิจารณา .....	159
32	ค่าความตรงของตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	161
33	ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์เกณฑ์และผลการพิจารณา .....	163
34	ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุ ไปยังตั้งแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงาน .....	165

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน .....	31
2 โมเดลการวัดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ .....	35
3 แบบจำลองลักษณะของงาน .....	37
4 โมเดลการวัดลักษณะของงาน .....	39
5 ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton .....	45
6 รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ ของ Hersey and Blanchard .....	48
7 รูปแบบของผู้ตาม (ผู้ใต้บังคับบัญชา) .....	49
8 ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler .....	50
9 ผลกระทบที่เพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	58
10 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....	67
11 โมเดลการวัดบรรยากาศองค์การ .....	89
12 โมเดลแสดงความสัมพันธ์แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน .....	91
13 โมเดลแสดงความสัมพันธ์ความสำคัญในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจใน การบริการสาธารณะ .....	92
14 โมเดลแสดงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ .....	94
15 โมเดลแสดงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อ แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ .....	97
16 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง .....	101
17 โครงสร้างของเทศบาลตำบล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 .....	107



## รายการภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ	หน้า	
18	โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 .....	117
19	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	128
20	กระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง .....	132
21	โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .....	160
22	โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ .....	164

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

นับตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงการปกครองแผ่นดินมาเป็นระบอบประชาธิปไตยในปีพุทธศักราช 2475 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยการจัดโครงสร้างหน่วยงานราชการองค์กรภาครัฐ จัดสรรอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อให้หน่วยงานดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐ ซึ่งการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของไทยจะต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ในมาตรา 4 ให้จัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค และระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2559) ในระเบียบบริหารราชการแผ่นดินทั้ง 3 ส่วน ต่างมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และแต่ละส่วนต่างมีภาระหน้าที่และมีความสำคัญต่อผลการบริหารราชการของประเทศไปตามลักษณะของตน (จิรศักดิ์ บุญโชคช่วย, 2533) โดยเฉพาะการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นรูปแบบการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินตามหลักการกระจายอำนาจการปกครอง (Decentralization) ซึ่งมีความสำคัญกับการบริหารประเทศและสอดคล้องกับหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมากที่สุด (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, 2559)

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เป็นรูปแบบการบริหารที่รัฐบาลกลางได้กระจายอำนาจทางการปกครอง และการบริหารให้แก่ประชาชนในแต่ละพื้นที่ ผ่านการจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ให้ประชาชนได้รับบริการสาธารณะ และได้รับการตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง โดยให้เป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง และให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เพราะความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการจากรัฐบาลแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่ตรงตามต้องการที่แท้จริงและอาจมีความล่าช้า นอกจากนั้นยังเป็นการช่วยให้รัฐบาลประหยัดงบประมาณหรือลดค่าใช้จ่ายของรัฐบาลมากขึ้น เพราะกิจการส่วนใหญ่ที่ท้องถิ่นรับมอบจากรัฐบาล ท้องถิ่นสามารถดำเนินการได้โดยใช้รายได้ของตนเองดำเนินการได้โดยตรง และยังเป็นโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะโดยการเลือกตั้ง การสมัครรับเลือกตั้ง หรือการตรวจสอบการกำกับดูแล การปฏิบัติหน้าที่ของสภาท้องถิ่น หรือคณะผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งเป็นผลให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการปกครอง

ของประเทศ ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเป็นการบริหารราชการที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และมีความสำคัญต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่น (บุญเกียรติ ภาระเวกพันธุ์, 2559)

พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 70 ได้กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นไว้ในรูปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 รูปแบบประกอบไปด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร และพัทยา และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหล่านี้มีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง (บุญเกียรติ ภาระเวกพันธุ์, 2559) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งในการบริหารงานได้โดยอิสระและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทที่เด่นชัดในการองค์กรบริการสาธารณะ โดยแบ่งออกเป็น 6 ภารกิจหลัก คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีบทบาทเป็นทั้งผู้ออกและการบังคับใช้กฎหมาย รวมถึงเป็นผู้จัดทำบริการสาธารณะ และผู้ให้เงินอุดหนุนองค์กรต่าง ๆ ทางสังคม โดยการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องบริหารและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (อรทัย ก๊กผล, 2547)

ดังนั้นการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนที่เป็นงานหลักขององค์กร และการบริหารภายในองค์กรแล้วจะต้องทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารงานเหล่านั้นเป็นหน้าที่และเงื่อนไขของการปฏิบัติงานของพนักงานที่จะต้องทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ โดยปัจจัยหลักที่มีความสำคัญในการช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้นั้นคือ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ของพนักงาน (อัจนา เตมีย์, 2554) ซึ่ง Rahman (2014) และเสาวภาคย์ ดีวาจา (2529) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานถือเป็นหัวใจหลักของความสำเร็จขององค์กร โดยผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่องค์กรคาดหวังที่จะได้รับจากพนักงานทุกคน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยในการปฏิบัติงานนั้นอาจจะมีผลเท่ากันหรือสูงกว่าตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดที่สามารถบ่งบอกได้ว่างานที่ทำนั้นได้ผลดีเพียงใด บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ สอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) ที่ได้อธิบายว่าการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนก็เพื่อบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานแล้วก็คือการเปรียบเทียบกับเป้าหมาย นโยบาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือเทียบกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ดังนั้นผลการปฏิบัติงานจึงถือเป็นเรื่องเดียวกันกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เมื่อผลการปฏิบัติงานดีย่อมถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูง แต่หากผลการปฏิบัติงานไม่ดีถือว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ (เสาวภาคย์ ดีวาจา, 2529) ซึ่งในทางทฤษฎีของผลการปฏิบัติงานนั้น นักวิชาการได้นิยามความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้แตกต่างกัน โดยจำแนกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ได้นิยามผลการปฏิบัติงานในเชิงผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) หรือเรียกว่า พฤติกรรมตามบทบาท (In-role Behavior) เช่น Campbell (1976) ได้กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมทุกอย่างของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์กร และ MacKenzie et al. (1993) ได้อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมที่ถูกประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นต้น และกลุ่มที่สอง ได้นิยามผลการปฏิบัติงานในเชิงผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) หรือเรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) เช่น Motowidlo et al. (1997) อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมและการประเมินองค์ประกอบของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของพนักงานหรือประสิทธิภาพองค์การสามารถถูกประเมินได้ในทางบวกหรือทางลบ ผลการประเมินจะบ่งบอกถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานหรือสิ่งต่าง ๆ ด้วยผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะเป็นการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร เป็นต้น

ในขณะเดียวกัน Adam (2008) ได้อธิบายว่า ตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นจะเกิดจากปัจจัยเสริมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อโน้มน้าวจิตใจของพนักงานให้ทำงาน เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งปัจจัยที่นักวิชาการและนักจิตวิทยาให้ความสนใจนั้นก็คือ แรงจูงใจในการทำงาน (Intrinsic Work Motivation) ซึ่งการปฏิบัติงานในองค์กรของพนักงานจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ ที่ผู้นำหรือองค์กรได้สร้างสิ่งจูงใจให้พนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร โดยเห็นได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมก็คือ ค่าจ้าง สวัสดิการ และผลตอบแทน และอื่น ๆ ที่องค์กรจัดให้กับพนักงานขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งแรงจูงใจเหล่านั้นจะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร ในกรณีองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะภารกิจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในรูปแบบของการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน พนักงานขององค์กรจึงต้องมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) เพื่อให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการจัดทำบริการสาธารณะ ส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ บุญยฤทธิ์ พรหมสุทธิพงศ์ (2556) และนันทิ ขจรกิตติยา (2554) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะเป็นกลไกสำหรับพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐที่นำมาสู่การปฏิบัติงานที่มี

ประสิทธิผลในระดับสูง และใช้ในการพัฒนาองค์การ นอกจากนี้การที่พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความผูกพันในองค์การ และส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้มีความเต็มใจในการบริการสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับ Gould –William et al. (2013) ที่ได้นิยามแรงจูงใจในการบริการสาธารณะว่าเป็นค่านิยม หรือทัศนคติที่กระตุ้นให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สื่อถึงการทำประโยชน์เพื่อประชาชน ในขณะที่เดียวกันแนวคิดพื้นฐานของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ของ Perry and Wise (1990) ได้อธิบายว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ เกิดจากปัจจัย 3 ลักษณะ คือ การมีแรงจูงใจที่มีเหตุผล (Rational) โดยการที่พนักงานจะต้องการให้ตนเองได้รับบรรลประโยชน์สูงสุด เป็นความพึงพอใจส่วนบุคคลที่ได้ให้บริการสาธารณะ ได้แก่ การเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของรัฐ เพราะเชื่อว่าการกระทำนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ซึ่งจากการศึกษาพบว่า พนักงานบางคนมีแรงจูงใจด้านนี้ โดยมีความผูกพันกับโครงการสาธารณะ เพราะมีอัตลักษณ์ที่เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น การมีแรงจูงใจที่เป็นบรรทัดฐาน (Norm Based) โดยพนักงานมีความปรารถนาที่จะให้บริการสาธารณะ ซึ่งเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่คิดถึงผู้อื่น มีการสำนึกในหน้าที่และจงรักภักดีต่อรัฐ และคำนึงถึงความเท่าเทียมกัน เช่น การมีกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ด้อยโอกาส และการมีแรงจูงใจทางอารมณ์ (Affective) โดยพนักงานมีความตั้งใจที่จะเสียสละเพื่อประชาชน เช่น พนักงานที่มีความผูกพันในโครงการสาธารณะอาจมาจากความรู้สึกที่ว่าโครงการนี้มีความสำคัญต่อสังคมอย่างแท้จริง และเป็นแรงจูงใจที่พนักงานของภาครัฐพึงมีคือ ความเมตตา กรุณา และการแสดงออกถึงความรักชาติ ดังนั้นในการปฏิบัติงานของภาครัฐ การที่พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการที่สอดคล้องกับลักษณะขององค์การ จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และทำให้การบริหารงานขององค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เบญจธรรม ดิสกุล, 2558)

ปัจจัยภายในองค์การที่ทำให้พนักงานขององค์การมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะจนส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้นมีหลากหลายปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คุณลักษณะของงาน ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ เป็นต้น จิตติมา อัครธิพิงศ์ (2556) ซึ่งปัจจัยภายในองค์การที่ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาคือ คุณลักษณะของงานในองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การ เนื่องจากปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยนี้ ครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ ซึ่งปัจจัยแรก คุณลักษณะของงานในองค์การ (Task Characteristics) เมื่อพนักงานรับรู้ว่างานที่ทำมีคุณลักษณะเหมาะสมกับความต้องการ และความสามารถของตน จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (พรธนิภา สืบสุข, 2548; ศลิษา ทวีวัฒนะกิจบวร,

2548) ขณะเดียวกัน Hackman and Oldham (1980) กล่าวว่า คุณลักษณะของงานจะส่งผลไปยัง ภาวะทางจิตใจ และภาวะทางจิตใจนี้จะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง และผู้วิจัยเห็นว่าคุณลักษณะของงานที่ทำให้พนักงานขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดแรงจูงใจในการทำงานและส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีในการ บริการสาธารณะ คือ ความสำคัญของงาน (Task Significance) ซึ่งความสำคัญในงานเป็นลักษณะ ของงานที่มีผลกระทบต่อชีวิต และความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น อาจเป็นบุคคลในองค์กรหรือนอก องค์กรก็ได้ (Hackman and Oldham, 1980) โดยความสำคัญในงานถือเป็นลักษณะของงานที่มี ความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากตามภารกิจและ หน้าที่ของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นงานที่เมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีผู้ได้รับประโยชน์ จากการปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ และจะต้องส่งผลกระทบต่อทั้งด้านดีและด้านลบต่อชีวิต และความเป็นอยู่ ของผู้ได้รับประโยชน์ นั่นก็คือ ประชาชน โดยภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเน้นการทำให้ เกิดผลกระทบในด้านดีมากที่สุดหากเกิดผลกระทบในด้านลบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเข้าไป แก้ไขปัญหานั้นโดยด่วนที่สุด

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ปัจจัยที่สอง คือการมีภาวะความเป็นผู้นำของ ผู้นำและพนักงานขององค์กร ความเป็นผู้นำในองค์กรเป็นตัวแสดงสำคัญขององค์กรที่ส่งผลต่อ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานของสมาชิกในองค์กร (Stone, 2008) ในปัจจุบัน ทฤษฎีภาวะผู้นำมีการพัฒนา เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามให้มีความสอดคล้องและมีความ เข้าใจกันมากขึ้น โดยได้มีนักวิจัยมากมายได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เช่น Leithwood (1990) ได้เสนอและพูดถึงภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงว่า เป็นการกำหนดทิศทางโดยการสร้างและการสื่อสารเกี่ยวกับความผูกพันกับวิสัยทัศน์ ร่วมและการตอบสนองทางบวกต่อความคาดหวังในเชิงพฤติกรรมสูง ซึ่งถูกบรรจุเป้าหมายโดยผ่าน โครงสร้างและระบบ และจะทำให้ผู้ตามสามารถรู้สึกได้ว่าภาวะผู้นำมีความสามารถพิเศษในการใช้ อำนาจ โดยผู้ตามจะพิจารณาผู้นำในฐานะสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จและเป็นผู้ทรงคุณวุฒิของ องค์กร ต่อมา Bass and Avolio (1994) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐาน ของทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burn (1978) โดยได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสนใจและมองเห็นงานในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนัก รู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถ ที่สูงขึ้นจนทำให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และจูงใจให้ผู้ตามทำงานได้ผลเกินความคาดหวัง

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการส่วนใหญ่ได้เห็นพ้องกันว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) คือเป็นผู้นำที่ได้รับความ

น่าเชื่อถือ ผู้คนศรัทธา ได้รับความเคารพอิทธิพลในตัวผู้นำ มีจริยธรรม มีหลักการ มีค่านิยม และพฤติกรรมที่น่าเป็นแบบอย่าง ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ นำพาพนักงานและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นผู้นำที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เข้าถึงพนักงานเป็นรายบุคคล คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความแตกต่างของพนักงาน รวมถึงให้ความช่วยเหลือ พัฒนาศักยภาพของพนักงาน และมีความมุ่งมั่นความสัมพันธ (Individualized Consideration) คือ การได้รับมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ ทักษะที่หลากหลาย และนำความสามารถที่มีอยู่มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มทักษะ และช่วยให้งานมีความท้าทายและทันสมัย (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Moody, 2012; Henkel, 2012; Hayati et al., 2014; Taylor, 2014) จากลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Mohsen and Mohammad (2011) ได้ทำการศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การมีผู้นำที่มีภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงร้อยละ 78 เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งอธิบายได้ว่าทักษะความเป็นผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และองค์กรที่มีพนักงานที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร อาจสรุปได้ว่าองค์กรใดปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรเกิดขึ้นได้ยาก และองค์กรมีความต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน และมุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกองค์กร เนื่องจากส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร

สุดท้ายบรรยาภาขององค์กรเป็นส่วนสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบรรยาภาขององค์กรเป็นการรับรู้สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของพนักงาน โดยองค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะของบรรยาภาขององค์กรที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ ซึ่งบรรยาภาขององค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจนไปมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรวมทั้งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้นด้วย (Quality Value Research, 2003; Mathisen and Einarsen, 2004; Litwin and Stringer, 1968; Richard, 1999; Hay Group, 2002; Gilmer and Von, 1971; Brown and Moberg, 1980; ลัดดา พัชรวิภาส, 2550) การที่บรรยาภาขององค์กรของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาองค์กรของรัฐอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากองค์กรของรัฐมีบรรยาภาขององค์กรที่อยู่ในรูปแบบของระบบราชการที่ไม่เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ โดยองค์กรของรัฐให้ความสำคัญกับลำดับชั้นการบังคับบัญชา พนักงานมีความสัมพันธ์ในรูปแบบเจ้านายกับลูกน้อง และมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ แต่ปัจจุบันองค์กรภาครัฐมีการปรับ

บรรยากาศองค์การให้มีความผ่อนคลายมากขึ้น เพื่อจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์การเป็นกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำมาใช้เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Stringer, 2002) สอดคล้องกับ Steer and Porter (1979) และ Slocum and Hellriegel (2011) ที่ได้กล่าวว่าการสร้างบรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์การ เพราะแรงจูงใจในการทำงาน และความพอใจในงานของพนักงานขึ้นอยู่กับความรู้บรรยากาศของพนักงานต่อองค์การ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความสำคัญของภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานโดยผ่านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ คือ คุณลักษณะของงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การ จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา เนื่องจากจังหวัดสงขลา มีเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนมาก โดยรวมทั้งสิ้น 127 แห่ง โดยครอบคลุมทุกอำเภอในจังหวัดสงขลา และเนื่องด้วยแต่ละท้องถิ่นมีการผสมผสานความหลากหลายทางด้านศาสนา และวัฒนธรรม ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นแล้วว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในแต่ละท้องถิ่นเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อประเมินศักยภาพของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุง และส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## คำถามการวิจัย

โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่



## วัตถุประสงค์

เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

## สมมติฐาน

ในการวิจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานการวิจัย คือ โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ได้โมเดลโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและทราบทิศทางของตัวแปรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ทำให้สามารถประเมินประสิทธิผล และประสิทธิภาพของปัจจัยภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่าปัจจัยเหล่านั้นสามารถส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและทำให้องค์การบริหารลุเป้าหมายที่วางไว้
3. ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ปรับปรุงปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นและปรับปรุง พัฒนาพนักงานในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีจำนวนทั้งสิ้น 5,662 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา, 2560)

## 2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ตัวแทนพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 480 คน ซึ่งได้มาจากวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน โดยวิธีการจับฉลากจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแยกตามกลุ่มประเภทองค์การ ได้แก่ เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลมาใช้ในการวิจัย และสุ่มตัวอย่างพนักงานแต่ละองค์การแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

## 3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ตัวแปรเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย

#### 3.1.1 ความสำคัญในงาน (Task Significance)

3.1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่

##### 3.1.2.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence)

##### 3.1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)

##### 3.1.2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

##### 3.1.2.4 มุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration)

3.1.3 บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 6 ตัวแปร ได้แก่

##### 3.1.3.1 โครงสร้างองค์การ (Structure)

##### 3.1.3.2 การตั้งมาตรฐานในการทำงาน (Standards)

##### 3.1.3.3 ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility)

##### 3.1.3.4 การชื่นชม (Recognition)

##### 3.1.3.5 การสนับสนุน (Support)

##### 3.1.3.6 ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร (Commitment)

3.2 ตัวแปรคั่นกลาง ได้แก่ แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ได้แก่

3.2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policy Making)

3.2.2 การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ (Commitment to The public Interest)

3.2.3 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion)

### 3.2.4 การเสียสละตนเอง (Self-sacrifice)

3.3 ตัวแปรตาม ได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร ได้แก่

3.3.1 พฤติกรรมตามบทบาท (In-role Behavior) หรือผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance)

3.3.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB) หรือผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance)

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

2. พนักงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมการปฏิบัติงานทั้งในบทบาทหน้าที่และนอกบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน จนนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Campbell, 1976; Motowidlo et al., 1997) ซึ่งประกอบไปด้วยพฤติกรรมการปฏิบัติงาน 2 พฤติกรรม ได้แก่

3.1 พฤติกรรมตามบทบาท หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายตามรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และกฎหมายเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 จำแนกงานที่ปฏิบัติงานเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์การ และด้านการจัดบริการสาธารณะ (วุฒิสสาร ต้นไทย, 2559)

3.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานหรือจากรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และกฎหมายเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยปฏิบัติด้วยความสมัครใจ ไม่คำนึงถึงผลตอบแทนตามระบบของรางวัลที่หน่วยงานกำหนด เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การมีน้ำใจ การทำความดีให้แก่สังคมภายในองค์การ รวมถึงการประพฤติที่มีมารยาทและมีความสุขภาพเป็นต้น (วัชรีย์ อยู่เจริญ, 2546; สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2551)

4. แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานด้านการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนด้วยความเต็มใจ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ลักษณะ ได้แก่ (Perry and Wise, 1990; Perry and Hondeghem, 2008; Gould-William et al., 2013)

4.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ หมายถึง พนักงานมีความปรารถนาเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ในการร่วมกันกำหนดนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ หมายถึง พนักงานมีความตระหนักต่อหน้าที่ของความเป็นพลเมือง โดยตระหนักถึงหน้าที่ในการให้บริการประชาชน และให้ความสำคัญการทำประโยชน์เพื่อประชาชน

4.3 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น หมายถึง พนักงานมีความเมตตา กรุณา และเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน

4.4 การเสียสละตนเอง หมายถึง พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อปกป้อง สนับสนุน ช่วยเหลือ และทำในสิ่งที่ดีต่อส่วนรวมโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ส่วนตน

5. ความสำคัญในงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่มีผลกระทบต่อชีวิต และความเป็นอยู่ของประชาชน และพนักงานขององค์กร (Hackman and Oldham, 1980)

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งจูงใจพนักงานให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความสามารถให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ (Bass, 1999)

6.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างต่อพนักงานในองค์กรและทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

6.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำได้กระตุ้นและจูงใจให้พนักงานเกิดความตั้งใจ ยินดีปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นและมีเจตคติที่ดีต่องาน

6.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความผิดพลาดแล้วปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้พนักงานมีความต้องการที่จะร่วมหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกันในองค์กร

6.4 มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลและเอาใจใส่พนักงานเป็นรายบุคคล ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร

7. บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งประกอบไปด้วย 6 มิติ ได้แก่ (Stringer, 2002; Litwin and Stringer, 1968; Richard, 1999; รัตติการณ จงวิศาล, 2554)

7.1 โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้โครงสร้างขององค์การของพนักงาน และพนักงานเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองอย่างถูกต้อง ชัดเจน

7.2 การตั้งมาตรฐานในการทำงาน หมายถึง การตั้งประสิทธิภาพของผลงาน หรือตั้งความคาดหวังต่อผลงาน เพื่อให้พนักงานมีความพยายาม และปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา

7.3 ความรับผิดชอบในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของเครื่องครัด และสำเร็จตามช่วงเวลาที่ได้กำหนดไว้

7.4 การชื่นชม หมายถึง การที่หัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงานรับรู้การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานเป็นรายบุคคล เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

7.5 การสนับสนุน หมายถึง ความช่วยเหลือของหัวหน้า และเพื่อนร่วมงานที่มีต่อบุคคล และการทำงานเป็นทีมที่คอยช่วยเหลือ และส่งเสริมให้ทีมงานมีผลงานตามที่คาดหวังไว้

7.6 ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความสำนึกในความรับผิดชอบเฉพาะงานของพนักงานเองต่อองค์กร

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย โดยได้แยกเป็นประเด็นดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร
6. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
7. แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้าง
8. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา
9. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

การศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเรื่องความหมายของผลการปฏิบัติงาน ทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

##### 1.1 ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้มากมายทั้งนี้มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน โดย พิจิตรา ไข่ออกปัญญา (2551) ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานว่า เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานซึ่งแสดงให้เห็นถึงศักยภาพประสิทธิภาพของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกันกับกัลยาณี สนธิสุวรรณ (2542) ที่ได้อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงานคือ ระดับของผลงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และมาตรฐานการปฏิบัติงานได้กำหนดไว้ และวิริณธ์ ธรรมนารถสกุล (2547) ก็ยังกล่าวเสริมอีกว่า

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลจากความสามารถ แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อม ของพนักงานที่แสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งถูกวัดและประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบทางพฤติกรรมที่ส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ ผลของการประเมินจะบ่งบอกให้ทราบได้ว่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ หรือประสิทธิผลขององค์การ ในขณะที่จำเนียร จวงตระกูล (2531) ได้ให้คำนิยามความหมายของผลการปฏิบัติงาน ว่าเป็น ผลงานที่พนักงานผู้นั้นปฏิบัติได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทั้งในแง่คุณภาพ ปริมาณ และแบบอย่างของการปฏิบัติที่แสดงออกมาว่าเป็นอย่างไร นอกจากนี้ลองกรณ มีสุทธา และสมิธ มัชฌกร (2542) อธิบายว่าผลการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด โดยที่ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528) ก็ยังให้ความเห็นว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นตามที่วัชรเลิศพงษ์วรพันธ์ (2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ได้รับการประเมินค่า จากความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายก็มีความเกี่ยวข้องกัน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาความหมายของผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ที่ได้ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความของผลการปฏิบัติงานทั้งที่มีความแตกต่าง และมีความสอดคล้องกัน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 รายชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
Babin and Boles (1998)	ระดับของผลิตภาพของพนักงานแต่ละบุคคล ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงพฤติกรรมที่เชื่อมโยงกับการทำงาน (Job-related Behaviors) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcomes)
Bovee et al. (1993)	ระดับของความสำเร็จของแต่ละองค์การ ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
Campbell (1976)	พฤติกรรมทุกอย่างของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงาน และมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายขององค์การ
Chughtai and Buckley (2009)	ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานของพนักงานที่แสดงออกมาตามบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร และการเรียนรู้เป้าหมายขององค์กร

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของผลการปฏิบัติงาน
Churchill et al. (1985)	เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการได้ตั้งเป้าหมายไว้
Emin (2009)	การที่พนักงานแต่ละราย สามารถทำงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายตามที่กิจการกำหนดไว้โดยใช้ปัจจัยการทำงานหลาย ๆ ด้านเป็นตัวชี้วัด ซึ่งมีหลักสำคัญคือ การปฏิบัติงานอย่างหนักและอยู่ภายใต้กฎระเบียบของบริษัท
Fachrunnisa et al. (2014)	ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ และทำด้วยจิตวิญญาณของพนักงาน
MacKenzie et al. (1993)	เป็นพฤติกรรมที่ถูกประเมินในรูปแบบขององค์ประกอบของพฤติกรรมที่ส่งผลต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
Motowidlo et al. (1997)	เป็นพฤติกรรมและการประเมินองค์ประกอบของพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลหรือประสิทธิภาพขององค์การสามารถถูกประเมินได้ในทางบวกหรือทางลบ ผลของการประเมินจะบ่งบอกถึงสภาพหรือเงื่อนไขในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลด้วยผลการปฏิบัติงานเป็นการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ
Rich et al. (2010)	คุณค่าทางพฤติกรรมที่บุคลากรปฏิบัติต่อองค์กรทั้งในบทบาทหน้าที่และนอกบทบาทหน้าที่เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
White (1991)	ระดับของผลการผลิตที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลของการประกอบการผลิต หรืออาจอยู่ในรูปของเชิงคุณภาพ
Yoder and Staudohar (1982)	ผลของพฤติกรรมหรือการประเมินพฤติกรรม ผลที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของเชิงปริมาณ



เมื่อได้พิจารณาจากคำนิยาม และความหมายของผลการปฏิบัติงานจากนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศในช่วงต้นนั้นแล้ว ผู้วิจัยถึงสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมการทำงานทั้งในบทบาทหน้าที่ และนอกบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์กร ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน จนนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 1.2 ทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน

### 1.2.1 ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Borman และ Motowidlo

Motowidlo et al. (1997) และ Borman and Motowidlo (1993) ได้เสนอทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ และผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Theory of Individual Difference in Task and Contextual Performance) โดยจำแนกผลการปฏิบัติงานของบุคคลออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.2.1.1 ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือผลการปฏิบัติงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายในการทำงานหรือตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Descriptions)

1.2.1.2 ผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ หรือผลการปฏิบัติงานที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมขึ้นเองตามสภาพการณ์ที่พบเห็นโดยปราศจากคำสั่งใด ๆ อย่างไรก็ตามพฤติกรรมที่แสดงขึ้นนั้นจะต้องก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรในทางตรงหรือทางอ้อม

ผลการปฏิบัติงานทั้ง 2 ประเภทจะถูกนำมาประเมินเป็นผลการปฏิบัติงานรวมของพนักงานเพื่อนำมาพิจารณาในการให้ผลตอบแทนตามระบบขององค์กรต่อไป

### 1.2.2 ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Campbell และ Murphy

Campbell จำแนกผลการปฏิบัติงานออกเป็น 8 มิติ ในขณะที่ Murphy จำแนกผลการปฏิบัติงานของกองทัพเรือสหรัฐอเมริกาออกเป็น 4 มิติ โดยมีผลการปฏิบัติงานทั้งสองโมเดลสามารถเปรียบเทียบกันได้ ดังตาราง 2 (Jex, 1998; citing Campbell, 1990; Murphy, 1990 อ้างถึงใน วิริณธี ธรรมนารถสกุล, 2547)

ตาราง 2 มิติผลการปฏิบัติงาน Campbell และ Murphy

มิติผลการปฏิบัติงานของแคมป์เบล	มิติผลการปฏิบัติงานของเมอร์ฟี
1. การปฏิบัติงานในงานที่ทำ (Job-specific Task Performance)	1. พฤติกรรมมุ่งทำงาน (Task-oriented Behavior)
2. การนิเทศ/ภาวะผู้นำ (Supervision/ Leadership)	
3. การบริหารจัดการ (Management/Administration)	
4. ความพยายามในการแสดงตัวอย่าง (Demonstrating Effort)	2. พฤติกรรมการหลบเลี่ยง (Down-time Behavior)
5. การคงไว้ซึ่งวินัยส่วนบุคคล (Maintaining Personal Discipline)	3. พฤติกรรมไม่เหมาะสม/อันตราย (Destruction/Hazardous Behavior)
6. การปฏิบัติที่นอกเหนือจากงานที่ทำ (Non Job-specific Task Proficiency)	4. พฤติกรรมมุ่งที่ตัวบุคคล (Interpersonally Oriented Behavior)
7. การสื่อสารในการทำงานโดยการเขียน และคำพูด (Written and Oral Communication Task proficiency)	
8. การช่วยเหลือเพื่อร่วมงานและทีมงาน (Facilitating Peer and Team Performance)	

จากตาราง 2 เห็นได้ว่าโมเดลผลการปฏิบัติงานของ Campbell นั้น เป็นโมเดลที่สามารถอธิบายรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลได้ครอบคลุมมากกว่าโมเดลผลการปฏิบัติงานของ Murphy ซึ่งโมเดลผลการปฏิบัติงานของ Murphy นั้นพัฒนาขึ้นภายในบริบทเฉพาะ อย่างไรก็ตามในโมเดลผลการปฏิบัติงานของ Campbell มีเพียง 3 มิติ (มิติที่ 1, 4 และ 5) เท่านั้นที่เป็นองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานหลักของทุกงาน อย่างไรก็ตามมิติต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นนั้นล้วนแล้วแต่เป็นพฤติกรรมที่สนับสนุนและส่งเสริมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ เมื่อพิจารณามิติต่าง ๆ ตามความหมายของพฤติกรรมตามบทบาท และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การนั้น (ตามความหมายของ

Borman and Motowidlo) พบว่า มิติที่ 1-3 ในผลการปฏิบัติงานของ Campbell นั้นเป็นพฤติกรรมตามบทบาท และมิติที่ 4-8 และ 8 นั้น เป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### 1.2.3 ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานของ Han Yi and Liao

Han Yi and Liao (2005) ได้สังเคราะห์และสรุปตัวแบบโครงสร้างเชิงทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน (Theoretical Performance Structure Models) และการเสนอจำแนกแบบใหม่ที่เรียกว่า “A Four-component Conceptual Model of Job Performance” พร้อมเสนอว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance) นั้น เป็นกระบวนการหมุนเวียนขององค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1.2.3.1 ผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Task Performance) สะท้อนมาจากการทำงานตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรของพนักงานโดยตรง ซึ่งเป็นงานที่พนักงานจะต้องทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.2.3.2 ผลการปฏิบัติตามความสัมพันธ์ (Relationship Performance) สะท้อนมาจากสิ่งที่พนักงานทำออกมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่น (Organization's Interpersonal Climate) ซึ่งพนักงานแต่ละคนจำเป็นต้องทำ

1.2.3.3. ผลการปฏิบัติงานตามการเรียนรู้ (Learning Performance) เกี่ยวข้องกับคุณค่าในอนาคตที่พนักงานจะต้องมีต่อองค์กร อันเป็นความตั้งใจที่จะทำให้สำเร็จ

1.2.3.4 ผลการปฏิบัติงานตามนวัตกรรม (Innovative Performance) แสดงถึงการส่งมอบงานให้แก่องค์กร การสร้างความเติบโตและการพัฒนางานอย่างยั่งยืน อันเป็นเรื่องที่พนักงานควรจะต้องทำให้สำเร็จ

จากทฤษฎีและความหมายของผลการปฏิบัติงานที่นักวิจัย และนักวิชาการ ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้นิยามไว้ข้างต้นนั้น ซึ่งพบว่ามี ความคล้ายคลึง และความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กรและการนำไปใช้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์และสรุปองค์ประกอบผลการปฏิบัติงานจากความหมายและทฤษฎีที่ปรากฏอยู่ข้างต้น เพื่อพัฒนาไปเป็นตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งแสดงไว้ในรูปแบบตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานจากความหมายและทฤษฎีของนักวิชาการ

นักวิชาการ	องค์ประกอบของผลการปฏิบัติงาน	
	พฤติกรรมตามบทบาท	พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร
Babin and Boles (1998)	•	•
Borman and Motowidlo (1993, 1980)	•	•
Campbell (1990)	•	•
Churchill et al. (1985)	•	
Emin (2009)	•	
Han Yi and Liao (2005)	•	•
Motowidlo et al. (1997)	•	•
Murphy	•	•
White (1991)		•
Yoder and Staudohar (1982)	•	•
กัลยาณี สनธิสุวรรณ (2542)	•	
จำเนียร จวงตระกูล (2531)	•	•
ชูศักดิ์ เทียงตรง (2528)		•
พิจิตรา ไขเอกปัญญา (2551)	•	
วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์ (2553)	•	
อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิธ มัชฌกร (2542)	•	•

จากตารางแนวคิดและทฤษฎีของผลการปฏิบัติงานที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้นิยามและเสนอแนวคิดทฤษฎีไว้ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากพนักงานนั้นเกิดขึ้นจาก 2 พฤติกรรมที่พนักงานได้แสดงออกต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร คือ พฤติกรรมตามบทบาท (In-role Behavior) หรือผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Task Performance) (Campbell, 1990; Murphy; Han Yi and Liao; Motowidlo et al., 1997; Borman and Motowidlo, 1993, 1980;

Emin, 2009; Babin and Boles, 1998; Churchill, Ford and Walker, 1985; Yoder and Staudohar, 1982; จำเนียร จวงตระกูล, 2531; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิธ มัชฌุกร, 2542; กัลยาณี สนธิสุวรรณ, 2542; พิจิตรา ไขเอกปัญญา, 2551; วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์, 2553) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior: OCB) หรือผลการปฏิบัติงานตามสถานการณ์ (Contextual Performance) (Campbell, 1990; Murphy; Han Yi and Liao; Motowidlo et al., 1997; Borman and Motowidlo, 1993, 1980; Babin and Boles, 1998; White, 1991; Yoder and Staudohar, 1982; ชูศักดิ์ เทียงตรง, 2528; จำเนียร จวงตระกูล, 2531; อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิธ มัชฌุกร, 2542) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

## 1) พฤติกรรมตามบทบาทของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1.2) ความหมายของพฤติกรรมตามบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทบาท (Role) ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2554) และ Webster's Dictionary (1985 อ้างถึงใน วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล, 2547) ได้แปลความหมายหรือคำจำกัดความไว้ 2 ประการ คือ 1) พฤติกรรมที่จะต้องทำตามบทที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ เช่น บทของตัวพระเอก นางเอก หรือบทของนางรำ บทของตัวผู้ร้ายและตัวแสดงอื่น ๆ 2) การทำตามหรือปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดหรือได้รับมอบหมายไว้ ซึ่งจะต้องทำตามคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ที่เป็นข้อความที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะงาน รวมถึงหน้าที่และพฤติกรรมที่จำเป็นในการทำงานนั้น ในกฎหมายรัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 เนื่องจากผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งกฎหมายเหล่านั้นได้กำหนดกฎระเบียบภาระหน้าที่ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้พนักงานขององค์กรพึงปฏิบัติตามกฎระเบียบนั้นอย่างเคร่งครัด เช่น ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช พ.ศ. 2550 มาตรา 283 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น “*ย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแล และจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการ กำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัด และประเทศเป็นส่วนรวมด้วย*” เช่นเดียวกับพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการ

บริการสาธารณะ (วุฒิสาร ตันไชย, 2559) ดังนั้นจึงสามารถจำแนกภาระหน้าที่ที่พนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติเป็น 2 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร และด้านการจัดบริการสาธารณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1) บทบาทด้านการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยในกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช พ.ศ. 2550 มาตรา 283 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาองค์กรและชุมชน การบริหารองค์กร และการบริหารงานบุคคล ในเรื่องของการรับพนักงานให้เข้ามาปฏิบัติงานให้ทำองค์กร และบริหารการเงินและการคลังขององค์กร ในเรื่องของการจัดเก็บรายได้เข้าสู่องค์กร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเอง และประกอบกับในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 หมวด 3 ที่ว่าด้วยการจัดสรรสัดส่วนภาษีและอากรขององค์กร ยังสนับสนุนกฎหรือข้อบัญญัติบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ตามรัฐธรรมนูญ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดเก็บรายได้ด้วยตนเอง เพื่อนำรายได้เหล่านั้นมาใช้จ่ายในการบริหารองค์กร และนำมาเป็นงบประมาณเพื่อจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน ซึ่งการจัดเก็บรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาจากการเก็บภาษีอากรค่าธรรมเนียม และเงินรายได้จากการควบคุมการประกอบกิจการของภาคเอกชนในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ เพื่อรักษาผลประโยชน์สาธารณะของประชาชนทุกคนในพื้นที่รับผิดชอบ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการภายในองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่หรือชุมชนนั้น ๆ เช่นเดียวกัน

1.2.2) บทบาทด้านการจัดบริการสาธารณะ โดยในพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ในหมวด ๒ ว่าด้วยเรื่องของการกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ ซึ่งตามมาตรา ๑๖ กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีบทบาทหรือหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ประกอบด้วย 6 มิติ แสดงได้ดังตาราง 4 ดังนี้ (พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542)

ตาราง 4 บทบาทด้านการจัดบริการสาธารณะ

ประเภทของบทบาท	บทบาท
2.1 มิติโครงสร้างพื้นฐาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง</li> <li>- การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ</li> <li>- การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ</li> <li>- การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ</li> <li>- การสาธารณสุขการ</li> <li>- การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย</li> <li>- การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ</li> <li>- การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>- การผังเมือง</li> <li>- การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร</li> <li>- การดูแลรักษาที่สาธารณะ</li> <li>- การควบคุมอาคาร</li> <li>- การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> <li>- การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน</li> </ul>
2.2 มิติการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ</li> <li>- การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน</li> <li>- การส่งเสริมการท่องเที่ยว</li> <li>- การจัดการศึกษา</li> <li>- การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส</li> </ul>

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเภทของบทบาท	บทบาท
2.3 มิติการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น</li> <li>- การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน</li> <li>- การส่งเสริมกีฬา</li> </ul>
2.4 มิติการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน</li> <li>- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น</li> </ul>
2.5 มิติอนามัยชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ</li> <li>- การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง</li> <li>- การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย</li> <li>- การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล</li> </ul>
2.6 มิติการปศุสัตว์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมการเลี้ยงสัตว์</li> <li>- การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์</li> </ul>

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมตามบทบาท หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายตามรัฐธรรมนูญพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และกฎหมายเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 จำแนกงานที่ปฏิบัติงานเป็น 2 มิติ คือ มิติการบริหารจัดการภายในองค์การ และมิติการจัดบริการสาธารณะ

## 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2.1) ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้มากมายทั้งนี้มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน โดย Katz and Kahn (2004)



ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ไม่เป็นทางการในการให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือและความเป็นมิตร ซึ่งปรากฏอยู่ในการปฏิบัติงานในที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในองค์การเอกชนหรือหน่วยงานภาครัฐบาล ไม่ได้ถูกระบุไว้ในหน้าที่ แต่พฤติกรรมเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในองค์การ เนื่องจากหากขาดพฤติกรรมเหล่านี้ไปแล้วระบบต่าง ๆ ในองค์การจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ ต่อมาซูติมา มาลัย (2552) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในแนวเดียวกันว่า หมายถึง ลักษณะการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ที่สนับสนุนให้เกิดความสำเร็จและประสิทธิผลต่อองค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ และกระทำด้วยความสมัครใจของตนเอง โดยไม่ได้ถูกบังคับหรือมีกฎเกณฑ์ข้อบังคับกำหนดไว้ให้ปฏิบัติ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวไม่มีผลต่อระบบการให้รางวัลโดยตรง ซึ่งคล้ายคลึงกับวิชชุลดา ลดาวัลย์ (2551) ที่ได้กล่าวว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกโดยที่องค์การไม่ได้มีการกำหนดบทบาทหรือบังคับให้ปฏิบัติ ซึ่งผลของพฤติกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อเพื่อนร่วมงานและยังมีส่วนช่วยส่งเสริมและสนับสนุนประโยชน์ต่อการเจริญก้าวหน้า และการพัฒนาองค์การควบคู่กันไป ในขณะที่วัชรีย์ อยู่เจริญ (2546) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์การ โดยที่พฤติกรรมดังกล่าวไม่ได้ถูกกำหนดเอาไว้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติและเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ ที่สอดคล้องกับสฎายุ ธีระวณิชตระกูล (2551) ที่ได้ให้ความเห็นว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การคือ พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการตัดสินใจเองไม่ได้เกี่ยวข้องกับการให้รางวัลหรือการลงโทษแต่อย่างใด โดยเป็นพฤติกรรมเชิงบวกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุปพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ หมายถึง การปฏิบัติงานของพนักงานองค์การที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์การ โดยที่พนักงานปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ไม่คำนึงถึงผลตอบแทนตามระบบของรางวัลที่หน่วยงานกำหนด เช่น การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การมีน้ำใจ การทำความดีให้แก่สังคมภายในองค์การ รวมถึงการประพฤติที่มีมารยาทและมีความสุขภาพ เป็นต้น

## 2.2) องค์ประกอบของของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Organ (1988) ได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งการศึกษาครั้งแรกเริ่มจากความเชื่อว่า ความพึงพอใจของบุคลากรมีผลกระทบต่อคุณภาพของงาน Organ จึงได้ทำการศึกษาและอธิบายว่า ความสัมพันธ์ของปริมาณงานต่อคุณภาพของงาน

กับลักษณะพฤติกรรมที่สนับสนุนจากองค์กรและการให้ความร่วมมือของบุคลากรโดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การแสดงออกถึงผลลัพธ์พฤติกรรมที่เสนอตัวในการให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือการให้คำแนะนำเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงสภาพในการปฏิบัติงาน

2. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness) หมายถึง การแสดงออกถึงพฤติกรรมในการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบายและระเบียบข้อบังคับขององค์กร

3. พฤติกรรมอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การแสดงออกถึงผลลัพธ์พฤติกรรมอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความคับข้องใจ ไม่สบายใจ และพยายามหลีกเลี่ยงการมีปัญหา รวมถึงการมีน้ำใจเป็นนักกีฬาต่อเพื่อนร่วมงานทุกสถานการณ์โดยปราศจากการร้องขอ

4. พฤติกรรมความอ่อนน้อม (Courtesy) หมายถึง การแสดงออกถึงผลลัพธ์พฤติกรรมเคารพอ่อนน้อมกับบุคคลอื่น เพื่อป้องกันปัญหาอาจจะเกิดปัญหา และช่วยลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีต่อกัน

5. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) หมายถึง การแสดงออกถึงผลลัพธ์พฤติกรรมเป็นบุคลากรที่ดีแสดงออกโดยความรับผิดชอบให้ความช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

Smith et al. (1983) ได้แบ่งรูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) เป็นพฤติกรรมที่มีจุดมุ่งหมาย และความตั้งใจที่ช่วยเหลือบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้ากัน เช่น ช่วยแนะนำ งานสอนงานให้เพื่อนใหม่หรือช่วยเพื่อนทำงาน

2. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Generalized Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการมากกว่าเป็นรูปแบบของตระหนักรู้ ไม่ได้กาหนดวัตถุประสงค์กับคนใดคนหนึ่งเจาะจง แต่เป็นการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นทางอ้อมในเรื่องระบบการทำงานในองค์กร เช่น การตรงต่อเวลา การไม่ใช้เวลาทำงานไปหาเรื่องส่วนตัว พฤติกรรมเหล่านี้มีบางสิ่งคล้ายคลึงกับการให้ความร่วมมือ หรือการยอมรับกฎระเบียบที่กาหนดว่าพนักงานที่ดีควรจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร

Purnama (2013) ได้กำหนดองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร 5 ด้าน ได้แก่

1. พฤติกรรมการให้ช่วยเหลือ (Altruism) หมายถึง การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา
2. ความจริงใจ (Sincerity) หมายถึง การปฏิบัติงานนอกเวลางานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
3. ความสนใจในสังคม (The public interest) หมายถึง การยินดีที่จะเป็นตัวแทนขององค์กรเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดขึ้น
4. พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) หมายถึง การมีน้ำใจกับเพื่อนร่วมงานและการทำงานเป็นทีม
5. ความสุภาพอ่อนโยน (Politeness) หมายถึง การเข้าใจและเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงานเมื่อมีการวิพากษ์วิจารณ์

Tumipseed and Murkison (1996) ได้ศึกษาและจำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 3 รูปแบบ

1. พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Altruistic Compliance) เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการบังคับ พฤติกรรมส่วนมากที่แสดงออกมาจะเป็นพฤติกรรมนอกเหนือจากงานที่ทำ พฤติกรรมนี้จะให้การแนะนำใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงาน การจัดงาน ฝึกอบรม และความสนใจส่วนบุคคลในคนอื่น การตรงต่อเวลา ให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานเกิดปัญหาต้องการช่วยเหลือ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างประสิทธิผลในการทำงาน
2. พฤติกรรมการความเมตตากรุณา (Benevolence) เป็นพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์องค์การทำงานอย่างประณีต การช่วยองค์การในลักษณะช่วยเหลือ ปกป้ององค์การ เช่นการลดความขัดแย้งและข้อโต้แย้งต่าง ๆ ที่เกิดจากการดำเนินงาน การช่วยปกป้องทรัพย์สินขององค์การ พฤติกรรมนี้ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้นทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
3. พฤติกรรมที่แสดงออกมาในลักษณะส่วนบุคคล (Personal) เป็นส่วนของการแสดงถึงลักษณะส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลในความสัมพันธ์ทางสังคม อาจมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกมาจากท่าทางต่าง ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นในการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน

Graham (1989) และ Moorman and Blakely (1995) แบ่ง OCB ออกเป็น 4 รูปแบบ ซึ่ง Jahangir et al. (2004) กล่าวว่าแนวคิด OCB ของ Graham (1989) และ Moorman and Blakely (1995) มีพื้นฐานมาจาก OCB แบบ 2 มิติของ William ที่กล่าวไว้ในแนวคิดที่ 3 โดยลักษณะของ OCB ของ Graham (1989) และ Moorman and Blakely (1995) มีการแบ่งพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็น 4 รูปแบบ

1. พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Interpersonal Helping) เป็นพฤติกรรมที่เน้นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในการทำงาน และต้องการความช่วยเหลือ
2. พฤติกรรมความภักดี (Loyalty Boosterism) เป็นพฤติกรรมการสนับสนุนองค์กรโดยให้ภาพที่ดีปรากฏต่อบุคคลภายนอก
3. พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Personal Industry) เป็นพฤติกรรมที่พนักงานปฏิบัติในสิ่งที่เป็นบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน
4. พฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Individual Initiative) เป็นการติดต่อสื่อสารในสถานที่ทำงานเพื่อปรับปรุงการทำงานของกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ

Podsakoff et al. (2000) ได้ศึกษารวบรวม และสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ในช่วงปี ค.ศ. 1993–1998 จำนวน 122 เรื่อง และพบว่ามีภาระบุงถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากถึง 30 องค์ประกอบ และเมื่อวิเคราะห์ในรายละเอียดแล้ว จะพบว่าองค์ประกอบเหล่านี้มีแนวคิดที่ทับซ้อนกัน คล้ายคลึงกัน หรือมีรายละเอียดใกล้เคียงกัน แต่เรียกชื่อต่างกันออกไป ซึ่ง Podsakoff et al. ได้จำแนกองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรที่มีลักษณะร่วมกัน ออกได้เป็น 7 ประเภท ได้แก่

1. การให้ความช่วยเหลือ (Helping Behavior) ซึ่งนับเป็นองค์ประกอบหลัก ที่งานวิจัยทุกฉบับกล่าวถึง ตัวอย่างของพฤติกรรมนี้ ได้แก่ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ การช่วยเหลือเพื่อนให้ทำงานเสร็จตามกำหนดเวลา (Organ, 1988) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ยังหมายรวมถึง การช่วยเหลือระหว่างบุคคลหรือการช่วยเหลือส่วนตัว (Moorman and Blakely, 1995) การช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือกัน (Borman and Motowidlo, 1997) รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่กัน (Van Scotter and Motowidlo, 1996)
2. ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) เป็นพฤติกรรมรูปแบบหนึ่งที่ได้รับคานิยมค่อนข้างน้อยในการศึกษาเรื่องพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร พฤติกรรมนี้หมายถึง ความเต็มใจที่จะยอมอดทนต่อความไม่สะดวกสบายที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ (Organ, 1988) ส่วน

Podsakoff et al. (2000) เห็นว่า ความหมายโดยนัยของบุคคลที่อดทนอดกลั้นนั้นนอกจากจะไม่บ่นว่าหรือตำหนิสิ่งที่ไม่สะดวกสบายในการทำงานแล้ว ยังต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อสิ่งบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของงานด้วย

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Organization Loyalty) ซึ่งหมายถึง การที่บุคคลช่วยสนับสนุน ปกป้องและต่อสู้เพื่อองค์การ ยึดมั่นทำงานและไม่แสดงตนเป็นปฏิปักษ์ต่อองค์การ (Podsakoff et al., 2000) องค์ประกอบนี้ยังรวมถึงพฤติกรรมในรูปแบบอื่น ๆ เช่น การสนับสนุนความจงรักภักดี (Moorman and Blakely, 1995) ความจงรักภักดี (Van Dyne et al., 1994) การเผยแพร่ชื่อเสียงและปกป้ององค์การ (George and Jones, 1996) และการสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์การ (Borman and Motowidlo, 1993)

4. การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ (Organizational Compliance) ซึ่ง Podsakoff et al. (2000) พบว่า เป็นองค์ประกอบที่มีผู้ศึกษาวิจัยกันมายาวนานมาก เริ่มจาก Smith et al. (1983) ซึ่งเรียกอองค์ประกอบนี้ว่าการยินยอม (General Compliance) หรือ Graham (1991) เรียกว่า การเชื่อฟังองค์การ (Organizational Obedience) รวมทั้ง William and Anderson (1991) เรียกว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีระดับองค์การ โดย Podsakoff et al. (2000) อธิบายเพิ่มเติมว่า การยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบนี้ หมายรวมถึง การที่บุคคลยึดมั่นและยินยอมปฏิบัติตามกฎระเบียบโดยไม่ต้องมีการควบคุมให้ปฏิบัติตาม

5. การริเริ่มสร้างสรรค์โดยบุคคล (Individual Initiative) เป็นการริเริ่มทำงานที่เหนือกว่าความคาดหมาย เป็นการกระทำโดยสมัครใจ เช่น ริเริ่มออกแบบงานใหม่ อาสาทำงานนอกเหนือความรับผิดชอบ (Podsakoff et al., 2000) พฤติกรรมลักษณะนี้ มีความใกล้เคียงกับพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ของ Organ (1988) พฤติกรรมมานะอุตสาหะและริเริ่มของ Moorman and Blakely (1995) พฤติกรรมกระตือรือร้นและอาสาทำงานของ Borman and Motowidlo (1997) พฤติกรรมรับผิดชอบต่องานของ Morrison and Phelps (1999) และพฤติกรรมอุทิศตัวให้งานของ Van Scotter and Motowidlo (1996)

6. การให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) องค์ประกอบนี้ใช้ชื่อเหมือนกับงานของ Organ (1988) ส่วน Graham (1989) ใช้คำว่า การมีส่วนร่วมในองค์การ (Organizational Participation) พฤติกรรมนี้สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นเอาใจใส่ของพนักงาน ที่จะผลักดันให้องค์การไปสู่ความสำเร็จ มองหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรค เพื่อนำพาองค์การให้ได้รับประโยชน์สูงสุด (Podsakoff et al., 2000)

7. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานในการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานโดยความสมัครใจ เพื่อสร้างประโยชน์

ให้แก่องค์การเพิ่มขึ้น (Podsakoff et al., 2000) ในงานวิจัยของ Van Dyne et al. (1994) เรียกพฤติกรรมนี้ว่า “การมีส่วนร่วมในหน้าที่การงาน” ส่วน Moorman and Blakely (1995) เรียกพฤติกรรมนี้ว่า “ความอุตสาหะของบุคคล”

นอกจากนี้ Williams and Anderson (1991) ได้ศึกษาและจำแนกพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่ไม่เหมือนนักวิชาการคนอื่น ๆ ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 2 พฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่มุ่งปฏิบัติต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior directed toward the Organization-OCBO) หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น การทำงานเมื่อไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

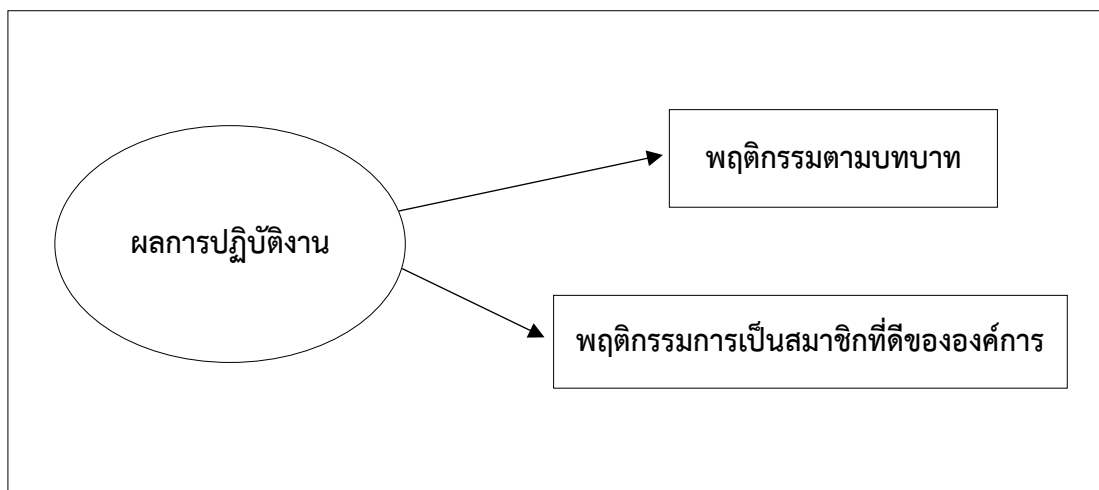
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่มุ่งปฏิบัติต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behavior directed toward the Individuals-OCBI) หมายถึง พฤติกรรมที่ปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์โดยตรงแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเป็นประโยชน์ทางอ้อมในการสนับสนุนองค์กร เช่น การปฏิบัติงานแทนเพื่อนที่ลา การช่วยเหลือและให้คำแนะนำแก่บุคลากรอื่น ๆ

กล่าวสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ทำให้ผู้วิจัยได้เห็นว่านักวิชาการส่วนใหญ่ มีแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่คล้ายคลึงกัน โดยผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แล้วว่าองค์ประกอบและเนื้อหาของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ อยู่ในขอบเขตแนวความคิดของ Organ และมีเพิ่มเติมเล็กน้อย โดยได้แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 6 พฤติกรรม คือ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น พฤติกรรมความอ่อนน้อม พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และพฤติกรรมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ในขณะเดียวกันผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของ Williams and Anderson (1991) เป็นแนวคิดที่เข้ามาครอบคลุมสิ่งที่ปรากฏในแนวคิดของนักวิชาการส่วนใหญ่ โดย Williams and Anderson ได้แบ่งองค์ประกอบเพียง 2 พฤติกรรมเท่านั้นคือ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่มุ่งปฏิบัติต่อองค์การ (Organizational Citizenship Behavior directed toward the Organization-OCBO) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การที่มุ่งปฏิบัติต่อบุคคล (Organizational Citizenship Behavior directed toward the Individuals-OCBI) ซึ่งสังเกตได้ดังตาราง 5

ตาราง 5 ความเหมือนและความแตกต่างขององค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ

องค์ประกอบ	นักวิชาการ							
	Graham (1989) และ Moorman and Blakely (1995)	Organ (1988)	Podsakoff et al (2000)	Purnama (2013)	Smith et al. (1983)	Tumipseed and Murkison (1996)	Williams and Anderson (1991)	
พฤติกรรมกรให้ความช่วยเหลือ	•	•	•	•	•	•	} OCBI	
พฤติกรรมกรอดทนอดกลั้น		•	•	•				
พฤติกรรมกรความอ่อนน้อม		•		•				
พฤติกรรมกรความสำนึกในหน้าที่	•	•	•	•			} OCBO	
พฤติกรรมกรให้ความร่วมมือ		•	•	•	•	•		
พฤติกรรมกรความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	•	•	•					

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยเห็นได้ว่าบางความคิดเห็นของนักวิชาการมีความคล้ายคลึงกัน และบางความคิดเห็นก็มีความแตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้สรุปว่า ผลการปฏิบัติงานหมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมกรปฏิบัติงานทั้งในบทบาทหน้าที่ และนอกบทบาทหน้าที่ของพนักงานในองค์การ ที่แสดงให้เห็นถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน จนนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาผลการปฏิบัติงานจากองค์ประกอบที่ได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลาย ๆ คน จึงพบว่าผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย 2 พฤติกรรม ได้แก่ พฤติกรรมตามบทบาท และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยจะพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Campbell (1990) Borman and Motowidlo (1993, 1980) และ Williams and Anderson (1991) ซึ่งสามารถแสดงโมเดลการวัดตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

การวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเรื่องความหมายของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ แนวคิดพื้นฐานของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และองค์ประกอบของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

### 2.1 ความหมายของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

สำหรับความหมายของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีนักวิชาการ 2 ท่านที่ได้นิยามความหมายของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ คือ Perry and Wise (1990) และ Perry and Hondeghem (2008) ได้นิยามความหมายของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะไว้ว่า คือ อุปนิสัย (Predisposition) แรงจูงใจ (Motives) และการกระทำ (Action) ส่วนบุคคล ที่มีจุดมุ่งหมายในการทำสิ่งที่ดีแก่ผู้อื่น ตลอดจนการเสริมสร้างสังคมที่อยู่ดีมีสุขของพนักงานในองค์กรหรือสถาบันภาครัฐ และ Gould-William et al. (2013) ที่ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะต่างจาก Perry and Wise (1990) และ Perry and Hondeghem (2008) ว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะคือ ค่านิยมหรือทัศนคติที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ประชาชนและประเทศชาติ



กล่าวโดยสรุปแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของพนักงานขององค์การภาครัฐที่มีความตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานด้านการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนด้วยความเต็มใจ

## 2.2 ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

จุดเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะนั้น เริ่มจาก Rainey (1982) ที่เสนอคำศัพท์ “Public Service Motivation (PSM)” ในความหมายของ “แนวทางในการแสดงแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงกับการให้บริการสาธารณะ” และได้รับการศึกษาอย่างเป็นจริงเป็นจังในปี ค.ศ. 1990 จากบทความ เรื่อง “The Motivational Bases of Public Service” โดย Perry and Wise ซึ่งเป็นข้อเสนอให้ระบบราชการหันมาสนใจในเรื่องค่านิยม (Values) และแรงจูงใจ (Motives) ในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น เพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่น (Confident) และความไว้วางใจ (Trust) ของประชาชนที่มีต่อบริการขององค์การภาครัฐ (Kim and Vandenabeele, 2010; Perry and Wise, 1990)

แนวคิดดังกล่าวเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน (Perry et al. 2010) และที่สำคัญ ยังสอดคล้องกับตัวแบบ (Model) ใหม่ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ทั้ง “การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service)” (Denhardt and Denhardt, 2000) ที่ยึดพลเมืองเป็นศูนย์กลางและให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองในวิถีประชาธิปไตย (democratic citizenship) และยังเรียกร้องให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปรับเปลี่ยนบทบาทของตนจากการเป็นผู้ชี้แนะ (Steer) และควบคุม (Control) ไปสู่ การเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารปกครองตนเองและการส่งมอบบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของประชาชน ตัวแบบ “การบริหารจัดการบนพื้นฐานค่านิยมสาธารณะ (Public Values-Based Management)” (Bozeman, 2007) ที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานของรัฐในการเสริมสร้างสังคม โดยยึดประโยชน์และค่านิยมสาธารณะต่าง ๆ อาทิ ความน่าเชื่อถือ (Reliability) การส่งมอบนวัตกรรม (Innovation) การเสริมสร้างผลผลิตการทำงาน (Productivity) การพัฒนาตนเอง (Self-development) ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) (Beck Jorgensen and Bozerman, 2007; Denhardt and Denhardt, 2000; Paarlberg et al., 2008) ตลอดจนค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Values) (Wright, 2010) และสุดท้าย ตัวแบบ “ธรรมาภิบาลแนวใหม่ (New Public Governance: NPG)” ซึ่งเน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results-based Management) การลดขนาดองค์การ (Downsizing) การจัดการเครือข่าย (Network Management) การยึดลูกค้า (พลเมือง) เป็น ศูนย์กลาง (Customer

Centric) (Lynn, 2010; Perry et al., 2006) ตัวแบบดังกล่าว เรียกร้องเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ ความสำคัญและตอบสนองต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่าง กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียเหล่านั้นในลักษณะเครือข่าย การเพิ่มปฏิสัมพันธ์ ของหน่วยงานภาครัฐกับ สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การให้มากขึ้น ตลอดจนการตระหนักในค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Values) (O’Toole and Meier, 2010; Wise, 2010) ทั้งนี้ ในปี ค.ศ. 2006 การศึกษาของ Vandenabcele, Scheepers and Hondeghem ได้ผนวกองค์ประกอบด้านธรรมาภิบาลประชาธิปไตย (Democratic Governance) ไว้ในแบบวัดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของพวกเขาด้วย

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะเริ่มจาก Rainey (1982) ที่เสนอคำศัพท์ “Public Service Motivation (PSM)” ในความหมายของ “แนวทางในการแสดงแรงจูงใจอย่างใด อย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงกับการให้บริการสาธารณะ” และได้ศึกษาอย่างเรื่อยมา จน Perry and Wise เสนอให้ราชการหันมาสนใจในเรื่องค่านิยมและแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น เพื่อฟื้นฟู ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ของประชาชนที่มีต่อบริการขององค์การภาครัฐ

### 2.3 แนวคิดพื้นฐานของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

Perry (1996) ได้อธิบายว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะได้รับอิทธิพลมาจากแรงจูงใจ พื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

2.3.1 แรงจูงใจด้านความมีเหตุมีผล (Rational Motives) โดยพื้นฐานพฤติกรรมของมนุษย์ แต่ละคนมีเหตุมีผล (Rational) มีความต้องการแสวงหาอรรถประโยชน์สูงสุดให้แก่ชีวิต (Utility Maximization) ที่เป็นความพึงพอใจส่วนบุคคลในการได้ให้บริการสาธารณะ ดังนั้น บุคคลจึงพร้อมที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของรัฐ หรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่าง ๆ ของ ภาครัฐด้วย เพราะเชื่อว่าการกระทำนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในขณะเดียวกันก็ยังคงพบว่า ข้าราชการบางคนมีแรงจูงใจในด้านนี้ โดยมีความผูกพันกับโครงการสาธารณะ เพราะมีอัตลักษณ์ที่ เกี่ยวข้องกับโครงการนั้น

2.3.2 แรงจูงใจเชิงปทัสสถาน (Norm-based Motives) ลักษณะอย่างหนึ่งของบุคลากร ภาครัฐคือการปรารถนาที่จะให้บริการสาธารณะ โดยเป็นความรู้สึกส่วนบุคคลที่คิดถึงผู้อื่น มีการ สำนึกในบทบาทหน้าที่ และมีความจงรักภักดีต่อองค์การ คำนึงถึงความเสมอภาคของประชาชนทุกคน เช่นการมีกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน

2.3.3 แรงจูงใจด้านอารมณ์ (Affective Motives) เป็นแรงจูงใจที่มีพื้นฐานอยู่บนอารมณ์ของ มนุษย์ (Human Emotion) ที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ เพื่อตอบสนองในบริบท ด้านสังคม เป็นความรู้สึกที่นำไปสู่ความตั้งใจที่จะเสียสละเพื่อคนอื่น ซึ่งสำหรับบุคลากรภาครัฐที่มี

ความผูกพันในโครงการสาธารณะอาจจะมาจากความรู้สึกที่ว่าโครงการนี้มีความสำคัญต่อสังคมอย่างแท้จริง และเป็นแรงจูงใจที่บุคลากรภาครัฐมีความรู้สึกเมตตากรุณาต่อสาธารณะ

กล่าวโดยสรุปพื้นฐานของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมาจากแรงจูงใจด้านความมีเหตุมีผล แรงจูงใจเชิงปทัสสถาน และแรงจูงใจด้านอารมณ์ของคน หรือข้าราชการ ผู้ซึ่งรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ และทำเพื่อความกินดีอยู่ดีของพลเมืองในประเทศ

## 2.4 องค์ประกอบของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

จากแนวคิดพื้นฐานของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะพื้นฐาน 3 ด้าน คือ แรงจูงใจด้านความมีเหตุมีผล แรงจูงใจเชิงปทัสสถาน แรงจูงใจด้านอารมณ์นี้นำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือการวัดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของ Perry (1996) ที่เป็นผู้คิดค้นแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยแบบวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การเสียสละตนเอง ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

2.4.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Attraction to Public Policymaking) คือ ความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ได้แก่ การสนใจในเรื่องเกี่ยวกับการเมือง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความคิดเห็นในด้านนโยบายสาธารณะ ใส่ใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักการเมือง

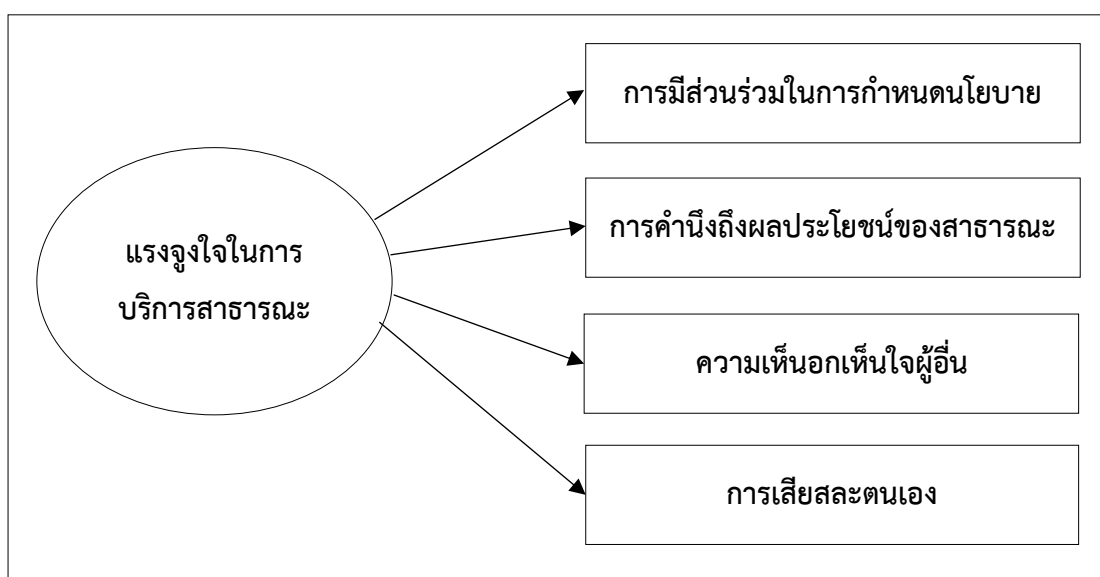
2.4.2 ด้านการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ (Commitment to Public Interest) คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีจิตสำนึกต่อหน้าที่ของความเป็นพลเมือง เช่น การให้ความสนใจช่วยเหลือหรือการทำประโยชน์แก่ชุมชน ตระหนักในหน้าที่ด้านการให้บริการประชาชน การให้ความสำคัญต่อการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น ประชาชนและประเทศชาติ

2.4.3 ด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion) คือ ความปรารถนาของบุคคลที่จะแสดงออกถึงความเมตตากรุณาต่อผู้อื่น ได้แก่ การเห็นอกเห็นใจต่อผู้ด้อยโอกาสหรือผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากสภาพแวดล้อมและสังคม การให้ความสำคัญต่อโครงการสาธารณะ การมีความรู้สึกที่ดีเมื่อได้เห็นผู้อื่นมีความเป็นอยู่ที่ดี

2.4.4 ด้านการเสียสละตนเอง (Self-Sacrifice) คือ ความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อต้องการปกป้อง สนับสนุน และทำในสิ่งที่ดีต่อส่วนรวมโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ส่วนตัว เช่น การช่วยเหลือผู้อื่น การกระทำเพื่อตอบแทนสังคม การให้ความสำคัญต่อหน้าที่ข้าราชการที่พึงกระทำต่อผู้อื่น ประชาชนและสังคมมากกว่าการคิดถึงเรื่องส่วนตัว

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของ Perry (1996) สรุปได้ว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ หมายถึง ลักษณะเฉพาะของพนักงานขององค์การภาครัฐที่มี

ความตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานด้านการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนด้วยความเต็มใจ โดยที่แนวคิดนี้เริ่มจาก Rainey (1982) ที่เสนอคำศัพท์ “Public Service Motivation (PSM)” ในความหมายของ “แนวทางในการแสดงแรงจูงใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่เชื่อมโยงกับการให้บริการสาธารณะ” และได้ศึกษาอย่างเรื่อยมา จน Perry and Wise เสนอให้ราชการหันมาสนใจในเรื่องค่านิยมและแรงจูงใจในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น เพื่อฟื้นฟูความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ของประชาชนที่มีต่อบริการขององค์การภาครัฐ และเป็นแนวคิดที่ได้บูรณาการองค์ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน ของ Perry et al. (2010) ที่สอดคล้องกับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) โดยยึดพลเมืองเป็นศูนย์กลางและให้ความสำคัญกับความเป็นพลเมืองในวิถีประชาธิปไตย โดยพื้นฐานของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมาจากแรงจูงใจด้านความมีเหตุมีผล แรงจูงใจเชิงปทัสสถาน และแรงจูงใจด้านอารมณ์ของคน หรือข้าราชการ ผู้ซึ่งรักษาผลประโยชน์ของสาธารณะ และทำเพื่อความกินดีอยู่ดีของพลเมืองในประเทศ ทำให้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะจากทฤษฎีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของ Perry (1996) เนื่องจากทฤษฎีแรงจูงใจบริการสาธารณะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการเสียสละตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจะพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Perry (1996) ซึ่งสามารถแสดงโมเดลการวัดตามภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 โมเดลการวัดแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของงาน

การวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเรื่องความหมายของลักษณะของงาน และทฤษฎีลักษณะของงานรวมถึง องค์ประกอบของลักษณะของงาน อธิบายได้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ความหมายของลักษณะของงาน

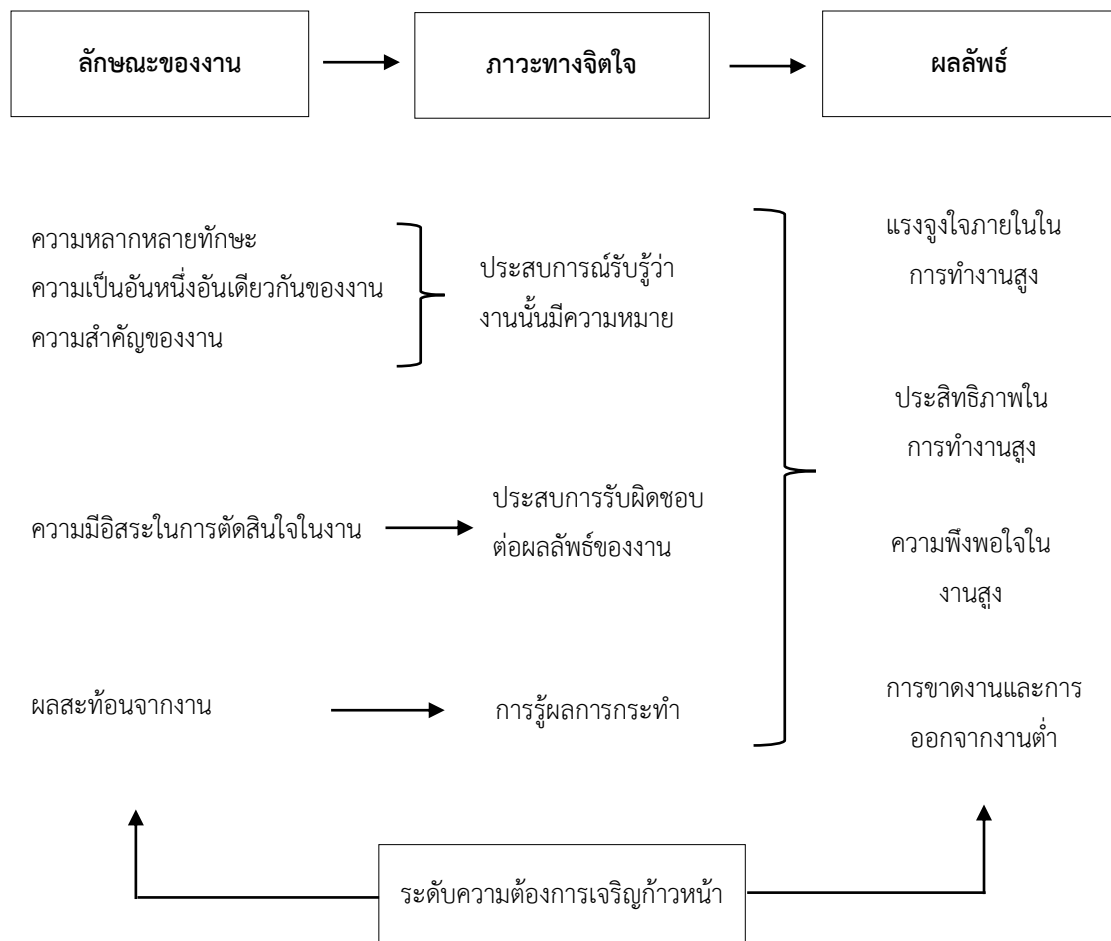
นักวิชาการได้ให้ความหมายของลักษณะของงานไว้อย่างคล้ายคลึงกัน โดย Hackman and Oldham (1980) ได้นิยามความหมายของลักษณะของงานว่า ลักษณะของงาน เป็นลักษณะของงาน ที่มีความหมายและเพิ่มคุณค่าของงานที่ทำโดยมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งกล่าวคือบุคคลจะแสดงออกอย่างเต็มที่ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายที่ ตรงตามความรู้ ความสามารถ ทักษะ และตรงตามความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ เหมือนดังที่ Remo (2012) ได้อธิบายว่า ลักษณะของงาน หมายถึง คุณลักษณะที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพิ่มแรงจูงใจ สร้างผลการการปฏิบัติงานที่ดี และลดการลาออก และการขาดงาน ในขณะที่ พรรรณิภา สืบสุข (2548) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง การรับรู้รูปแบบของงานที่ปฏิบัติอยู่ โดย พิจารณาว่าเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ โดยมีการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันทำงาน และมีการตอบสนอง เช่นเดียวคลินา ทวีวัฒน์กิจบวร (2548) ที่ได้อธิบายว่าลักษณะของงานคือ การรับรู้เกี่ยวกับลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ว่าเป็นงานที่มีทักษะที่หลากหลายเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ เป็นงานที่มีความสำคัญ มีคุณค่า มีการร่วมแรงร่วมใจช่วยกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ มีอิสระในการตัดสินใจ ออกแบบการปฏิบัติงาน และได้รับทราบถึงผลที่เกิดจากการกระทำ

กล่าวโดยสรุปลักษณะของงาน หมายถึง กลุ่มคุณสมบัติของงานในมิติต่าง ๆ ที่เป็นงานที่มี ลักษณะในการสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในงานอย่างสูง และเกิดความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีได้

#### 3.2 ทฤษฎีลักษณะของงาน

Hackman and Oldham (1980) ได้อาศัยแนวคิดของเฮอ์เบอร์ก (Herzberg, 1968) เป็นพื้นฐาน และพัฒนาเป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์งาน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์ ปรับปรุงลักษณะงานและการออกแบบงานใหม่ ซึ่งได้พัฒนาเป็นแบบจำลองลักษณะของงาน โดย แบบจำลองลักษณะงานเริ่มมาจากงานของ Hackman and Lawler (1971) และ Hackman and Oldham (1974) ที่ได้ใช้แนวคิดจากงานวิจัยเกี่ยวกับลักษณะงานแรก ๆ ที่ได้ศึกษา (Turnner and

Lawrence, 1965; Hulin and Blood, 1968) ซึ่งเวลาต่อมาแบบจำลองลักษณะของงานได้รับการสนับสนุนจากการวิจัยต่าง ๆ มากขึ้น ทำให้แนวคิดลักษณะของงานมีคนนำไปใช้ในการวิจัยกันมากขึ้น (Brief and Aldag, 1975; Dunham, 1976; Dunham et al., 1977) โดยในแบบจำลองลักษณะของงานนั้น แสดงให้เห็นประเภทของงานได้ 5 มิติ ที่มีอิทธิพลต่อสภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจ และความพึงพอใจในงาน ซึ่งแสดงไว้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แบบจำลองลักษณะของงาน

ที่มา: Hackman and Oldham, 1980

จากภาพจะเห็นได้ว่าลักษณะของงานมีความสัมพันธ์กับสภาวะทางจิตใจ โดย Hackman and Oldham (1980) ได้แบ่งลักษณะของงานได้เป็น 5 มิติ คือ

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) คือ งานที่พนักงานต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในหลาย ๆ ด้านมาผนวกเข้าด้วยกัน หรือนำมาบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลงานตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

2. ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) คือ งานที่มีลักษณะเฉพาะที่พนักงานแต่ละคนสามารถทำได้ด้วยความชำนาญของแต่ละบุคคล โดยสามารถตัดสินใจทำได้จนครบตามกระบวนการของงานนั้น เพื่อให้เกิดผลงานที่ชัดเจน

3. ความสำคัญในงาน (Task Significance) คือ งานที่มีความสำคัญ มีความจำเป็นต่อชีวิต และมีคุณค่า โดยอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคคลอื่น ๆ ที่มีความต้องการได้รับผลจากการปฏิบัติงานนั้น

4. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) คือ การที่พนักงานได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีอิสระ ไม่มีกรอบมาบังคับขั้นตอนการปฏิบัติ หรือเป็นงานที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจ และกำหนดกระบวนการทำงานด้วยตนเอง จนสามารถทำให้งานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

5. ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) คือ พนักงานได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน ว่า จากการปฏิบัติงานนั้น ผลของงานเป็นอย่างไร มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพหรือไม่ ควรปรับปรุงตรงจุดใด หรืออาจได้รับผลสะท้อนกลับที่ตอกย้ำความคาดหวัง โดยผลป้อนกลับนี้จะทำให้พนักงานมีการพัฒนาศักยภาพตนเองได้มากขึ้น

ลักษณะของงานทั้ง 5 มิติที่ได้อธิบายไว้แล้วข้างต้นนี้มีความสัมพันธ์ต่อสภาวะจิตใจ โดยอิทธิพลจากลักษณะของงานนั้นจะส่งผลไปยังสภาวะทางจิตใจ 3 อย่าง คือ

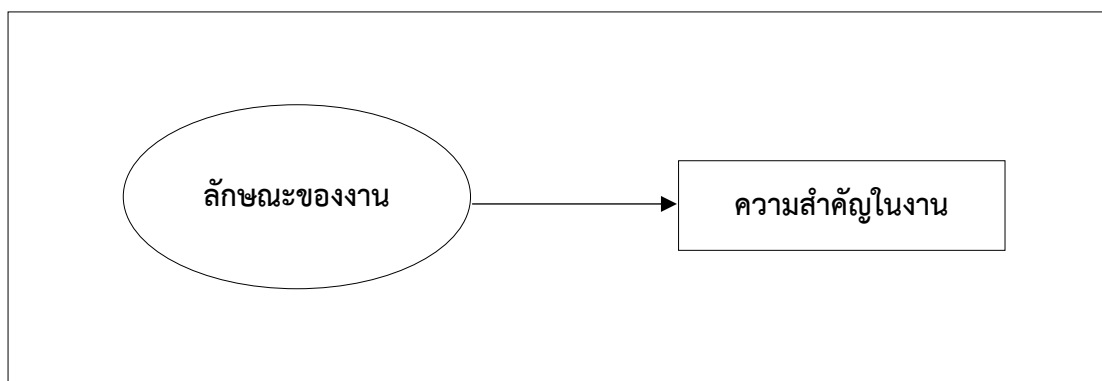
1. ประสบการณ์รับรู้ว่างานนั้นมีความหมาย (Experienced Meaningfulness of Work) พนักงานจะรับรู้ว่างานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่มีความหมาย มีความสำคัญกับแต่ละความคิดของบุคคล

2. ประสบการณ์รับผิดชอบผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (Experienced Responsibility for Work Outcomes) โดยพนักงานจะเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถใช้ความสามารถนั้น เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิผลได้ด้วยความพยายามของตนเอง

3. การได้รับรู้ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น (Knowledge of Result) พนักงานสามารถตีความผลการปฏิบัติงานของตนว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ และเป็นที่พึงพอใจแก่ตนเอง สมาชิกในองค์กร และองค์กรหรือไม่

ในขณะที่เดียวกันเมื่อใดที่สภาวะทางจิตใจ (Psychological States) ทั้ง 3 อย่างนี้ เกิดขึ้นกับบุคคลใด มันจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานสูง การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีความพึงพอใจในการทำงานสูง และทำให้สามารถลดการขาดงานและลดการลาออกของพนักงานได้

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานของ Hackman and Oldham (1980) สรุปได้ว่าลักษณะของงาน หมายถึง กลุ่มคุณสมบัติของงานในมิติต่าง ๆ ที่เป็นงานที่มีลักษณะในการสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในงานอย่างสูง และเกิดความพึงพอใจในงาน และส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ โดยที่แนวคิดนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีสองปัจจัย ของ Herzberg (1968) ที่ Hackman and Oldham (1980) ศึกษาลักษณะของงาน เพื่อสร้างเครื่องมือวิเคราะห์งาน สำหรับใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิเคราะห์ปรับปรุงลักษณะงาน และออกแบบงานใหม่โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาความสำคัญของงาน จากทฤษฎีลักษณะของ Hackman and Oldham (1980) ที่แบ่งองค์ประกอบของลักษณะออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ ความหลากหลายของทักษะ ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน และผลป้อนกลับของงาน ซึ่งการที่ผู้วิจัยเลือกใช้ความสำคัญของงานนั้น เนื่องจากความสำคัญในงานเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบทบาทที่มีความสำคัญต่อประโยชน์สาธารณะที่พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องปฏิบัติตาม โดยบทบาทนั้นถูกกำหนดภายใต้กฎหมายของประเทศว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งตัวแปรความสำคัญในงานอาจมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจบริการสาธารณะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ความสำคัญของงานมาพัฒนาเป็นเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) ซึ่งสามารถแสดงโมเดลการวัดตามภาพประกอบ 4 ดังนี้



ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดลักษณะของงาน



#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเรื่องความหมายของภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำ ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล (2540) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด และให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือ กระบวนการอิทธิพลทางสังคม ที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร หรือเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด และภารดี อนันต์นาวิ (2551) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ในขณะที่สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ไชยา เกษารัตน์, 2556) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลจากความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยใช้ติดต่อซึ่งกันและกันอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ที่ได้ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความของภาวะผู้นำทั้งที่มีความแตกต่าง และมีความสอดคล้องกัน ดังตาราง 6

ตาราง 6 รายชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายภาวะผู้นำ

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของภาวะผู้นำ
Gibson et al. (1997)	มองภาวะผู้นำในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย
Harold Koontz (อ้างถึงใน ไชยา เกษารัตน์, 2556)	การสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
Katz and Kahn (1978)	อำนาจการนำที่เหนือกว่าผู้อื่น และอยู่เหนือกว่าการคล้อยตามที่เป็นไปตามกลไกด้วยทิศทางที่ถูกกำหนดไว้ประจำองค์การ
Nelson and Quick (1994)	กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน
Yukl (1998)	กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ
จอร์จ เทอร์รี่ (อ้างถึงใน ไชยา เกษารัตน์, 2556)	เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพยายามที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยสรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพนักงานให้มีความมุ่งมั่นทำงานให้กับองค์การ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2545) ได้มีการแบ่งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามระยะการพัฒนาออกเป็น 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีคุณสมบัติภาวะผู้นำ (Trait Theories) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories) สามารถอธิบายได้ดังนี้

### 4.2.1 ทฤษฎีคุณสมบัติภาวะผู้นำ (Trait Theories)

แรกเริ่มของแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930 - 1940 เป็นแนวคิดที่มาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของชาวกรีกและชาวโรมันในสมัยโบราณกาล ซึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้เองตามธรรมชาติของมนุษย์ และจะไม่มีวันเปลี่ยนแปลงได้ แต่จะมีวิวัฒนาการขึ้นเรื่อย ๆ ต่อ ๆ กันมา โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีสติปัญญาที่ดี มีความประพฤติปฏิบัติตนที่แสดงถึงให้เห็นถึงการมีความสามารถในการมีภาวะความเป็นผู้นำ เช่น พระเจ้าโนโปเลียน พ่อขุนรามคำแหงมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช เป็นต้น ซึ่งในการศึกษา Trait Theories ของ Gardner (1989) มีตัวอย่างดังนี้ (กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา, 2554)

4.2.1.1 The tasks of Leadership: กล่าวถึงงานที่จำเป็นต้องเมื่อการเป็นผู้นำองค์การ คือ จะต้องกำหนดเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นบรรทัดฐาน และสร้างค่านิยมให้กับกลุ่ม รู้จักที่จะสร้างหรือใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการที่ดี มีความสามารถในการปฏิบัติการ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานและบริหารคน

4.2.1.2 Leader – Constituent Interaction มีความเชื่อว่าผู้นำต้องมีอำนาจ และมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นใด ผู้นำจะต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง เพื่อแสดงให้เห็นว่าตนเป็นผู้ที่ทุกคนต้องยกย่อง เชิดชู สามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ และมีความแข็งแกร่ง ทำให้ผู้ตามเห็นว่าตนสามารถเป็นที่พึ่งพาของผู้ตามได้เสมอ ลักษณะของตัวผู้นำในแนวคิดนี้จะมีลักษณะที่ไม่แน่นอน หรืออาจไม่แสดงออกได้อย่างชัดเจน

### 4.2.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ตามแนวความคิดทฤษฎีคุณสมบัติผู้นำดังที่ได้กล่าวมาแล้วไม่ได้รับความสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้เกิดเป็นทฤษฎีอื่น ๆ เกี่ยวกับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรมศาสตร์ที่เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำด้านพฤติกรรมที่เป็นการเน้นประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่เป็นการปฏิบัติตามพฤติกรรม

ของผู้นำ โดยพื้นฐานของทฤษฎีนี้มีพฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งคน ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงาน จะยึดถือผลการดำเนินงานของคนที่สำคัญมากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งคน จะยึดถือ จิตใจ ความจริงใจและความรู้สึกของผู้ตาม หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นการมุ่งที่ความสัมพันธ์ของผู้ตาม จะมีความเห็นอกเห็นใจกัน ให้ความนับถือซึ่งกันและกันต่อผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป มหาวิทยาลัย และสถาบันต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการศึกษาดังพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังนี้ (วิภาดา คุปตานนท์, 2554)

4.2.2.1 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยและผู้นำแบบเผด็จการ (Democratic Leadership - Autocratic Leadership) Tannenbaum และ Schmidt อธิบายว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยนิยมกระจายอำนาจ มอบหมายงานให้สมาชิกและเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้าม ผู้นำแบบเผด็จการมักนิยมใช้ดุลพินิจและการตัดสินใจด้วยตัวเองและมักไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4.2.2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องของความเป็นผู้นำ โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามกับประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ 2 แบบ ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented Behaviors) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น ยอมรับความแตกต่างของบุคคล และเข้าใจความต้องการของผู้ตามได้ดี โดยให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิตหรืองาน (Task-oriented Behaviors) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกับผู้นำที่มุ่งคนโดยสิ้นเชิง กล่าวคือ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการทำงาน เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นผลผลิต ตัวผู้ตามมักถูกมองว่าเป็นปัจจัยที่ใช้สำหรับทำงานให้สำเร็จ โดยเฉพาะ จะทำให้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า เพราะคนทำงานด้วยความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้น จะทำให้มีผลผลิตที่สูงขึ้น

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตมีผลตรงข้ามกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคน กล่าวคือ คนจะไม่ค่อยทุ่มเทให้กับการทำงานนั้น จึงทำให้เกิดผลผลิตต่ำกว่า ตารางการจัดการของ Blake and Mouton เป็นการใช้ตารางเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งได้ถูกพัฒนาโดย Blake and Mouton พฤติกรรมของผู้นำดังกล่าว มี 2 ลักษณะ ดังนี้ (1) การมุ่งที่คน หมายถึง การเอาใจใส่ทุกข์สุข ช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้ง เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) การมุ่งงานหรือการผลิต หมายถึง การมุ่งเน้น หรือการให้ความสำคัญกับงานมากกว่าคน ไม่ชอบการมอบหมายงาน หรือกระจายอำนาจ

3) การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ในช่วงปลายปี 1940 ได้รวบรวมผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยพบว่าพฤติกรรมของผู้นำมี 2 มิติ

3.1) ผู้นำที่มุ่งงาน ผู้นำมีลักษณะที่ชัดเจน มีการกำหนดระบบของงานไว้อย่างชัดเจน และคอยควบคุมความผลของงาน มีการระมัดระวังในการมอบหมายงาน ชอบคาดหวังผลการทำงานของผู้ตามไว้สูง หรือเป็นผู้นำที่ชอบกำหนดบทบาทของตนเอง และบทบาทของพนักงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่มักที่จะมีพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์

3.2) ผู้นำที่มุ่งคน ผู้นำให้ความสำคัญกับสภาวะทางจิตใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจ ให้ความไว้วางใจ ยอมรับ และนับถือผู้ตาม พยายามสร้างบรรยากาศให้เสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน มีความเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงาน มีความเป็นมิตร เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความคิดเห็นอย่างมีอิสระ และมีความเสมอภาค

4) ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่นำเอาแนวคิดทางพฤติกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดย Blake and Mouton ได้สร้างตาราง 2 มิติ โดยให้แกนนอนแทนผู้นำที่มุ่งผลงาน (Production-oriented leader) และแกนตั้งแทนผู้นำที่มุ่งคน (People-oriented leader) โดยแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังภาพที่ 5 ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทั้งงานและคน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544)

มุ่งคน	สูง										
	9	1,9									9,9
	8										
	7										
	6										
	5					5,5					
	4										
	3										
	2										
1	ต่ำ	1,1									9,1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	สูง
		มุ่งงาน									

ภาพประกอบ 5 ตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ของ Blake and Mouton

ที่มา: มัลลิกา ต้นสอน, 2544

ผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำแบบ 1,1 เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งงานและคน จึงเป็นผู้บริหารประเภท “ไม่เอาไหน” (Impoverished)

ผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำแบบ 1,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย แต่ให้ความสำคัญกับคนมาก จึงเป็นผู้บริหารประเภท “บันเทิงมโอมสร” (Country Club)

ผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำแบบ 5,5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้บริหารประเภท “เดินสายกลาง” (Middle of the Road)

ผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำแบบ 9,1 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้บริหารประเภท “มุ่งงาน” (Task Oriented)

ผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งงานและคนมาก จึงเป็นผู้บริหารประเภท “ทีมงาน” (Team Management) และถือเป็นรูปแบบผู้นำที่ดีที่สุด

#### 4.2.3 ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นแนวคิดที่ได้มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ที่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่อำนวย คือ ทฤษฎี 3 - D

Management Style, Theory Z Organization, Life – Cycle Theories, และ Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness อธิบายได้ดังต่อไปนี้

#### 4.2.3.1 ทฤษฎี 3 – D Management Style

William J. Reddin (1970, อ้างถึงใน ัญญา มาส โจนานนท์, 2557) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และ Reddin ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ

ตาราง 7 รูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎี 3-D Management Styles

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหน้าที่งาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์
2. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. Missionary คือ ผู้นำที่เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำงานคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. Compromiser คือ ผู้นำที่ประนีประนอมในทุก ๆ เรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา: กัลยาภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา (2554)

Reddin กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่จะระบุสถานการณ์มี 5 ประการคือเทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ตาม และ Reddin ได้เสนอว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี

องค์การ และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจรณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4.2.3.2 Theory Z Organization

William Ouchi (1981 อ้างถึงใน ไชยา เกษารัตน์, 2556) เชื่อกันว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์ และความคิดอยู่ในตัวเอง ควรที่จะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจพัฒนา และกระจายอำนาจไปยังส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเรียกได้ว่าผู้นำเป็นเพียงผู้สนับสนุน

#### 4.2.3.3 Life – Cycle Theories

Hersey and Blanchard (1988 อ้างถึงใน ไชยา เกษารัตน์, 2556) เสนอทฤษฎีวิวัฒจักรของผู้นำที่ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin คือ ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard (1988) ประกอบด้วย

- 1) การใช้อำนาจในการออกคำสั่งต่อการทำงาน
- 2) มีพฤติกรรมแบบมนุษย์สัมพันธ์ เป็นการสนับสนุนทางสังคม
- 3) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมในการทำงาน

Hersey and Blanchard (1988) ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

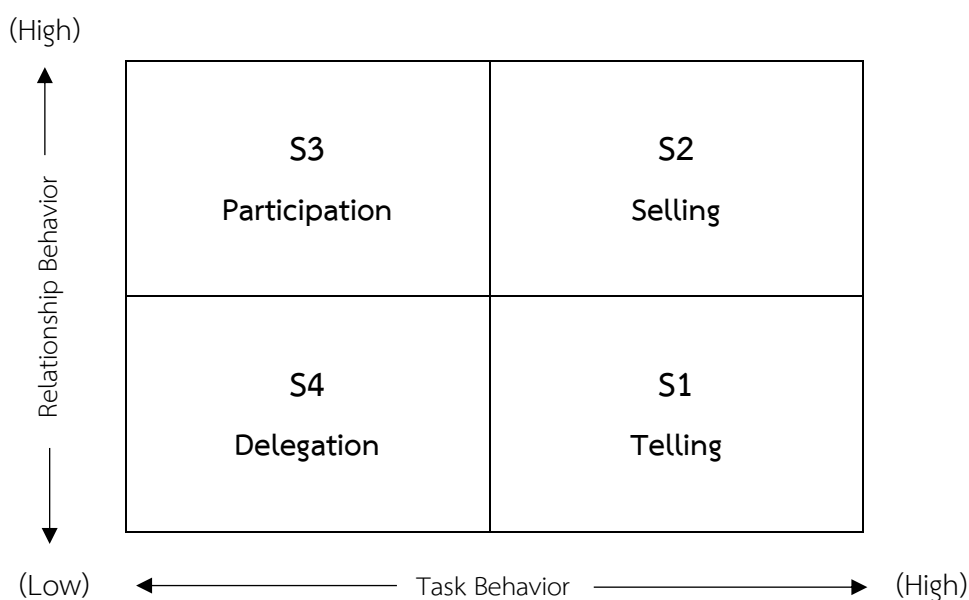
1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจจะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง



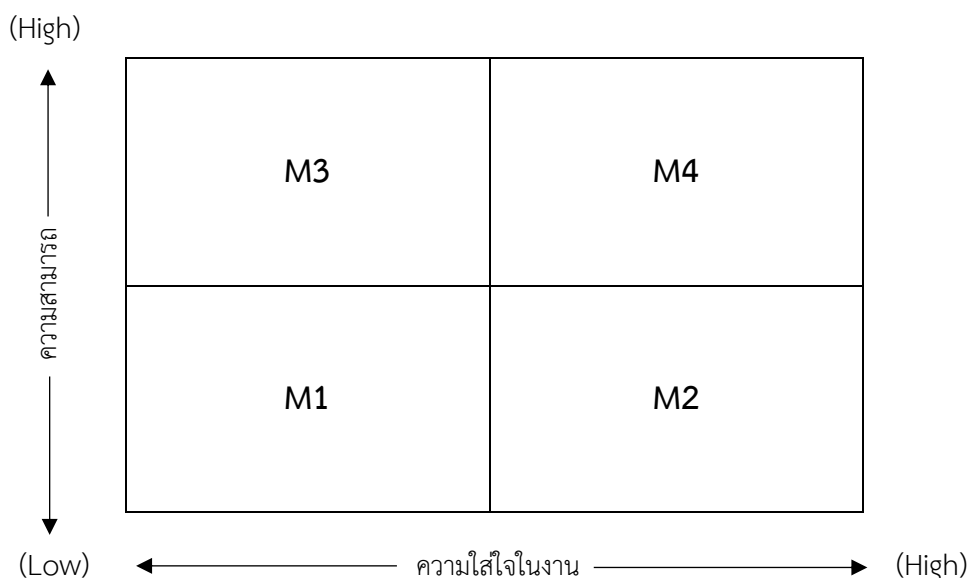
3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน



ภาพประกอบ 6 รูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ ของ Hersey and Blanchard

ที่มา: ไชยา เกษารัตน์ (2556)



ภาพประกอบ 7 รูปแบบของผู้ตาม (ผู้ใต้บังคับบัญชา)

ที่มา: ไชยา เกษารัตน์ (2556)

#### 4.2.3.4 Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler (1967 อ้างถึงใน ไชยา เกษารัตน์, 2556) อธิบายว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ

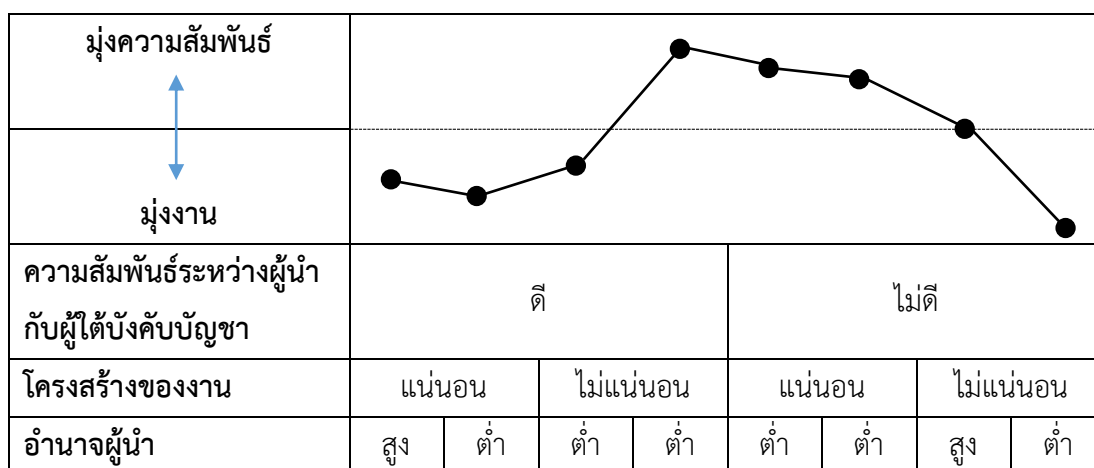
1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ปัจจัยที่ทำให้ผู้ตามยอมรับในตัวของผู้นำได้นั้น คือ พฤติกรรมของผู้นำเป็น

2) โครงสร้างของงาน เกี่ยวกับอำนาจของผู้นำ ซึ่งงานที่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างของงาน ผู้นำจะมีอำนาจลดลง แต่งานใดเป็นงานที่ต้องการวางแผน และการตัดสินใจอำนาจของผู้นำจะมากขึ้น

3) อำนาจของผู้นำ การเป็นผู้นำที่ดีจะต้องให้ความสำคัญกับงานและคนอย่างเท่าเทียมกัน ถึงจะเรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่มีอำนาจ ซึ่งการมีอำนาจของผู้นำจะต้องเป็นอำนาจในทางที่ดี

ทฤษฎีของ Fiedler (1967) จากการศึกษพบว่าหากสถานการณ์มีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โดยโครงสร้างของงานแน่นอนและอำนาจของผู้นำสูง รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน (สถานการณ์ที่ 1) แต่หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาดี โครงสร้างของงานไม่แน่นอนและอำนาจของผู้นำต่ำ รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (สถานการณ์ที่ 4) ฉะนั้นผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลต่อเมื่อสถานการณ์เอื้ออำนวย แต่ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลต่อเมื่อ

สถานการณ์ไม่เอื้ออำนวยภายใต้ภาวะการณ์แบบปานกลาง จึงอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 และ 8 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 และ 7 ควรใช้รูปแบบผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

ที่มา: ไชยา เกษารัตน์ (2556)

#### 4.2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

Burn (1978 cited in Mosley and others, 1996) ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) ซึ่งแต่เดิมทฤษฎีของ Burn มีความคิดว่าผู้นำควรมีลักษณะเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) กล่าวคือ เป็นวิธีที่ทำให้ผู้นำสามารถจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่ตนได้คาดหวังไว้ โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพชีวิตของผู้ตามไว้อย่างน่าพึงพอใจ ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่องค์กรสามารถเอื้อต่อผู้ตามได้ เพื่อที่จะแลกให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้ด้วยความเต็มใจ ก็จะสามารถทำให้ได้ผลงาน หรือผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยใช้เวลาเพียงระยะสั้น

Burn ได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ นั่นก็คือ ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) กล่าวคือ การที่ผู้นำและผู้ตามมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นการยกระดับในเรื่องของขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น ทำให้ Burn มีแนวคิดใหม่ที่เชื่อว่า รูปแบบของความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายสามารถแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดกับรูปแบบความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป

โดยคิดว่าการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน หรือเรียกอีกอย่างว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

กล่าวโดยสรุปทฤษฎีภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 ทฤษฎีใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ ทฤษฎีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีตามสถานการณ์ และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยหน้าที่ของผู้นำและลักษณะพิเศษของผู้นำที่เชื่อว่ามีน้อยคนนักที่จะเป็นผู้นำได้โดยจะต้องเป็นผู้ที่มีบาร์มีเท่านั้น ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความมีประสิทธิภาพของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่นำมาใช้ในปฏิบัติหรือแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีตามสถานการณ์เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยการนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาความสำคัญของความสำเร็จของผู้นำโดยขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติอย่างนั้น และทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้วิจัยจะได้อธิบายรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

#### 4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997) โดยมี Burn (1978, cited in Mosley and others, 1996) และ Bass (1985) เป็นนักวิชาการคนสำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมพลังอำนาจหรือพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มภาวะผู้นำแรก ๆ ที่เริ่มกล่าวถึงจรรยาธรรมของผู้นำ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่น ของกลุ่ม ขององค์กร หรือของสังคมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง และเน้นเรื่องแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก และเน้นการเสริมพลังอำนาจให้ผู้อื่น ด้วยพฤติกรรมและกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยนักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก ว่ามีความหมายสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน และวิกฤติที่เกิดขึ้นอย่างมาก (Mosley and Others, 1996) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารายละเอียดถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียด เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดตัวแปรในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 4.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้มากมายทั้งนี้มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน โดย บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนัก และความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมีความหมายคล้ายคลึงกับวรรณดี ชูกาล (2540) ที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนและคำนึงถึงส่วนรวมขององค์กร ในขณะที่สุมาลี ขุนจันดี (2541) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติตามความคาดหวังโดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ ยกกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม โดยให้ความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศเพื่องานเพื่อทีมงาน องค์กร และนโยบาย โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสเตอร์ ซึ่งสอดคล้องกับรัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ที่ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม กล่าวคือ ผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามทำงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังไว้ และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม นอกจากนี้สุดา ทัพสุวรรณ (2541) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อองค์กร ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการปฏิบัติงาน ส่วนฉันทะนันท์ เจริญนันท์ (2546) ได้เห็นต่างว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร ที่มีวัตถุประสงค์หลักในการใช้ความรู้ ตลอดจนทักษะความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเหมือนกันกับบุคดา รักไทย (2546) ที่ได้ให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ

บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่ม เพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ นอกจากนี้แล้วผู้วิจัยยังได้ศึกษาความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากนักวิชาการต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ที่ได้ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่มีความแตกต่าง และมีความสอดคล้องกัน ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 8 รายชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Bass (1999)	ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเองผ่านทางภารกิจที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือคำมั่นถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่สัจการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย
Cavazotte and Bernardo (2013)	ผู้นำใช้กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงความคิดของบุคลากร มีการเปลี่ยนความเชื่อเกี่ยวกับทัศนคติ และแรงจูงใจ เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
Figueroa (2011)	การประสานงานกับผู้อื่นหรือการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์ โดยทั้งผู้นำและบุคลากรจะยกระดับแรงจูงใจ และจิตสำนึกให้สูงขึ้น
Henkel (2012)	เป็นรูปแบบของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดความสนใจของค่านิยมทางศีลธรรมของบุคลากร ในความพยายามที่จะยกระดับจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด และพยายามช่วยกันปฏิรูปองค์กร

ตาราง 8 (ต่อ)

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Leithwood (1990)	เป็นความสามารถของผู้นำที่กำหนดแนวทางโดยการสร้างการสื่อสารระหว่างความผูกพันกับทัศนคติร่วมและการตอบสนองในเชิงบวกต่อความคาดหวังในเชิงพฤติกรรม ซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ผ่านโครงสร้างและขบวนการ โดยจะทำให้ผู้ตามสามารถรู้สึกได้ว่าผู้นำมีความสามารถพิเศษในการใช้อำนาจ ทำให้ผู้ตามคำนึงถึงสัญลักษณ์แห่งความสำเร็จของผู้นำและการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิขององค์กร
Razil and Swanson (1998)	เป็นผู้ที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้เกินจากความตั้งใจที่ได้กำหนดไว้ และมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจในตนเอง เพื่อให้บรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามความตั้งใจ
Salanova et al. (2011)	เป็นผู้นำที่มีความสามารถโน้มน้าว ชักชวน ให้พยาบาลวิชาชีพเพิ่มสมรรถนะของตนเองให้สูงขึ้นผ่านแรงบันดาลใจที่เกิดจากแรงจูงใจ
Taylor (2014)	ลักษณะการเป็นผู้นำที่มีความเชื่อเกี่ยวกับ คุณค่า การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การป้องกันความเสี่ยง และการสร้างระดับความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร
Thomas et al. (2014)	เป็นรูปแบบหนึ่งของผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความเชื่อ ค่านิยม ที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมการป้องกันความเสี่ยง กระตุ้นและสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรมีความมั่นใจในตัวเองมากขึ้น
Williams (2005)	เป็นลักษณะของผู้นำที่ทำให้พนักงานมีความตระหนักและยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม โดยการทำให้พนักงานมองเห็นถึงผลดีที่จะเกิดขึ้นกับกลุ่ม

กล่าวโดยสรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การที่มุ่งจูงใจพนักงานให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความสามารถให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ

### 4.3.2 ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 4.3.2.1 ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย Burns (1978 cited in Yukl and Fleet, 1992 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิทาล, 2556) ซึ่งในตอนนั้น Burns ใช้ชื่อเรียกว่า ภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกัน ผู้นำก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) Burns มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการ



เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตาม เกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

#### 4.3.2.2 ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985 อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล, 2556) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรกหรือที่เรียกว่า ได้ผลการปฏิบัติงานที่เหนือความคาดหมาย (Performance Beyond Expectations) Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charismatic) เขาเห็นว่าบารมีเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังจูงใจและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้ซึ่งบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดภาวะผู้นำ Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่

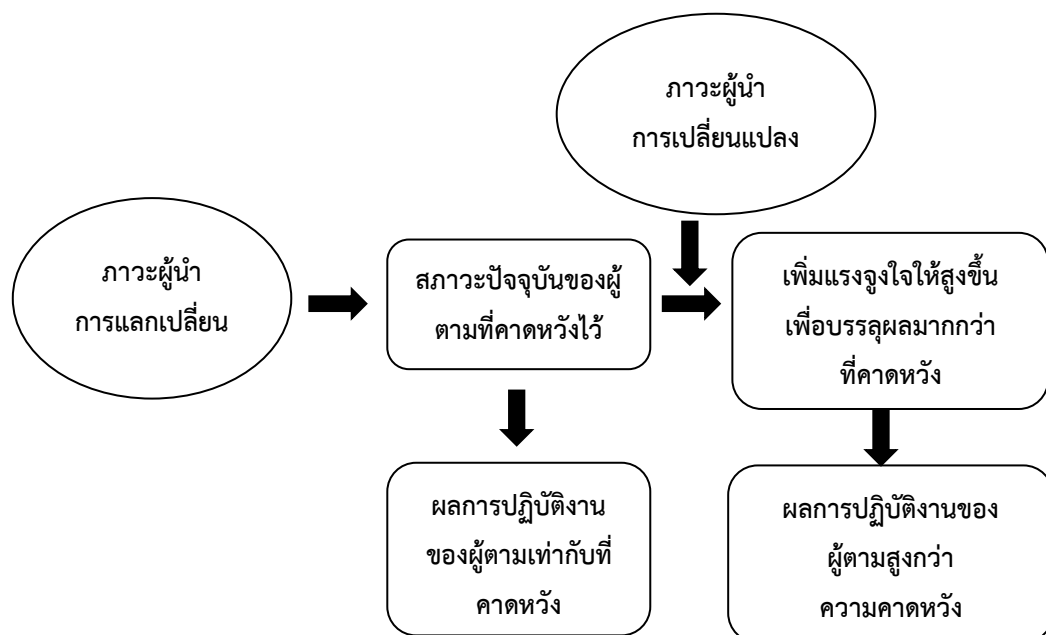
กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความมากขึ้น เพื่อเป็นการจูงใจด้วยแรงจูงใจภายใน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าในตัวผู้นำคนเดียวอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบได้ในแต่ละสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ใน ค.ศ. 1985 Bass ที่ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อในผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและมีผลการปฏิบัติงานได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ (Yukl, 2010 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ สามารถสรุปเป็นตาราง 9 และผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แสดงดังภาพประกอบ 9 ดังต่อไปนี้

ตาราง 9 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้สภาพ การที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤติการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู
	- ตระหนักในความต้องการแบบวางเฉย	- มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็น ตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความ ต้องการ	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ และทำงานมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: Mosley et al., 1996 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556



ภาพประกอบ 9 ผลกระทบที่เพิ่มขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 4.3.2.3 ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio

Bass and Avolio (1994; Bass, 1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้เสนอและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากองค์การและสังคมในทุก ๆ ระดับ ทั้งผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพที่ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในภาคเอกชน ภาครัฐ และต่างเชื้อชาติ ศาสนา โดยผลการศึกษาได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดกับเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่พัฒนาโดย Bass and Avolio ที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้ให้ความพึงพอใจที่มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และนอกจากนั้นยังมีการวิจัยและการศึกษาเชิงประจักษ์อยู่เป็นจำนวนมาก ที่เขาได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอิทธิพลอย่างมีนัยต่อการเพิ่มผลปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และยังมีวิทยานิพนธ์และโครงการวิจัยที่ศึกษาในสหรัฐอเมริกาและที่อื่น เช่น บริษัทเฟียต (Fiat) ที่เป็นบริษัทข้ามชาติของประเทศอิตาลี โดยมีพนักงาน จำนวน 250,000 คน เขาใช้โปรแกรมภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range Leadership Program: FRLP) ของเบส โดยการนำพนักงานไปฝึกอบรมกับผู้บริหารระดับสูงขององค์การ 200 คน ผู้บริหารระดับกลาง 4,000 คน และหัวหน้างานเฉพาะ 2,000 คน นอกจากนั้นยังมีที่ศูนย์ศึกษาภาวะผู้นำ (Center for Leadership Studies) มหาวิทยาลัยบิงแฮมตัน (Binghamton University) ซึ่งได้จัดอบรมผู้นำจำนวนมากจากทุกส่วนในสังคม ทั้งผู้นำที่เป็นเจ้าของกิจการ ผู้นำชุมชน รวมทั้งสถาบันการศึกษา ภาคเอกชน และจากรัฐบาลอีกด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556)

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่ Bass เสนอทฤษฎีนี้ใน ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range Leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4 I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (Bass, 1985; Avolio and Bass, 1990 อ้างถึงใน Bass and Avolio, 1994) โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) Bass และ Avolio ใน ค.ศ. 1991 (รัตติกรณ์, 2554; Bass and Avolio, 1994; Bass, 1997)

Bass (1999) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ ที่เขาเคยเสนอใน ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational

Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามพยายามทำงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังไว้ และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามพัฒนาความสามารถให้สูงขึ้นและมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น จึงทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือ ผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “ 4 I's” (Four I's) คือ

1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized influence - Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะ ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึก เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์นั้น สำหรับองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์นี้เป็นองค์ประกอบแรกหรือองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญที่จะทำให้ ผู้นำกลายเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

ต่อมา Bass และ Avolio ใน ค.ศ. 1995 ได้มีการตรวจสอบ องค์ประกอบใหม่ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยในแบบวัดภาวะผู้นำ Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ (Form 5) ได้มีการจำแนกองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นี้ออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้ (Bass and Avolio, 1995; Avolio et al., 1999)

1.1.1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (Behavior) ผู้นำจะมีพฤติกรรม หรือมีการกระทำที่เน้นเรื่องค่านิยม และพันธกิจ เช่น จะพูดถึงค่านิยม ศรัทธา และความเชื่อที่สำคัญที่สุดของผู้นำ จะระบุอย่างชัดเจนถึงความสำคัญของการมีสำนึกต่อจุดมุ่งหมายอย่างแรงกล้า การตัดสินใจของ พิจารณาและคำนึงถึงผลตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ผู้นำจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกัน

1.1.2) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ผู้นำจะมีคุณลักษณะในทางอุดมคติและจริยธรรมที่สูงขึ้น เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้อื่นรู้สึกภาคภูมิใจในการร่วมงานกับผู้นำ ผู้นำจะเสียสละประโยชน์ของตนเอง ประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะปฏิบัติตนในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือผู้นำจะแสดงออก ความรู้สึกเข้มแข็งและมั่นใจ

1.2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำกระทำในทางที่เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในจิตใจ การให้ความหมายและการที่จะท้าทายในการทำงานของผู้ตาม ผู้นำจะทำให้ทีม (Team Spirit) มีชีวิตชีวาโดยการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ผู้นำจะเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจต่องานอนาคต และจะสื่อสารเกี่ยวกับความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำอุทิศตัวหรือผูกพันร่วมกันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำจะแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่และแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญอยู่ได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และมีความคิดในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการให้กำลังใจผู้ตามเพื่อที่จะพยายามหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้อาจเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการที่ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าทุกปัญหาย่อมมีวิธีแก้ไข

1.4) มุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration: IC) เป็นการสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะผู้นำที่ต้องให้การดูแลเอาใจใส่ต่อผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ผู้นำอาจเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ให้กับผู้ตามในแต่ละคน เพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน และพัฒนา ผู้นำจะเอาใจใส่ในความต้องการของปัจเจกบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้ตามแต่ละคนมีผลสัมฤทธิ์และมีการเติบโต ซึ่งจะเป็นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการให้โอกาสผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และสร้างบรรยากาศในการให้การสนับสนุน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลตามความจำเป็นและความต้องการ ซึ่งผู้นำจะต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์

กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็น บุคคลทั้ง ครอบคลุม (As a whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่าง มีประสิทธิผล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือใน การพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ทำ ทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าใน การทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่อย่างไร

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการ ที่ ผู้นำให้รางวัล หรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการ แลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของ ผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดย เชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก (Bass เคยให้ความเห็นว่า ผู้บริหารโดยทั่วไปในองค์กร ต่าง ๆ ส่วนใหญ่มักจะมีภาวะผู้นำเป็นแบบ การแลกเปลี่ยนนี้) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย

2.1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) ผู้นำจะ ทำให้ ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะ จัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้ โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็น การตอบ แทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception) เป็นการ บริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการ ทำงานแต่จะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรง มักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตาม การบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

2.2.1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by E MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ หรือแบบป้องกันก่อนที่จะเกิดปัญหา ผู้นำจะคอย สังเกตพฤติกรรม กระบวนการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยดูว่ามีอะไรที่เบี่ยงเบน ไปจากมาตรฐานหรือกฎระเบียบที่กำหนดหรือไม่ และช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความ ผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by-Exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว ปล่อยให้ผู้ตามดำเนินการไปเอง ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ผู้นำจะไม่เอาใจใส่ต่องานและผู้ตามไม่สนใจปัญหาหรือความต้องการของผู้ตามและเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับการกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย เมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็จะไม่ยุ่งเกี่ยว ไม่ยอมแก้ปัญหา มักเอาตัวรอด ไม่มีความรับผิดชอบ หรืออ้างว่าไม่รู้ ไม่เห็น ไม่ทราบ

#### 4.3.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Kouzes and Posner

Kouzes and Posner (1995 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ได้อธิบายวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม และเกี่ยวข้องกับหลักการปฏิบัติที่ผู้นำใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโอกาสที่ท้าทายไปสู่ความสำเร็จ Kouzes and Posner เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) โดยผู้นำต้องมองหาโอกาส เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม ไปสู่สถานะที่ดีกว่า ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยสำคัญคือ การปลุกเร้าแรงจูงใจภายใน การสร้างความสมดุลของงานประจำ การใช้มุมมอง เช่น ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก ผู้นำต้องมีการทดลองและยอมรับความเสี่ยง มีการเรียนรู้จากความ ผิดพลาด และความสำเร็จ มีการจัดการกับความเครียดทางบวก

2) การสร้างแรงบันดาลใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) ผู้นำต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สื่อถึงมาตรฐานที่เป็นเลิศ มีการจินตนาการภาพในอนาคตที่โดดเด่นไม่เหมือนใคร ใช้สัญลักษณ์หรือความรู้จากประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขสถานการณ์ เฉพาะหน้า และวางแผนในอนาคต มีการขอความร่วมมือจากผู้อื่น โดยการสร้างสิ่งที่มีความหมาย สิ่งที่เป็นความปรารถนาที่แท้จริงของมนุษย์มาเป็นสิ่งที่ดึงดูดคนไว้กับเป้าหมายของส่วนรวม ผู้นำจะต้องมีการถ่ายทอดและทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง

3) มอบอำนาจให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติงาน (Enabling Others to Act) โดยการสนับสนุน ความร่วมมือ ส่งเสริมเป้าหมายความร่วมมือกัน และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการพัฒนา เป้าหมายร่วมกัน การค้นหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน และการสร้างความสัมพันธ์ที่



น่าเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำมีการสร้างความเข้มแข็งให้ผู้อื่น มีการแบ่งปันอำนาจและข้อมูล มีการทำให้ผู้ตามมีภาวะผู้นำในตนเองมีการให้ทางเลือก มีการพัฒนาสมรรถนะหรือความสามารถ และมีการเสนอการสนับสนุนช่วยเหลือด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม

4) แสดงเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Modeling the Way) แสดงให้เห็นเป็นตัวอย่าง มีการกำหนดค่านิยม ความเชื่อทั้งของส่วนตัวและส่วนรวมอย่างชัดเจน และมีการกระทำในสิ่งที่พูดว่าจะทำ มีการสร้างความเป็นเอกภาพด้วยค่านิยมร่วมขององค์กร และทำให้ค่านิยมร่วมคงอยู่ สามารถเห็นได้ในชีวิตประจำวัน การเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การมาเข้าเลิกงานช้า ทำงานหนัก และอยู่ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาการบรรลุความสำเร็จแบบค่อยเป็นค่อยไป (Small Wins) การสร้างความผูกพันต่อการปฏิบัติภารกิจ มีการทดลองทำอย่างต่อเนื่อง มีการลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่สำคัญลง และเน้นขั้นตอนที่เป็นสาระสำคัญจริง ๆ ปฏิบัติงาน ในลักษณะที่กระชับฉับไว

5) เสริมสร้างกำลังใจ (Encouraging the Heart) ผู้นำต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจ ว่าพวกเขาจะได้รับผลตอบแทนถ้าทำผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้นำต้องทำหน้าที่เสริมสร้างกำลังใจ โดยการทำให้เห็นคุณค่าของผลงาน การเชื่อมโยงรางวัลเข้ากับผลงาน การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยการตั้งความคาดหวังสูงทั้งต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้องค์ประกอบแบบปิγμαเลียน (Pygmalion Effect) ซึ่งโดยปกติคนเรามักจะปฏิบัติตามที่ผู้อื่น คาดหวังจากเรา (เช่น ถ้าเราถูกคาดหวังให้ประสบความสำเร็จ เราก็จะพยายามกระทำให้สำเร็จ ตามความคาดหวังนั้น) ผู้นำต้องช่วยส่งเสริมความเชื่อมั่นในตัวเองของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีมากขึ้น เช่น การชื่นชม การยอมรับในผลงาน และการที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยเสริมสร้างความคาดหวังของการทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self-fulfilling Prophecy) ของพวกเขาด้วย มีการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับรางวัล ทั้งรางวัลจากภายใน หรือรางวัลทางด้านจิตใจ และรางวัลจากภายนอก ตัวอย่างรางวัลจากภายใน เช่น รางวัลที่เกิดจากตัวงานนั่นเอง หรือความรู้สึกสนุกกับการทำงาน ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และความตื่นเต้นหรือความภาคภูมิใจจากการทำสิ่งใหม่หรือจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรืออาจจะเป็นการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือ รับฟังปัญหา รับฟังความคิดเห็น การแสดงความเป็นกันเอง การเอาใจใส่ การขอบคุณ การแสดงความยินดีและยกย่อง ผลงานต่อหน้าผู้อื่น หรือการแสดงน้ำใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ของผู้นำ เป็นต้น สำหรับตัวอย่างการให้รางวัลที่เป็นรางวัลจากภายนอก เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงิน วัสดุสิ่งของ การเลื่อนตำแหน่ง สิ่งที่สำคัญสำหรับการให้รางวัลอีกประการหนึ่งคือ การให้ผลตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลงาน ซึ่งมีการพิจารณาทั้งความพยายามในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน ควรมีการฉลองความสำเร็จ เพื่อแสดงถึงการเห็นคุณค่าของการทุ่มเทแรงกายแรงใจและการทำงานหนัก โดยการ

เฉลิมฉลองให้กับสิ่งที่มีคุณค่า ประกาศการฉลองให้ทราบโดยทั่วกัน เข้ามีส่วนร่วมเป็นส่วนหนึ่งในงานฉลอง สร้างเครือข่ายการสนับสนุนทางสังคมเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และ ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ด้วยการทำเช่นนี้ผู้นำจะได้สร้างจิตวิญญาณของกลุ่มเพื่อให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยม

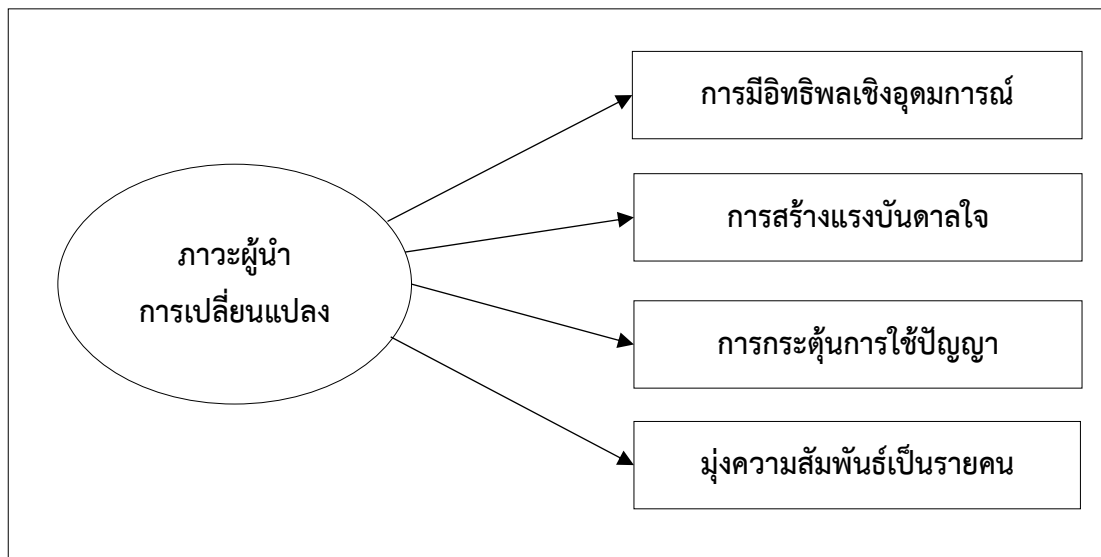
จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของนักวิชาการแต่ละคนมีความคล้ายคลึงกันเนื่องจากนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนของ Burns มาใช้ในการพัฒนาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ตรงกับบริบทของแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามกล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารองค์การที่มุ่งจูงใจพนักงานให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวของผู้ นำ เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลทำให้พนักงานเกิดการเปลี่ยนแปลงตนเอง และกระตุ้นให้พนักงานมีการพัฒนาความสามารถให้มีศักยภาพสูงขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ โดยผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีข้างต้น และยังผนวกกับการสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รัชชพงษ์ ชัชวาลย์ (2560) ที่ได้ทำการสรุปไว้ ซึ่งแสดงได้ดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการ	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
	การมีอิทธิพล เชิงอุดมการณ์	การสร้างแรง บันดาลใจ	การกระตุ้น การใช้ปัญญา	มุ่ง ความสัมพันธ์ เป็นรายคน
Atwater and Wright (1990)	•	•	•	•
Bass (1985)	•	•	•	•
Bass and Avolio (1994)	•	•	•	•
Boyett (2006)	•	•	•	
Foumany et al. (2015)	•	•	•	•
Khan et al. (2009)	•	•	•	•
Kouzes and Posner (1995)	•	•	•	•
Reuvers et al. (2008)	•	•	•	•
Williams (2014)	•	•	•	•
นัทที ขจรกิตติยา (2555)	•	•	•	•
ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554)	•	•	•	•

ที่มา: ดัดแปลงจาก รัชชพงษ์ ชัชวาลย์ (2560)

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจบริการสาธารณะ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Bass (1985) และ Bass and Avolio (1994) ซึ่งสามารถแสดงโมเดลการวัดตามภาพประกอบ 10 ดังนี้



ภาพประกอบ 10 โมเดลการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

การวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องครอบคลุมเรื่องความหมายของบรรยากาศองค์การ ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ ลักษณะของบรรยากาศองค์การ ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ และองค์ประกอบของบรรยากาศ องค์การ อธิบายได้ดังต่อไปนี้

### 5.1 ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้หลากหลายมีทั้งความคิดเห็นที่ คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกัน โดยจุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) ได้นิยามความหมายของบรรยากาศ องค์การไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้พนักงานได้การรับรู้ รู้สึก หรือเข้าใจต่อลักษณะขององค์การในมุมมอง ต่าง ๆ ที่เป็นแวดล้อมอยู่รอบ ๆ ตัวของพนักงาน ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันในแต่ละองค์การ โดย บรรยากาศองค์การที่พนักงานได้รับรู้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทัศนคติของพนักงานในองค์การ นั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับนงศ์เยาว์ แก้วมรกต (2542) ที่ได้นิยามความหมายของบรรยากาศองค์การว่า การรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีลักษณะเฉพาะของแต่ละ องค์การ โดยจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความรู้สึก และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2554) ยังได้อธิบายเสริมอีกว่าบรรยากาศองค์การ คือการที่พนักงานมีการรับรู้ และ ประสบการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่

ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร เหมือนกับรจนา อิทธิเทพณา (2551) ที่ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า คือสภาพแวดล้อมของงานที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในองค์การ รวมถึงรูปแบบในการบริหารงานขององค์การ ซึ่งพนักงานสามารถรับรู้ และเข้าใจได้ตามความรู้สึกนึกคิดของตน ก่อให้เกิดการจูงใจ และมีอิทธิพล ต่อระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานโดยที่บรรยากาศองค์การจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น นอกจากนี้ทางมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 อ้างถึงใน อัจฉรา เฉลยสุข, 2556) ได้ให้ความหมายว่าบรรยากาศองค์การนั้น หมายถึง เจตคติ ค่านิยม ปทัสถาน และความรู้สึกของคนทำงานในองค์การที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เกิดขึ้นได้จากผลของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโครงสร้างขององค์การและมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การ ในขณะที่สมยศ นาวิการ (2550) ได้กล่าวว่าบรรยากาศองค์การเป็นกลุ่มลักษณะของสภาพแวดล้อมของงานของพนักงานที่รับรู้โดยตรง และทางอ้อม และบรรยากาศองค์การเป็นแรงกดดันที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพวกเขา ซึ่งเหมือนกับทีนิภา แก้วศรีงาม (2547) ก็ได้อธิบายว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ประกอบเข้ากันขึ้นมาเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในองค์การ และสภาพแวดล้อมของทีบุคคลในองค์การเกิดการรับรู้สภาพเหล่านี้ ทั้งทางตรง และทางอ้อม การรับรู้อันเกิดจากสภาพแวดล้อมเหล่านี้ จะเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในการทำงานออกมา นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ศึกษาความหมายของบรรยากาศองค์การจากนักวิชาการต่างประเทศที่มีชื่อเสียง ที่ได้ให้คำนิยามหรือคำจำกัดความของบรรยากาศองค์การทั้งที่มีความแตกต่าง และมีความสอดคล้องกัน แสดงดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 รายชื่อนักวิชาการต่างประเทศและการให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของบรรยากาศองค์การ
Brown and Moberg (1980)	ลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การที่สมาชิกขององค์การสามารถรับรู้ได้ โดยมีลักษณะเป็นสภาพขององค์การ ซึ่งสภาพขององค์การนั้น ๆ จะเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งที่มีลักษณะคงทนถาวร และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ
Gilmer (1971)	เป็นลักษณะสภาพแวดล้อมที่ทำให้องค์การมีความแตกต่างกัน และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้น รวมทั้งมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงานในองค์การด้วย

ตาราง 11 (ต่อ)

นักวิชาการ (ปี)	ความหมายของบรรยากาศองค์การ
Hay Group (2002)	เป็นการรับรู้ส่วนบุคคลของพนักงานในองค์กรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อพนักงานและส่งผลต่อการทำงาน
Litwin and Stringer (1968)	เป็นลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่ง (1) บุคคลในองค์กรนั้นรู้สึก และรับรู้ได้ (2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (3) บอกถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรแตกต่างกันไป
Richard (1999)	บรรยากาศองค์การมีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ที่พนักงานในองค์กรได้รับรู้ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

กล่าวโดยสรุปบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การนั้นตามบริบทขององค์การที่มีความแตกต่าง เช่น ผู้นำ ความสัมพันธ์ของคนในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น

## 5.2 ทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

Gibson et al. (1973) ได้ทำการรวบรวมทฤษฎีองค์การที่กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ ดังนี้ (ดังตารางที่ 12)

5.2.1 การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ของ Taylor บิดาแห่งการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ จากแนวคิดนี้ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการชำนาญเฉพาะด้าน และการแบ่งหน้าที่การงาน โดยกำหนดโครงสร้างของการบริหารงานเป็นรูปนัย การบริหารงานตามแนวคิดของ Taylor ได้ก่อให้เกิดบรรยากาศภายในองค์การที่มีลักษณะเฉพาะตามแบบการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์

5.2.2 ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence & Lorsch จากทฤษฎีการบริหารงานที่ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ และการปฏิบัติงาน

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การ การปฏิบัติที่มีต่อความคาดหวังของงาน

5.2.3 ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics) การบริหารงานตามทฤษฎีนี้จะให้ความสำคัญว่า มนุษย์สามารถควบคุมปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมรอบตัวได้ ดังนั้นแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

5.2.4 ตัวแปรการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed จะมุ่งขอบเขตและช่วงการบังคับบัญชา แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะขึ้นอยู่กับ การประเมินองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับของการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ

5.2.5 แนวคิดด้านการกระจายอำนาจ (Decentralization) ได้ให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจ การตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรอง ๆ ลงมา ดังนั้นแนวคิดที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ จึงอยู่ที่การกระจายอำนาจ ซึ่งการกระจายอำนาจนี้จะต้องขึ้นอยู่กับพื้นฐานของความเป็นจริง และความเชื่อใจกัน

5.2.6 ทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert System ได้ยึดกระบวนการกลุ่มที่มีการปฏิสัมพันธ์กันโดยเน้นไปที่เรื่องราวของการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับของการปฏิสัมพันธ์ว่าอยู่ในระดับไหน ขึ้นอยู่กับสถานะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงอยู่ที่กระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน

5.2.7 แนวความคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) การบริหารงานเพื่อค้นหา และปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน ตลอดจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ด้านการปรับปรุงลักษณะ ดังนั้นบรรยากาศองค์การจึงขึ้นอยู่กับ การทำให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน มีความสำนึกในหน้าที่การงาน และโอกาสของความก้าวหน้า

ตาราง 12 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์การ
1. การบริหารงานแบบ วิทยาศาสตร์ (Scientific Management)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุด เพียงวิธีเดียว	การจัดแบ่งหน่วยงานและการ กำหนดสายการบังคับบัญชา การทำงานที่มีประสิทธิภาพ
2. ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence and Lorsch	ความสัมพันธ์ระหว่าง เทคโนโลยีโครงสร้าง และการ ปฏิบัติงาน	โครงสร้างขององค์การและ เทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศ องค์การ
3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุม และ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม	ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศ ในการปฏิบัติงาน
4. ตัวแปรการจัดช่วงการบังคับ บัญชาของ Lockheed	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับ บัญชา	ใช้การประเมินค่าองค์ประกอบ สำคัญ เช่น สภาพของแรงงาน
5. การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการ ตัดสินใจกับหน่วยปฏิบัติ	การมอบงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ของบุคคล
6. ระบบ 4 ของ Likert System	กระบวนการกลุ่ม ซึ่งจะ สัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การ ติดต่อสื่อสาร และการจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบ ปรึกษาหรือนำไปสู่การ ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
7. การเพิ่มภาระหน้าที่และ ความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพในการ ทำงาน และความพึงพอใจของ บุคคล	ส่งเสริมบรรยากาศที่สนองตอบ บุคคลในด้านความรับผิดชอบ และการยอมรับโอกาสใน ความก้าวหน้า

ที่มา: Gibson et al., 1973



กล่าวโดยสรุปจากการทบทวนวรรณกรรมบรรยากาศองค์การนั้นเกิดขึ้นมาจากหลายทฤษฎีที่มีการผสมผสานเพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีบริหารงานยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยีของ Woodward, Lawrence and Lorsch ทฤษฎีไซเบอร์เนติก ทฤษฎีตัวแปรการจัดช่วงการบังคับบัญชา ทฤษฎีการกระจายอำนาจ ทฤษฎีระบบ 4 และทฤษฎีการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน ทุกทฤษฎีล้วนเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องเกิดในสภาพแวดล้อมขององค์การ

### 5.5 ลักษณะของบรรยากาศองค์การ

Litwin and Stringer (1968) และนภาพร ศรีประดิษฐ์กุล (2541) แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะบรรยากาศที่เน้นความสำเร็จ (Achievement Climate) คือ การยอมรับและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี โดยเรียกว่าเป็นลักษณะของบรรยากาศที่เน้นความรับผิดชอบส่วนบุคคล

2. ลักษณะบรรยากาศที่เน้นความสัมพันธ์ (Affiliative-oriented Climate) คือ การมีโครงสร้างที่ไม่เข้มงวด หรือให้ความรู้สึกเป็นการบีบบังคับพนักงานให้ปฏิบัติงานมากจนเกินไป โดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่เปิดโอกาสให้เกิดการร่วมกันแบบบูรณาการในการทำงาน และทำให้พนักงานในองค์การมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น และมีความจริงใจต่อกัน ค่อยให้การสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน ที่สำคัญจะต้องให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และยอมรับว่าบุคคลทั้งหลายเป็นสมาชิกของกลุ่ม

3. ลักษณะบรรยากาศที่เน้นอำนาจ (Power-oriented Climate) คือ เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงานของประเภทองค์การ โดยที่บุคคลจะต้องยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง และอำนาจของผู้บริหารระดับสูง และมีการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีความเป็นทางการในการแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ภายในองค์การ

และพรรณราย ทวีพะประภา (2532) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การที่แตกต่างจาก Litwin and Stringer (1968) และนภาพร ศรีประดิษฐ์กุล (2541) โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ดังนี้

1. บรรยากาศองค์การที่ไม่เป็นสุข (Defensive Climate) ประกอบด้วย

1.1 การวิพากษ์วิจารณ์ เป็นองค์การที่มีผู้บริหารที่มักมีความจู้จี้ ชอบวิพากษ์วิจารณ์ตำหนิติเตียน สั่งสอน และชอบตัดสินพนักงานโดยไม่มีเหตุผลด้วยตนเอง รวมทั้งไม่ยอมรับฟังคำอธิบายของพนักงาน

1.2 การบังคับควบคุม ผู้บริหารในลักษณะขององค์กรนี้จะมีลักษณะเป็นแบบเผด็จการใช้อำนาจบาตรใหญ่ของตนในการออกคำสั่ง และพยายามจะเปลี่ยนแปลงพนักงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามความต้องการของตนเท่านั้น โดยจะไม่เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น

1.3 การบิดเบือนหรือไม่จริงใจ ผู้บริหารในลักษณะขององค์กรนี้มักจะทำให้พนักงานผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนทำงานให้เพื่อประโยชน์ส่วนตนเอง และจะไม่ปฏิบัติตามที่เคยพูดไว้กับลูกน้อง และมักมีการบิดเบือนหรือตีความหมายที่พนักงานเสนอแบบงมิด ๆ

1.4 ความเฉยเมยของผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจะแสดงท่าทีทำเฉยเมยต่อทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีถ้ามีปัญหาหรือเกิดความขัดแย้งใด ๆ ต่อตัวผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ใส่ใจ และไม่เข้าไปช่วยเหลือแต่อย่างใด

1.5 การมีอำนาจเหนือกว่า ในลักษณะขององค์กรนี้มักคอยควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และติดตามการทำงานเพื่อคอยจำกัดหาข้อบกพร่องของพนักงานอยู่เสมอ จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

1.6 ความตื้อตึงของผู้บริหารที่เป็นคนหัวเก่า จะเป็นผู้ที่คอยยึดมั่นในกฎระเบียบทุก ๆ สิ่ง และไม่ยอมรับความผิดใด ๆ ที่ตนได้กระทำขึ้น โดยมักจะชอบโยนความผิดให้กับพนักงานระดับล่างรับผิดชอบ ซึ่งองค์กรที่มีบรรยากาศองค์กรไม่เป็นสุข พนักงานในองค์กรจะมีลักษณะแบบตัวใครตัวมัน ไม่ช่วยเหลือผู้อื่น ชอบแก้ตัว และเป็นพนักงานที่มีขวัญและกำลังใจต่ำ

## 2. บรรยากาศองค์กรที่มีการสนับสนุน (Supportive Climate) ประกอบด้วย

2.1 ความยืดหยุ่น เป็นผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถยืดหยุ่นในการคิดเชิงสร้างสรรค์ และในการทดลองอะไรใหม่ ๆ ด้วยการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่เสมอ

2.2 ความเข้าใจ ผู้บริหารรับฟังปัญหา และพยายามทำความเข้าใจของผู้ใต้บังคับบัญชารวมถึงยอมรับการแสดงออกทางด้านความรู้สึก และค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ความเสมอภาค ผู้บริหารในลักษณะนี้จะไม่ทำให้พนักงานในองค์กรของตนเกิดความรู้สึกว่าตนมีปมด้อย จะไม่เอาอำนาจจากการดำรงตำแหน่งของตนมาควบคุมสถานการณ์ในองค์กรจนเกินเหตุ และยังเป็นผู้ที่ยอมรับนับถือตำแหน่งของผู้อื่น โดยรวมผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนี้จะมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติตนต่อพนักงาน

2.4 ความเปิดเผยจริงใจ ผู้บริหารในลักษณะขององค์กรนี้จะความจริงใจต่อพนักงานปราศจากความคิดและรู้สึกที่ไม่ดีที่ซ่อนเร้นต่อองค์กร ผู้บริหารจะแสดงความคิดเห็นออกมาได้อย่างอิสระ และมีความจริงใจในการแสดงออกกับพนักงานในองค์กร

2.5 เน้นที่การแก้ปัญหา ผู้บริหารในลักษณะขององค์การนี้จะทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและอธิบายปัญหามากกว่าจะตัดสินใจปัญหาเพียงผู้เดียว แต่จะเปิดโอกาสให้พนักงานมาอภิปรายเกี่ยวกับปัญหานั้นร่วมกัน นอกจากนี้จะไม่บังคับให้พนักงานเห็นด้วยกับความคิดของตน

2.6 การสื่อความหมายชัดเจน ผู้บริหารต้องสื่อความหมายอย่างชัดเจน และจะต้องอธิบายสถานการณ์อย่างเป็นธรรมชาติ เสมอภาค

กล่าวโดยสรุปลักษณะของบรรยากาศองค์การสามารถมองได้ 2 ทาง คืออาจมองในเชิงบวกและเชิงลบ โดยหากมองในเชิงบวกจะเห็นว่าบรรยากาศองค์การจะมีลักษณะที่เน้นความสำเร็จ เน้นความสัมพันธ์มีการสนับสนุน และเน้นอำนาจ และหากมองในเชิงลบ บรรยากาศองค์การจะมีลักษณะที่ไม่เป็นสุข เช่น มีการวิพากษ์วิจารณ์ ชอบบังคับควบคุม และการใช้อำนาจที่เหนือกว่า โดยหากองค์การใดมีบรรยากาศในเชิงลบจะทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานขององค์การ

#### 5.4 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

สำหรับประเด็นของความสำเร็จของบรรยากาศองค์การได้มีนักวิชาการที่อธิบายถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การไว้มากพอสมควร ซึ่ง Brown and Moberg (1980) ได้อธิบายว่าบรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานในองค์การสามารถกำหนดรูปแบบความหวังที่มีต่องานและอนาคตในองค์การ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจและทัศนคติของพนักงานต่อองค์การ ผู้บริหารสามารถจัดวางรูปแบบของการสร้างบรรยากาศขององค์การต่อพนักงานได้อย่างเหมาะสมโดยการใช้รูปแบบขององค์การเป็นเครื่องมือที่เข้าช่วย และในการพัฒนาองค์การผู้บริหารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การด้วย กล่าวโดยสรุปจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญต่อองค์การคือ บรรยากาศองค์การ ที่เป็นเครื่องมือทำให้พนักงานสามารถทำความเข้าใจรูปแบบของแต่ละองค์การได้ โดยการสร้างบรรยากาศองค์การนั้นจะมีความสำคัญต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อบรรยากาศองค์การด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Moorhead and Griffin (1998) ที่ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเครื่องมือสำหรับฝ่ายบริหารขององค์การที่จะทำให้ทราบถึงทัศนคติของพนักงานเกี่ยวกับองค์การ เพื่อนำมาปรับใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการในองค์การสมัยใหม่ สำหรับรองรับกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นจากภายนอก นอกจากนี้บรรยากาศองค์การยังส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ แต่ในความคิดของ Slocum and Hellriegel (2011) เขาได้อธิบายกลับกันว่า การรับรู้บรรยากาศของพนักงานต่อองค์การ มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานเสมอ ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เพื่อที่จะเสริมสร้างและเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ตามที่คาดหวังไว้ แต่วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช (2539) ก็ยังคงกล่าวต่อไปว่า สิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน คือหากผู้ปฏิบัติงานพอใจในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่ แล้วเขาจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถจนทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุด ดังนั้นแล้ว Gibson (1991) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับผู้ที่ทำงานในองค์กรโดยตรง บุคคลที่ทำงานในองค์กรจะต้องรับรู้และสัมผัสกับบรรยากาศในแต่ละองค์กร บรรยากาศองค์การหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหรือเปลี่ยนแปลงไป มีผลทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นเปลี่ยนแปลงไปด้วย และ Steer and Porter (1979) ยังได้กล่าวเสริมอีกว่า การสร้างบรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จ และถือว่าเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร วิธีสร้างบรรยากาศที่ดีที่สุดคือ ดำเนินการให้วัตถุประสงค์ขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นบรรยากาศ ที่เน้นความสำคัญของเป้าหมาย (Goal Attainment) แต่ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนให้ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกัน และมีส่วนร่วมในกิจกรรม ซึ่งจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน สุดท้ายสมยศ นาวิการ (2550) ได้อธิบายว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญมากเพราะจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรและเป็นสื่อกลางระหว่างปัจจัยด้านระบบองค์การกับปัจจัยทางด้านประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ผลผลิต ความพอใจ การขาดงาน และการเข้าออกจากงาน

กล่าวโดยสรุปความสำคัญของบรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศองค์การนั้นมีประโยชน์ต่อผู้นำ และผู้ตามหรือพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นเครื่องมือหรือเป็นสภาพแวดล้อมที่พนักงานและผู้นำขององค์กรเป็นผู้สร้างขึ้นมา เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวช่วยในการสร้างความสัมพันธ์และความสอดคล้องที่ดีต่อคน และงานในช่วงเวลาเดียวกัน และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างราบรื่น

### 5.3 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

ในส่วนขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การมีนักวิชาการหลายคนได้เสนอและนิยามจากประสบการณ์และการวิจัยมากมายทั้งที่มีความเหมือนและแตกต่างกันแสดงได้ดังนี้

Litwin and Stringer (1968) ได้จัดแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 8 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่มีผลต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของพนักงาน
2. ความท้าทาย และความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) ซึ่งประเมินความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงาน และความรู้สึกในความสำเร็จของงาน

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ภายในองค์กร จะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลดความเครียดไปได้

4. การให้รางวัล และการลงโทษ การเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย (Reward, Punishment, Approval, and Disapproval) การให้รางวัลที่แสดงให้เห็นว่ายอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น และการลงโทษจะเป็นสัญญาณที่แสดงว่าไม่ยอมรับใน พฤติกรรมการกระทำของพนักงาน

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นมิติที่วัดความเข้าใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล หรือกลุ่มที่แตกต่างกัน ที่อาจจะต้องมีการแข่งขันกัน หรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งจึงถือเป็นเรื่องปกติ ซึ่งผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการหาทางแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ

6. มาตรฐานผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) มิตินี้วัดความรู้สึก หรือการรับรู้ที่เกี่ยวกับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และมีความชัดเจนในเรื่องความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

7. ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และองค์กร (Organization and Group Loyalty) เป็นมิติที่วัดบรรยากาศที่เป็นมิตร การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มุ่งไปที่เป้าหมายของทีมเป็นหลัก พนักงานไม่เน้นการให้รางวัลส่วนบุคคล

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and Risk Taking) เป็นมิติการรับรู้ของพนักงานในเรื่องความเสี่ยงในการทำงาน คนที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะพอใจที่จะรับความเสี่ยงในการทำงานว่าจะสำเร็จหรือไม่ บรรยากาศองค์กรที่กระตุ้นให้พนักงานให้ยอมรับเรื่องความเสี่ยง จะเป็นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง

Stringer (2002) ได้ศึกษาและเขียนหนังสือที่มีชื่อว่า Leadership and Organizational Climate (The cloud Chamber Effect) โดยอ้างถึงประสบการณ์การทำงานเป็นที่ปรึกษาให้กับหลายๆ องค์กร จนเขาคิดว่าจะต้องมีการจัดกลุ่มองค์ประกอบของบรรยากาศองค์ใหม่เป็น 6 มิติ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นมิติการรับรู้โครงสร้างขององค์การของพนักงาน พนักงานเข้าใจบทบาทการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน หากไม่มีโครงสร้างการทำงานที่ดี พนักงานจะสับสนในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการจัดโครงสร้างการทำงานที่เหมาะสม จะเป็แรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การตั้งมาตรฐานในการทำงาน (Standards) เป็นมิติวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อการพัฒนา และวัดระดับความภูมิใจของพนักงานที่สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ การตั้งมาตรฐานไว้สูงทำให้พนักงานพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ตลอดเวลา และถ้าตั้งมาตรฐานการทำงานที่ต่ำ ก็จะมี

สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังในประสิทธิภาพการทำงานที่ต่ำ นอกจากนี้การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และแนวทางการวัดผลการทำงานที่ไม่ชัดเจน จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในองค์กรที่ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามความรู้สึกของหัวหน้างาน มากกว่าการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในขณะที่องค์กรที่มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน ระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพเป็นไปอย่างมีระบบ ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

3. ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) เป็นมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของพนักงานที่ได้เป็นเจ้าของงานไม่มีการตรวจสอบการทำงาน หรือรอการตัดสินใจอีกครั้งจากหัวหน้างาน มีอิสระเต็มที่ในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้งานออกมาดี ความรู้สึกเหล่านี้ส่งเสริมให้พนักงานกล้าตัดสินใจ และกล้าลองผิดลองถูก ซึ่งเป็นผลดีกับองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าที่จะคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ในการทำงาน

4. การชื่นชม (Recognition) เป็นมิติที่วัดขวัญ และกำลังใจของพนักงานที่ได้รับจากการปฏิบัติงานดีเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากระบบการให้รางวัลผลตอบแทน เป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และที่สำคัญ การให้รางวัล ผลตอบแทน จะต้องเป็นไปอย่างมีระบบ โปร่งใส และยุติธรรม

5. การสนับสนุน (Support) เป็นมิติที่สะท้อนความรู้สึกไว้วางใจ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายในทีมงาน บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนกันสูง จะทำให้พนักงานรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานที่ดี สมาชิกสามารถขอความช่วยเหลือได้ตลอดเวลา โดยสมาชิกในทีมเต็มใจที่จะเข้าช่วยเหลือ โดยเฉพาะหัวหน้างาน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์กรมีบรรยากาศการสนับสนุนการทำงานที่ต่ำ พนักงานจะรู้สึกโดดเดี่ยว

6. ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร (Commitment) เป็นมิติที่วัดความรู้สึกภูมิใจของพนักงานที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จให้องค์กร ซึ่งความรู้สึกนี้สัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อีกประการหนึ่ง คือ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อเฉพาะงานของพนักงานเองแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่น ต่อองค์กร หรือในงานที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน ประสิทธิภาพขององค์การจะไม่เกิด ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหลายองค์การพยายามที่จะสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อประสิทธิภาพของงาน

และยังสอดคล้องกับ French et al. (1985) ที่ได้ทำการสรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การเป็นมิติซึ่งแบ่งเป็น 8 มิติดังนี้

1. มิติทางโครงสร้างขององค์กร (Structure) หมายถึง การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนดำเนินงาน ทั้งที่เป็นทางการ และไม่ใช่องค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ

2. มิติทางความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Individual Responsibility) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความรับผิดชอบ ความเข้าใจ และการตัดสินใจในงานที่ตนปฏิบัติ

3. มิติการให้รางวัล และการลงโทษ (Reward and Punishment) หมายถึง การรับรู้ทางด้านการให้รางวัล และการถูกลงโทษภายใต้สถานการณ์ของการทำงาน โดยการให้รางวัลนั้นจะได้อผลดีกว่าการลงโทษ เนื่องจากรางวัลจะเป็นสิ่งกระตุ้นทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความผูกพันจะเป็นการลดความหวาดกลัว และความล้มเหลวในการปฏิบัติงานได้

4. มิติความอบอุ่น และการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การรับรู้ถึงสัมพันธภาพภายในองค์กร และรับรู้ถึงการให้ความสำคัญทางด้านส่งเสริม และช่วยเหลือในการปฏิบัติงานทั้งจากผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

5. มิติทางความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง (Risk and Risk Talking) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และความท้าทายในงาน

6. มิติความขัดแย้ง และการยินยอมให้มีการขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) หมายถึง การรับรู้ถึงความแตกต่างของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ของผู้ปฏิบัติงาน โดยในมิตินี้จะเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการเพิกเฉย ไม่เอาใจใส่

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (Performance Standards and Expectations) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญ และมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ อย่างชัดเจน

8. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) หมายถึง การรับรู้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การรับรู้ถึงความเป็นมิตร และการสนับสนุนซึ่งกันและกัน

Kelly (1980) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับองค์ประกอบของงานอันเกิดจากโครงสร้างขององค์การความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ

2. ความเป็นอิสระ (Autonomy) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความมีอิสระในการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น โดยไม่มีผลกระทบต่อชีวิตการทำงานในทางลบ

3. รางวัลตอบแทน (Reward) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการได้รางวัลตอบแทนจากการทำงานของตนที่ได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ มีความยุติธรรมเป็นไปตามความสามารถ และผลงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้น 2

4. ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Warmth and Support) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับมิตรภาพที่ดีภายในองค์การ การได้รับการยอมรับ ความอบอุ่น และความสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้า

5. การยอมรับความขัดแย้ง (Tolerance of Conflict) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับ ความแตกต่างกันทางความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การ การที่หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานยินดีรับฟัง และยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไป มีการเผชิญหน้า ตกลงแก้ไขกัน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organizational Change) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายหลังการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้กับองค์การตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อความสามารถในการยืดหยุ่นขององค์การ เพื่อรองรับวิทยาการจัดการสมัยใหม่

จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541) และนงศ์เยาว์ แก้วมรกต (2542) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 6 มิติ ดังนี้

1. มิติโครงสร้างขององค์การ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ลักษณะโครงสร้างองค์การ เช่น การแบ่งหน่วยงาน ความชัดเจนของสายการบังคับบัญชา ระบบขั้นตอนของงาน กฎระเบียบต่าง ๆ และรูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ รวมถึงการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีต่าง ๆ

2. มิตินโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ปรัชญาและแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ ทั้งด้านการสรรหา การพัฒนาพนักงาน และการรักษา

3. มิติลักษณะของงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้ถึงความยากง่าย ความท้าทาย ความมั่นคง และความก้าวหน้าในงาน ตลอดจนรับรู้คุณค่าของงาน

4. มิติการบริหารของผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ลักษณะของการบริหารขอบเขตการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา การสนับสนุน ความไว้วางใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษของผู้บังคับบัญชา

5. มิติสัมพันธภาพของในหน่วยงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา การมีความร่วมมือ ช่วยเหลือกันทำงาน การสร้างความอบอุ่น ความสามัคคี สามัคคี ความเป็นมิตร และการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์การ



6. มิติค่าตอบแทนและสวัสดิการ หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ระบบเงินเดือน หรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากองค์กร

ลัดดา สัจพันธุ์โรจน์ (2545) ศึกษาแนวคิดของ Cambell and Beaty ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง ความมากน้อยของวิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการให้รางวัล และการลงโทษ (Reward-punishment Relationship) หมายถึง ความมากน้อยในการให้รางวัล เช่น การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลงาน และความดีความชอบ แทนที่จะพิจารณาจากความอาวุโส หรือ ความชอบพออื่น ๆ

3. การรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง ความมากน้อยของการส่งมอบอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูง

4. การเน้นการบรรลุเป้าหมาย (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของคนในองค์กรที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การให้ความสำคัญของการอบรมพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ความมากน้อยของการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาที่เหมาะสม

6. ความมั่นคง และการเสี่ยง (Security and Risk) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามหาหนทางในการปฏิบัติให้มีความมั่นคง แทนที่จะปฏิบัติงานด้วยความไม่มั่นใจงาน

7. การเปิดเผยและการป้องกันตนเอง (Openness and Defensiveness) หมายถึง ความมากน้อยของการที่บุคลากรในองค์กรพยายามปกปิดความผิดพลาดที่จะติดต่อคบหากันอย่างเปิดเผย และการร่วมมือร่วมใจกัน

8. สถานภาพ และขวัญ (Status and Morale) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรว่าเป็นองค์กรที่ดี และเหมาะสมที่เขาจะทำงานด้วย

9. การยอมรับ และการส่งกลับข้อมูล (Recognition and Feedback) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรต่อการปฏิบัติงานของเรา และการได้รับการสนับสนุนหรือ คำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถ และความคล่องตัวขององค์กร (General Organizational Competence and Flexibility) หมายถึง ความมากน้อยของการที่องค์กรรับรู้ว่าเป็นเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และ

การทำตามเป้าหมายอย่างมีความคล่องตัว รวมถึงการคาดคะเนปัญหา พัฒนาทักษะ และวิธีการใหม่ ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานทราบก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤตการณ์

Steers et al. (1983) ได้อธิบายถึงบรรยากาศองค์การ โดยได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การออกเป็น 9 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้างของงาน (Task Structure) หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ถูกใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ วิธีการเหล่านี้ถูกกำหนดโดยองค์การ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล และลงโทษ (Reward Punishment Relationship) หมายถึง การให้รางวัลเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความสามารถ และระบบคุณธรรม มากกว่าที่จะพิจารณาถึงระบบอาวุโส หรือระบบอุปถัมภ์

3. การรวมศูนย์ในการตัดสินใจ (Decision Centralization) หมายถึง การตัดสินใจที่สำคัญ จะถูกรวมศูนย์อยู่กับนักบริหารระดับสูง

4. การเน้นถึงความสำเร็จ (Achievement Emphasis) หมายถึง ความปรารถนาของบุคลากร ในองค์การที่จะทำงานที่ดี และช่วยเหลือองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเน้นฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Emphasis) หมายถึง ระดับที่ องค์การพยายามจะสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ โดยให้การฝึกอบรม และการพัฒนาประสบการณ์แก่สมาชิกขององค์การ

6. ความมั่นคง และความเสี่ยง (Security Versus Risk) หมายถึง ระดับของแรงกดดันต่าง ๆ ภายในองค์การที่สร้างความรู้สึกไม่มั่นคงแก่สมาชิกขององค์การ

7. การเปิดเผยและการพยายามปกป้องตนเอง (Openness Versus Defensiveness) หมายถึง ระดับที่บุคลากรในองค์การพยายามที่จะปิดบังความผิดพลาดของตนเอง โดยที่ไม่ยอมเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา

8. สถานภาพและขวัญ (Status and Morale) หมายถึง ความรู้สึกทั่ว ๆ ไปของบุคคลที่มีต่อ องค์การว่าเป็นสถานที่เหมาะสมแก่การทำงาน

9. ความยืดหยุ่น และความสามารถขององค์การ (General Organization Competence and Flexibility) หมายถึง ระดับที่องค์การรู้สึกว่าเป็นเป้าหมายขององค์การคืออะไร และกำลังทำอะไร องค์การมีความสามารถ และยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรู้ว่าปัญหาอะไรจะเกิดขึ้น และควรจะตอบสนอง ต่อ ปัญหาอย่างไร

สมยศ นาวิการ (2550) ได้ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศขององค์การประกอบด้วย กลุ่มของคุณลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยทำให้เกิดความแตกต่างไปจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนภายในองค์การนั้น องค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ด้าน คือ

1. ขนาด และโครงสร้างขององค์การ โดยทั่วไปมักจะคิดกันว่าองค์การขนาดใหญ่มีความมั่นคง และความเป็นทางการ ถึงแม้ว่าขนาดขององค์การโดยส่วนรวมจะมีความสำคัญ แต่ก็พบว่าระดับของบุคคลภายในองค์การมีความสำคัญในแง่จิตวิทยาระดับของบุคลากรคนใดคนหนึ่งตาม สายบังคับบัญชาภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากกว่า ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายใน องค์การจะมีผลกระทบต่อบุคคลมากมาย ไม่ว่าเขาจะทำงานอยู่ภายในองค์การขนาดใหญ่ ขนาด กลาง หรือขนาดเล็กก็ตาม โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญเหมือนกัน และเกี่ยวข้องกับขนาดด้วย องค์การที่มีขนาดใหญ่ ระยะทางระหว่างผู้บริหารสูงสุด และบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกัน มากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยาในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุด ตัดสินใจ อาจจะไม่มีความเข้าใจตัวเองว่ามีความสำคัญน้อย และระยะทางก่อให้เกิดบรรยากาศของ ความเป็นทางการ หรือไม่คำนึงถึงตัวบุคคลมากเพราะว่าเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำไต่ยาก

2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบของภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจและหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมผู้นำจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลงาน และการตอบสนองความพอใจของบุคลากร

3. ความสำคัญของระบบภายในสภาพแวดล้อมที่เป็นระบบนั้น องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องของความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อน หมายถึง จำนวน และลักษณะของการเกี่ยวข้องระหว่างกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น

4. เป้าหมายขององค์การย่อมจะแตกต่างกันในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาสำหรับองค์การ ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น องค์การธุรกิจ องค์การที่ให้บริการสาธารณะ เป็นต้น แม้กระทั่งในระหว่างองค์การธุรกิจด้วยกัน เป้าหมาย และกำไร ซึ่งถือได้ว่าเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ ความแตกต่างก็จะมีอยู่ในรูปของการให้น้ำหนักเพื่อเปรียบเทียบเป้าหมายอื่น ๆ เช่น การป้องกันอากาศเสีย ความสัมพันธ์ที่มีกับสภาพแรงงานและการให้ความสำคัญสนับสนุนสถาบันการศึกษา

5. สายใยของการติดต่อสื่อสาร เป็นคุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศ เพราะว่าสายใยของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะแสดงให้เห็นถึงสายใยของสถานภาพ การจัด ระเบียบเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และการเกี่ยวข้องระหว่างกันของกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบน มาสู่เบื้อง

ล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์กรนั้น จะให้ความรู้เกี่ยวกับปรัชญาในการบริหารโดยส่วนรวมภายในองค์กร

ในขณะที่ Dubin (1994) ได้แบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรที่มีความแตกต่างกับองค์ประกอบที่ได้กล่าวมา โดยแบ่งเป็น 7 ด้าน ดังนี้

1. ความเป็นอิสระของบุคคล (Individual Autonomy) หมายถึง ระดับของพนักงานที่มีอิสระในการจัดการด้วยตนเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ
2. ตำแหน่งตามโครงสร้าง (Position Structure) หมายถึง ระดับของการวางเป้าหมายวิธีการ และงานจะเป็นตัวกำหนดในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน
3. เน้นรางวัล (reward orientation) หมายถึง ระดับของการให้รางวัล ผลตอบแทนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จโดยหัวหน้างาน องค์กรจะส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มผลผลิตและจ่ายค่าตอบแทนตามที่พวกเขาทำได้
4. ความเห็นใจ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (Consideration, Warmth and Support) หมายถึง ระดับของความต้องการการสนับสนุน และการให้กำลังใจจากสมาชิก หัวหน้างานในองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน
5. ความก้าวหน้า และการพัฒนา (Progressiveness and Development) หมายถึง ระดับของเงื่อนไขในองค์กร จะรวมถึงการจัดการส่งเสริมพนักงานให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะ สนับสนุนให้เจริญเติบโต นำความคิดและวิธีการใหม่ ๆ มาประยุกต์
6. ความเสี่ยง (Risk Taking) หมายถึง ระดับที่พนักงานรับรู้ว่าคุณเองมีอิสระที่จะได้รับประสบการณ์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ถึงแม้จะมีความเสี่ยงเกิดขึ้น โดยไม่ต้องกังวลกับค่าตอบแทน และการลงโทษที่เกิดขึ้นในองค์กร
7. การควบคุม (Control) หมายถึง ระดับของการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่เป็นทางการ องค์กรจะยึดกฎเกณฑ์สูง มีระบบการควบคุมต่างกับองค์กรที่มีการควบคุมต่ำให้พนักงานควบคุมตนเอง

Milton (1981) และลักษณะาวตี ใจเย็น (2537) มีความเห็นตรงกันในการแบ่งองค์ประกอบของบรรยากาศขององค์กรเป็นมิติ โดยจากความเห็นที่ตรงกันนั้น แบ่งได้ 11 มิติดังนี้

1. มิติความเป็นอิสระ (Autonomy) คือ ระดับของความเป็นอิสระในการสนใจปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. มิติความขัดแย้งกับความร่วมมือ (Conflict Versus Cooperation) คือ ระดับของการแข่งขันกันในแต่ละส่วนของการทำงาน หรือการทำงานร่วมกันในร่วมกันในงานเดียวกัน และแข่งขันในเรื่องของทรัพยากรที่มีอยู่น้อย

3. มิติความสัมพันธ์ทางสังคม (Social Relations) คือ ระดับขององค์การที่มีบรรยากาศทางสังคมที่เป็นมิตรและอบอุ่น

4. มิติโครงสร้าง (Structure) คือ ระดับขององค์การที่มีความเฉพาะในวิธีการ และการดำเนินงานที่ใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงาน ซึ่งระบุไว้ชัดเจน มีการแจ้งให้ทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

5. มิติระดับของรางวัล (Level of Rewards) คือระดับที่จะได้รับรางวัลที่เหมาะสมครอบคลุม ถึงเงินเดือน ผลประโยชน์ และสัญลักษณ์ทางสถานภาพในองค์การ

6. มิติการปฏิบัติงานกับการให้รางวัล (Performance-reward Dependency) คือ ขอบเขตของระบบรางวัล เช่น เงินเดือน การเลื่อนขั้น ผลประโยชน์อื่น ๆ เป็นต้น ที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม ระบบของรางวัลมีพื้นฐานที่คุ้มค่าสมกับความสามารถ และการปฏิบัติที่ผ่านมามากกว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้น

7. มิติแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ (Motivation to Achieve) คือระดับของความพยายาม ขององค์การ ความต้องการที่จะเป็นหนึ่ง ทำให้เกิดแรงจูงใจเพื่อจะได้รับผลประโยชน์ที่ดี ความก้าวหน้า และความพอใจ

8. มิติการแบ่งสถานภาพ (Status Polarization) คือ ระดับที่มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนทางกายภาพ เช่น สถานที่จอดรถส่วนตัว และสำนักงาน เป็นต้น ที่ดีเหมือนกับความแตกต่างทางจิตใจ เช่น สัมพันธภาพทางสังคมที่ไม่เป็นทางการ การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับต่ำกว่า

9. มิติความยืดหยุ่น และนวัตกรรม (Flexibility and Innovation) คือ ความสมัครใจที่จะพยายามหาวิธีการใหม่ และทดลองที่จะเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็นต้องเกิดจากสถานการณ์ที่เป็น ช่วงวิกฤติเท่านั้น แต่จะพัฒนาสถานการณ์ หรือกระบวนการต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั่วไปจนทำให้เกิด ความพอใจในงาน

10. มิติการรวมอำนาจการตัดสินใจ (Decision Centralization) คือ ขอบเขตที่องค์การมีตัวแทนรับผิดชอบในการตัดสินใจ

11. มิติการสนับสนุน (Supportiveness) คือ ระดับขององค์การที่ให้ความสนใจ และสมัครใจที่จะสนับสนุนทั้งเรื่องงาน และเรื่องที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ความสนใจในเรื่องของสวัสดิการของพนักงาน

นอกจากนี้ Altman (2000) ได้เสนอองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ไม่เหมือนใครโดยแบบเป็น 5 ลักษณะ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) เช่น ความมีอิสระ และการเผชิญกับความท้าทายในงาน รวมไปถึงลักษณะความสำคัญของงานต่อองค์กร
2. คุณลักษณะของบทบาท (Role Characteristics) คือการพนักงานได้รับบทบาทที่เฉพาะเจาะจง มีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ และไม่ทำให้เกิดความขัดแย้ง หรือทับซ้อนกันของบทบาท และไม่มีบทบาทมากจนเกินไป
3. ลักษณะองค์การ (Organization Characteristics) ที่มีลักษณะเฉพาะ จะต้องมึนโยบายทางการปฏิบัติขององค์การที่มีความยุติธรรม มีคุณภาพ มีการคิดสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และจะต้องมีหนทางพร้อมทั้งมีโอกาสในการที่จะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้า
4. ลักษณะของผู้นำ (Leader Characteristics) ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติที่เอื้อต่อการให้ความช่วยเหลือลูกน้องในการทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายให้กับลูกน้องในการปฏิบัติงาน และหัวหน้างานจะต้องสร้างความไว้วางใจและน่าเชื่อถือต่อลูกน้อง
5. ลักษณะของกลุ่มงาน (Work Group Characteristics) เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ภายในกลุ่มงาน ที่จะต้องให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันและกันภายในกลุ่ม เพราะจะทำให้พนักงานในกลุ่มงานมีความภูมิใจในหน่วยงานของตน และร่วมกันเปิดโอกาสในการยินดีต้อนรับพนักงานที่เป็นเพื่อนร่วมงานใหม่เข้าทีม

Gavin and Howe (1975) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การไว้ 6 ด้าน ดังนี้

1. ความชัดเจนและประสิทธิผลของโครงสร้าง (Clarity and Effectiveness of Structure) คือ ระดับของนโยบายขององค์การ และแนวทางที่ชัดเจนที่อธิบายถึงความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย วิธีการ และการดำเนินงาน รวมถึงการตัดสินใจได้ถูกต้องและเหมาะสม
2. อุปสรรค (Hindrance) คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคขวางการดำเนินงาน และการบริหาร ให้ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงาน
3. รางวัล (Rewards) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกว่าได้รางวัลที่เสมอภาค ยุติธรรมมีความเพียงพอกับความต้องการ รวมถึงโอกาสที่จะเจริญเติบโต และก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
4. ความสามัคคี (Unity) คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกของความมีศักดิ์ศรี ความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ และความเป็นมิตรในการทำงานร่วมกันในองค์การ

5. ความไว้วางใจในการจัดการและความเอาใจใส่ (Trust to manage and Consideration) คือ ระดับของความไว้วางใจในการจัดการ และความเชื่อมั่นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยอมรับว่าได้รับอย่างเพียงพอ

6. ความท้าทายและความเสี่ยง (Challenge and Risk) คือ ขอบเขตของนโยบาย และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สนับสนุนให้มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง และมีเหตุผลในการรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของพนักงาน

Chinho et al. (1999) ได้มีแนวคิดที่แตกต่างกันออกไปจากการศึกษาขององค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ได้แบ่งเป็น 11 ส่วนด้วยกัน คือ

1. ทักษะคนดี ๆ ไป หมายถึง ทักษะคนดีในเชิงบวกและเชิงลบของพนักงานที่มีต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงาน
2. การที่พนักงานสามารถเผชิญต่อความกดดันในการแข่งขันจากหัวหน้า และเพื่อนร่วมงาน
3. การที่พนักงานคาดหวังความมั่นคงในงาน มากกว่าผลการปฏิบัติงาน
4. การที่องค์การมองพนักงานเป็นคนมากกว่าที่จะเป็นแค่เครื่องจักรที่ใช้ในการทำงาน หรือเรียกว่าการมุ่งที่คน เป็นการมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อพนักงาน
5. การยึดถือตนเองเป็นหลัก
6. ด้านโครงสร้าง และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การมีประสิทธิผล
7. พนักงานสามารถตัดสินใจได้เองมากกว่าที่จะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว
8. การที่พนักงานมีความพยายามในการกระตือรือร้นในการทำงาน
9. การมุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของการปฏิบัติงานของพนักงาน
10. การบริหารงานแบบรวมอำนาจขององค์การ
11. ความเหมาะสมในการจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์การ โดยที่ผู้บริหารพยายามที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการช่วยจัดการกับพฤติกรรมของพนักงาน

สุดท้ายจากแนวคิดของ กนกพร วรมานะกุล (2542) ที่ได้สร้างเครื่องมือสำหรับวัดบรรยากาศในองค์กรที่มีชื่อว่า OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ซึ่งจากการศึกษาสรุปได้ว่าปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กรมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การพิจารณาการจัดการ ซึ่งเกี่ยวกับตัวบุคคล
2. การเน้นสภาพแวดล้อมภายในสถานที่ทำงาน
3. ความรู้สึก และอารมณ์ที่แสดงออกมาแตกต่างกันมากระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง

4. การรับรู้ถึงความพึงพอใจของมนุษย์
5. สัมพันธภาพในองค์กร
6. แรงจูงใจในการทำงาน
7. การแสดงออกของอารมณ์
8. ความทุ่มเทต่องาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดของนักวิชาการมีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกัน แต่บางแนวคิดก็มีความแตกต่างกันออกไป โดยขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การที่จะนำไปใช้ แต่อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้สรุปว่า บรรยากาศขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของพนักงานในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในองค์การที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ ที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การนั้นตามบริบทขององค์การที่มีความแตกต่าง เช่น ผู้นำ ความสัมพันธ์ของคนในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ เป็นต้น โดยบรรยากาศขององค์การเกิดขึ้นมาจากหลายทฤษฎีที่มีการผสมผสานเพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ในองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีบริหารงานยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยีของ Woodward, Lawrence & Lorsch ทฤษฎีไซเบอร์เนติก ทฤษฎีตัวแปรการจัดช่วงการบังคับบัญชา ทฤษฎีการกระจายอำนาจ ทฤษฎีระบบ 4 และทฤษฎีการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน ทุกทฤษฎีล้วนเป็นการกำหนดสิ่งที่จะต้องเกิดในสภาพแวดล้อมขององค์การ โดยลักษณะของบรรยากาศขององค์การสามารถมองได้ 2 ทาง คืออาจมองในเชิงบวก และเชิงลบ โดยหากมองในเชิงบวกจะเห็นว่าบรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะที่เน้นความสำเร็จ เน้นความสัมพันธ์มีการสนับสนุน และเน้นอำนาจ และหากมองในเชิงลบ บรรยากาศขององค์การจะมีลักษณะที่ไม่มีความสุข เช่น มีการวิพากษ์วิจารณ์ ขอบบังคับควบคุม และการโอ้อวดอำนาจที่เหนือกว่า โดยหากองค์การใดมีบรรยากาศในเชิงลบจะทำให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงานขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามบรรยากาศขององค์การย่อมมีความสำคัญ เนื่องจากบรรยากาศขององค์การนั้นมีประโยชน์ต่อผู้นำ และผู้ตามหรือพนักงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากบรรยากาศขององค์การเป็นเครื่องมือหรือเป็นสภาพแวดล้อมที่พนักงานและผู้นำขององค์การเป็นผู้สร้างขึ้นมา เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวช่วยในการสร้างความสัมพันธ์และความสอดคล้องที่ดีต่อคน และงานในช่วงเวลาเดียวกัน และเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างราบรื่น ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกที่จะศึกษาบรรยากาศขององค์การจากองค์ประกอบที่ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีข้างต้น จึงพบว่า บรรยากาศขององค์การประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งแสดงให้เห็นได้ดังตาราง 13

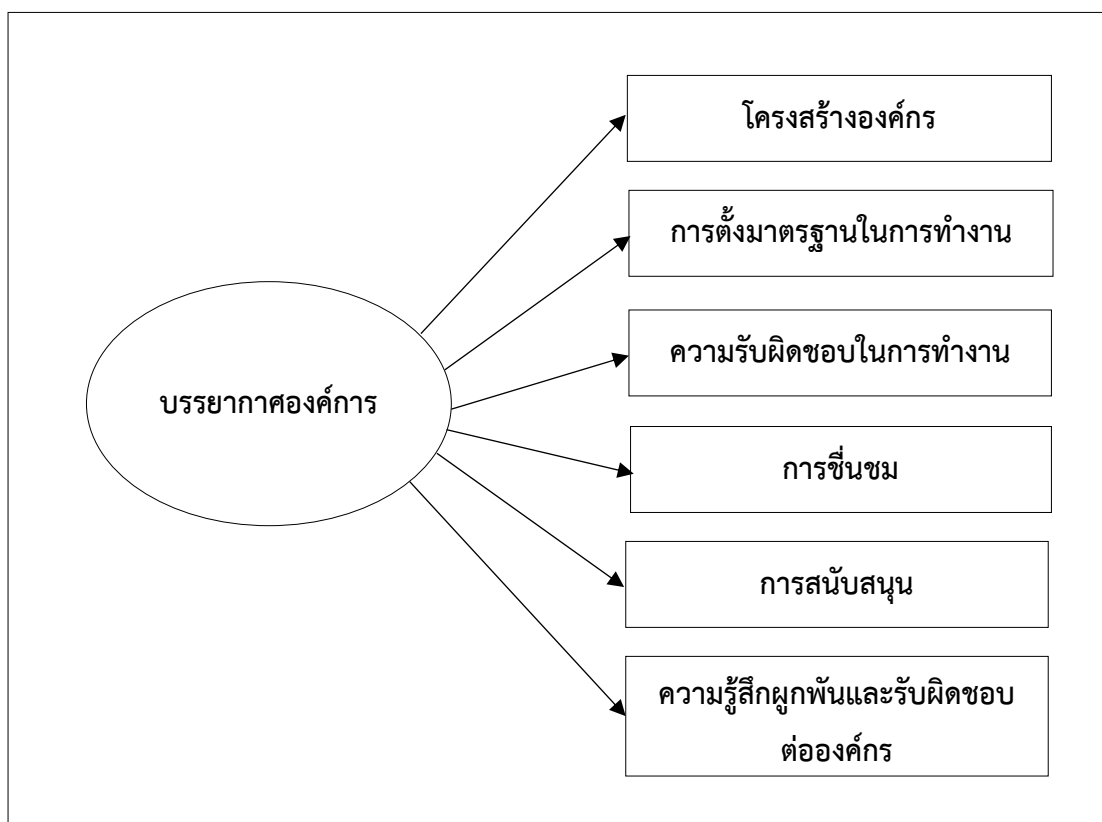


ตาราง 13 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการ

นักวิชาการ (ปี)	องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ					
	โครงสร้างองค์กร	การตั้งมาตรฐานในการทำงาน	ความรับผิดชอบในการทำงาน	การชื่นชม	การสนับสนุน	ความรู้สึกร่วมกันและรับผิดชอบต่อองค์กร
Altman (2000)	•			•		
Chinho et al. (1999)		•	•	•	•	
Dubin (1994)	•		•	•	•	
French et al. (1985)	•	•	•	•	•	•
Gavin and Howe (1975)	•			•	•	•
Kelly (1980)	•		•	•	•	
Litwin and Stringer (1968)	•	•		•	•	•
Milton (1981)	•		•	•	•	
Steers et al. (1983)	•	•	•	•	•	
Stringer (2002)	•	•	•	•	•	•
กนกพร วรมานะกุล (2542)			•	•	•	•
จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์ (2541)	•			•		•
นงค์เยาว์ แก้วมรกต (2542)	•			•		•
ลักษณาวดี ใจเย็น (2537)	•		•	•	•	
ลัดดา สัจพันโรจน์ (2545)	•	•		•	•	
สมยศ นาวิการ (2550)	•	•				•

ดังนั้นจากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจ บริการสาธารณะ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ คือโครงสร้างองค์กร การตั้งมาตรฐานใน

การทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และความรู้สึกผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งผู้วิจัยจะใช้ในการพัฒนาเครื่องมือวัดตามแนวคิดของ Stringer (2002) ซึ่งสามารถแสดงโมเดลการวัดตามภาพประกอบ 11 ดังนี้



ภาพประกอบ 11 โมเดลการวัดบรรยากาศองค์กร

## 6. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น สามารถสรุปออกมาเป็น 4 ปัจจัย ประกอบด้วย (1) ปัจจัยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (2) ปัจจัยความสำคัญในงาน (3) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ(4) ปัจจัยบรรยากาศองค์กร โดยในส่วนต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

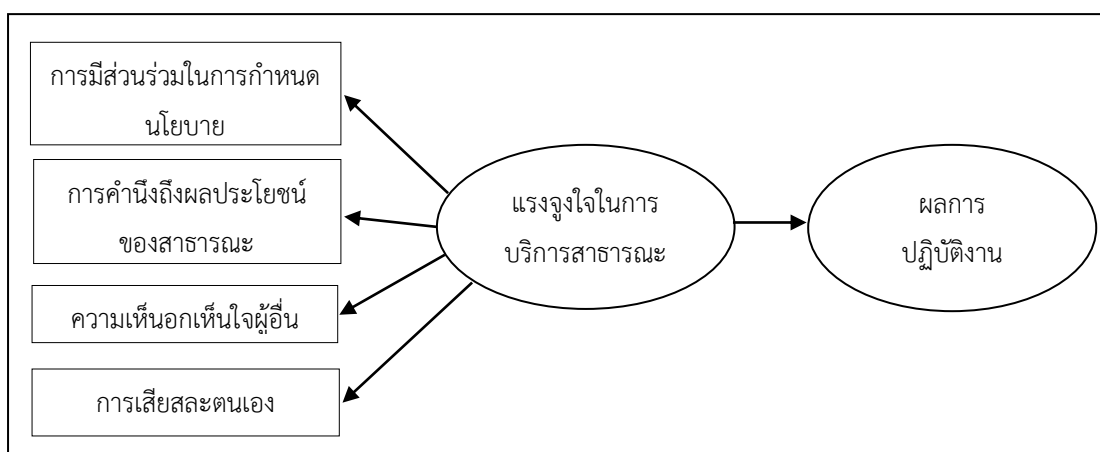
## 6.1 ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาจำนวนไม่น้อยที่สนับสนุนว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Pablo and Gregory (2001) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานจากภาครัฐบาลกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานในสหพันธรัฐ จำนวน 35,000 คน พบว่ามีหลักฐานที่หลากหลายว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการบริการสาธารณะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการบริการ และมีความใส่ใจในการบริการสาธารณะมากขึ้น และยังพบอีกว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีประโยชน์มาก หากหน่วยงานสามารถโน้มน้าวให้พนักงานแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในการทำงานจะทำให้เกิดความก้าวหน้าและจะได้รับ ผลตอบแทนมากขึ้นอยู่ เพราะปัจจัยเหล่านั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของงานที่พนักงานปฏิบัติให้กับรัฐ ดังนั้นพวกเขาอาจเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น ดังเช่น การศึกษาของ Sang mook Kim (2006) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในประเทศเกาหลี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ 1,584 คนในประเทศเกาหลี ซึ่งพบว่ามีข้อบ่งชี้ 2 มิติของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งในบริบทของเกาหลีสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจการบริการสาธารณะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และมีความสัมพันธ์กันระหว่างความมุ่งมั่นที่เกิดจากการที่ข้าราชการมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะกลายเป็นตัวทำนายที่สำคัญของ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ในภาครัฐของเกาหลี ที่เป็นการส่งเสริมข้าราชการให้มีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และผลการศึกษาของ Peter and Bram (2009) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยจากการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกัน และแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีความสำคัญเท่าเทียมกับปัจจัยอื่นที่เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานในส่วนของภาครัฐ นอกจากนี้แรงจูงใจในการบริการสาธารณะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ จนส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และเต็มใจที่จะพยายามปฏิบัติงานให้กับองค์กร และประชาชนมากขึ้น และยังทำให้พนักงานมีสมรรถนะหรือความสามารถที่สูงขึ้น จนสะท้อนให้เห็นถึงการส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีให้แก่ประชาชนในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในเชิงทฤษฎีแรงจูงใจ Cumming and Schwab (1973) ที่ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีผลต่อผล

การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร มีผลมาจากปัจจัยบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความสามารถของบุคคลนั้น ดังนั้นการที่จะทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการจะต้องอาศัยปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยทำให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ และ Steers (1977) ยังได้อธิบายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่าได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยบุคคล โดยการมีแรงจูงใจในการทำงานจะส่งผลไปถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ ความชัดเจนในบทบาทมีความแปรผันไปด้วย เช่นหากบุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้ความสามารถของเขาตกลงตามความตั้งใจไปด้วย ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความขัดแย้งในบทบาท ก็มีอิทธิพลต่อความพยายามในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลกับผลการปฏิบัติงานนั้นด้วย ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Schermerhorn and el. (2000) ได้อธิบายว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับความพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาได้ดังภาพประกอบ



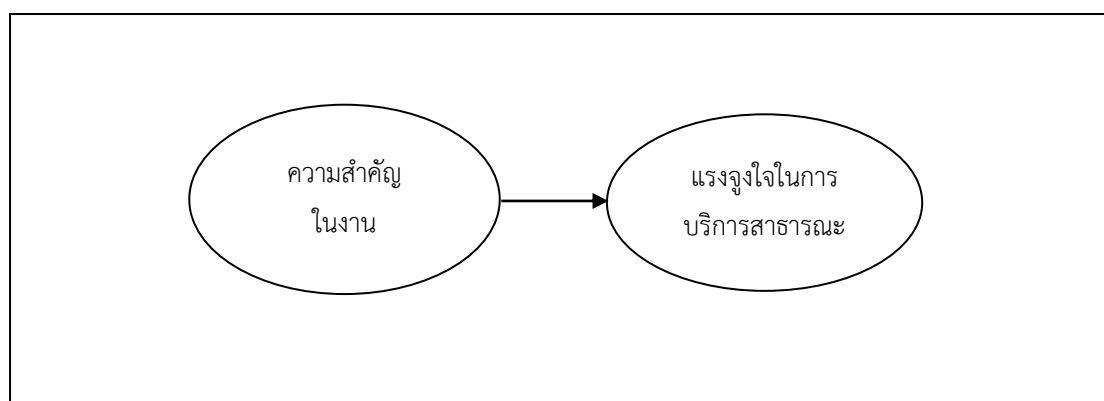
ภาพประกอบ 12 โมเดลแสดงความสัมพันธ์แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

## 6.2 ความสัมพันธ์ของความสำเร็จในงานกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาจำนวนไม่น้อยที่สนับสนุนว่าความสำเร็จในงานมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Adam M. Grant (2008) ได้ศึกษาความสำคัญของงานที่มีอิทธิต่อผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของกลไกการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขของขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า บุคคลที่ได้รับบทบาทหน้าที่หรืองานที่มีความสำคัญจะทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจหรือมีแรงผลักดันอุทิศเวลาเพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงส่งผลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และ Denise M. Rousseau (1977) ศึกษาความแตกต่างทางเทคโนโลยีในลักษณะงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และแรงจูงใจ: การสังเคราะห์งานวิจัยการออกแบบ และทฤษฎีระบบสังคมวิทยา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน 19 หน่วยการผลิต พบว่าความแตกต่างที่สำคัญระหว่างลักษณะงาน ความพึงพอใจของพนักงานและแรงจูงใจในเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากระหว่างลักษณะงาน ความพึงพอใจและแรงจูงใจ โดยตัวแปรสังเกตได้อย่างลักษณะงานที่หลากหลายและความสำคัญของงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงานอย่างมาก

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาได้ดังภาพ 13



ภาพประกอบ 13 โมเดลแสดงความสัมพันธ์ความสำเร็จในงาน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

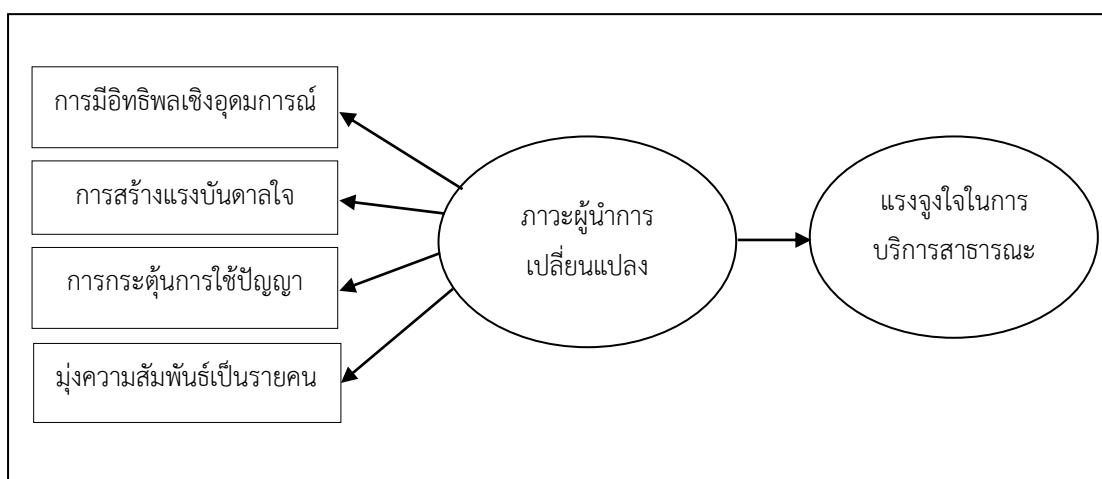
### 6.3 ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาจำนวนไม่น้อยที่สนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Sung Min Park and Hal G. Rainey (2008) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในหน่วยงานรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกา ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานของรัฐบาลกลางกว่า 6,900 คน ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ของงาน โดยภาพจากการวิเคราะห์นั้นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีระดับกับความสัมพันธ์สูงแสดงว่าความสัมพันธ์ทั้ง 2 เป็นไปในเชิงบวกที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่มากที่สุดที่พนักงานของรัฐบาลกลาง ผู้ที่มองเห็นผู้นำของพวกเขาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่นความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้อมูลและเน้นมาตรฐานที่สูง ก็แสดงระดับความสัมพันธ์ที่สูงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และทำให้พนักงานและองค์กรระดับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น เกิดคุณภาพของงาน และเกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ในการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Seyyed Ali et al. (2013) ได้ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของธนาคาร 78 แห่งในจังหวัดเซหมันในอิหร่าน จำนวน 286 คน ซึ่งพบว่าแรงจูงใจการบริการสาธารณะ ในมิติของความมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์สาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจ และการเสียสละ มีความสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางองค์ประกอบความเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและการพิจารณาเป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์ จากผลการวิเคราะห์สถิติถดถอยร้อยละ 52 ของการเปลี่ยนแปลงในดัชนีแรงจูงใจการบริการสาธารณะสามารถคาดการณ์ได้โดยองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง และตรงกันกับผลการศึกษาของ Wouter Vandenabeele (2014) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ: บทบาทของความเป็นผู้นำและความต้องการขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นข้าราชการพลเรือน 3,506 คนในเบลเยียม การวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าตัวแปรผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยความต้องการทางจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน ความเป็นอิสระและความสามารถ แสดงให้เห็นถึงความถูกต้องของทฤษฎีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และจากผลการศึกษาของ James Gerard Caillier (2014) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรง จูงใจในการบริการสาธารณะ ความคาดหวังของภารกิจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: การศึกษาเบื้องต้น โดยศึกษากับรัฐบาลกลางและพนักงานของรัฐบาลท้องถิ่นในสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวังของภารกิจเสริมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามแรงจูงใจในการบริการสาธารณะเป็นปัจจัยที่ส่งผ่านถึงความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน ดังผลการวิจัยของ Bottomley et al. (2016) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีขององค์กร: บทบาทที่อาจเกิดขึ้นจากแรงจูงใจในการบริการสาธารณะใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชาวเม็กซิกัน ซึ่งพบว่าความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน โดยความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยผ่านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหมู่พนักงานภาครัฐ ซึ่งจะทำให้พฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีของพนักงานมีความแข็งแกร่งขึ้น โดยผู้นำนั้นจะช่วยกระตุ้นสติปัญญาของพนักงานให้มีความเก่งและหนักแน่นในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานของภาคเอกชนมีพฤติกรรมการเป็นพลเมืองที่ดีที่ความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ นอกจากนี้ผลการศึกษาของทิพวัลย์ชาลีเครือ (2559) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้เกินความคาดหวังขององค์กร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาได้ดังภาพ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลแสดงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

#### 6.4 ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

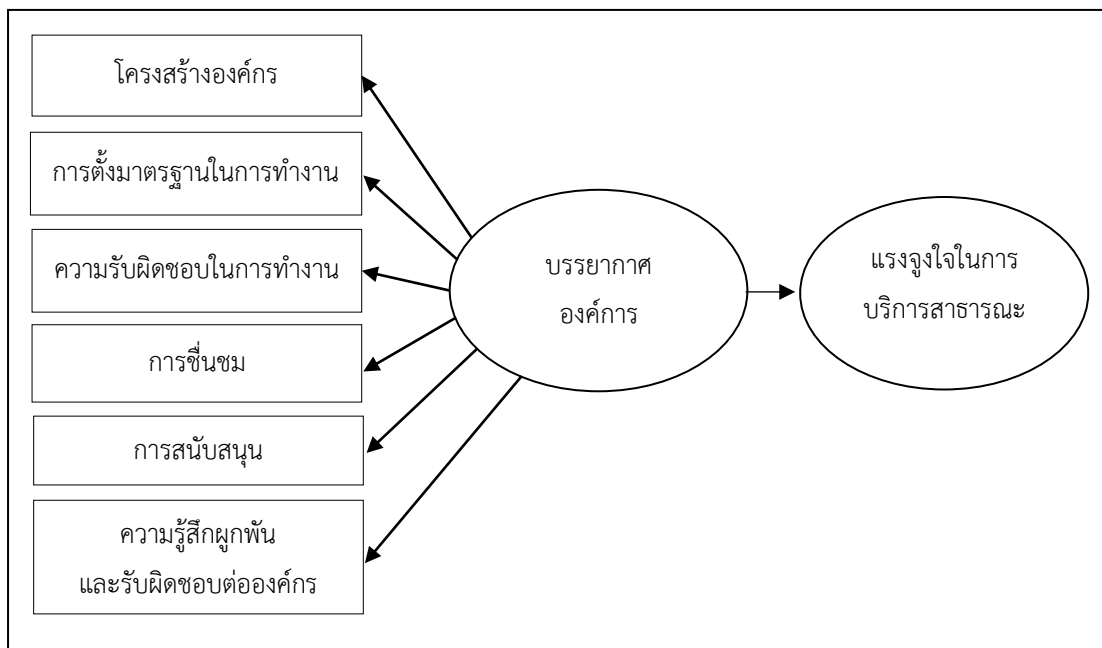
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีการศึกษาจำนวนไม่น้อยที่สนับสนุนว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

Gabriela Rusua and Silvia Avasilcai (2014) ได้ศึกษาความเชื่อมโยงของแรงจูงใจในด้านทรัพยากรมนุษย์กับบรรยากาศองค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานและผู้จัดการของบริษัทอุตสาหกรรมจากโรมาเนีย ซึ่งพบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การมีผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน โดยปัจจัยบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานในการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เช่นการมีกิจกรรม สภาพแวดล้อมทางกายภาพและกฎระเบียบ และขั้นตอนการทำงานที่องค์การสร้างขึ้นทำให้องค์การได้รับผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของ Prabhjot Kaur Mahal (2009) ที่ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การในการกำหนดแรงจูงใจโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานที่ทำงานใน Ranbaxy จำนวน 100 คน พบว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจ นอกจากนี้ยังพยายามอธิบายว่าการปรับปรุงระดับแรงจูงใจในหมู่พนักงานต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์การ และเมื่อ Siroos Ghanbari and Asghar Eskandari (2013) ที่ได้ทำการศึกษามหาวิทยาลัย Bu-Ali Sina จำนวน 250 คน ได้พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกที่สำคัญระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระบุองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ปัจจัยในการให้รางวัล ความพึงพอใจ และความชัดเจนของบทบาท เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยของความชัดเจนของเป้าหมาย มีอิทธิพลกับพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กลับกันในการศึกษาของ Nenah Sunarsih (2017) ที่เขาได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่และสำนักงานภูมิภาค (UPBJJ-UT) ในพื้นที่เมืองโบกอร์ จำนวน 120 คน แล้วพบว่าบรรยากาศองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่บรรยากาศองค์การจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวส่งผ่านถึงจะทำให้บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การแรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ



นอกจากนี้ สิริยา บุญธรรม (2558) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาโรงแรมสามพราน ริเวอร์ไซด์ จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานโรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์ จำนวน 195 คน ซึ่งพบว่าบรรยากาศขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และนอกจากนี้ บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับองค์การ และในด้านผลการปฏิบัติงานพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ และจากการศึกษาของ อภิวรรณ กันวิเชญ (2559) ก็ยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีทัศนคติ มีแรงจูงใจในการมลทำงานในทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรอยู่ในบรรยากาศที่สอดคล้องกับความต้องการแล้วก็จะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศองค์การให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญภายในองค์กรนั้น และ Cumming and Schwab (1973) ยังได้อธิบายเสริมอีกว่า ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เป็นผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การออกแบบงาน การบริหารงาน เพื่อนร่วมงาน การตอบแทน สภาพการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและการประเมินผลงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายการบริหารขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งทั้งหมดเรียกได้ว่าเป็นบรรยากาศขององค์การ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสรุปความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวจากการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากข้อมูลข้างต้นที่กล่าวมาได้ดังภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 โมเดลแสดงความสัมพันธ์บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ

## 7. แนวคิดเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้าง

การศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้นำการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นสถิติวิเคราะห์เชิงสาเหตุสำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับที่มาของการใช้โมเดลสมการโครงสร้าง วิธีการทดสอบสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โมเดลหลักของโมเดลสมการโครงสร้าง และขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

### 7.1 ที่มาของการใช้โมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เริ่มแรกเป็นที่รู้จักกันในช่วงทศวรรษ 1960 เมื่อนักวิจัยทางสังคมวิทยา เช่น ในปี ค.ศ. 1960 Blalock, Duncan, Alwin and Hauser ได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุซึ่งเป็นต้นแบบของการวิเคราะห์อิทธิพลในปัจจุบัน โดยศึกษาและต่อยอดองค์ความรู้ของ Wright นักชีวมิติซึ่งเป็นคนแรกที่ศึกษาวิเคราะห์โมเดลเชิงสาเหตุในปี ค.ศ. 1918 และพัฒนาวิธีการวิเคราะห์ซึ่งเป็นต้นแบบของการวิเคราะห์อิทธิพลหรือ

การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) แต่ก่อนหน้านั้น ในปี ค.ศ. 1904 Spearman ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นคนแรกที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรโครงสร้าง และได้พัฒนาวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอันเป็นต้นแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ในปัจจุบัน ซึ่งทั้งการวิเคราะห์อิทธิพลหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) เป็นแนวคิดตั้งต้นของการบูรณาการความรู้และเป็นจุดกำเนิดของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ต่อมา Bollen (1989) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับโมเดลสมการโครงสร้างไว้ในหนังสือชื่อ Structural Equation with Latent Variables สรุปว่า โมเดลสมการโครงสร้างเป็นผลมาจากการสังเคราะห์วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558)

โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นเทคนิควิธีการวิเคราะห์ทางสถิติสำหรับงานวิจัยที่มุ่งศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงเชิงทฤษฎี (Theoretical Latent Variables or Constructs) ที่มีความสัมพันธ์ต่อกันหลาย ๆ ตัวแปร หรือใช้วิเคราะห์สำหรับโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝง (Latent Variables) กับตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) โดยทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดลพร้อมกันทั้งหมดด้วยระบบสมการ (Simultaneous Equation) โมเดลสมการโครงสร้าง หรือ SEM จึงเป็นโมเดลทางสถิติที่สามารถประยุกต์ใช้ในการหาคำตอบของงานวิจัยที่ศึกษาตัวแปรที่เป็นข้อเท็จจริง หรือตัวแปรทางกายภาพ รวมถึงตัวแปรทางจิตวิทยา หรือตัวแปรทางสังคมวิทยา และตัวแปรที่เป็นคุณลักษณะแฝงที่เรียกว่า “ตัวแปรแฝง (Latent Variables)” ก็ได้ และ SEM เป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่มีกรอบแนวคิดในการวิจัย (Research Framework or Conceptual Framework) ที่มีแนวคิดทฤษฎีรองรับอย่างดี หรืออาจเรียกว่าเป็นสมมติฐานที่มีความใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงหรือข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ดังนั้น SEM จึงเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้ในการยืนยัน (Confirmatory) มากกว่าการสำรวจค้นหา (Exploratory) ทำให้ SEM เป็นกลายเป็นเทคนิคทางสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตัดสินใจว่าโมเดลที่สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลจริงในปรากฏการณ์หรือข้อมูลเชิงประจักษ์ (มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2558)

## 7.2 วิธีการทดสอบสมมติฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การทดสอบสมมติฐานที่เขียนขึ้นในเชิงทฤษฎีที่กำหนดขึ้น ประกอบด้วยตัวแปรต้นและตัวแปรตามจำนวนหนึ่งโดยตัวแปรนั้นไม่เป็นอิสระจากกันหรือต่างมีความสัมพันธ์กันไม่มากนักน้อยและ

ทฤษฎีกำหนดไว้ให้หาค่าสัมประสิทธิ์เชิงสาเหตุ เพื่ออธิบายถึงผลกระทบทางตรงและผลกระทบทางอ้อม ซึ่งการวิเคราะห์มีการควบคุมค่าความแปรปรวนระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามในกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งรูปแบบเชิงทฤษฎีหรือโครงสร้างโดยมีการประยุกต์วิธีการวิเคราะห์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างถึงใน รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2560)

- 7.2.1 การวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร (Path Analysis)
- 7.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA)
- 7.2.3 การจำลองสาเหตุเกี่ยวกับตัวแปรแฝง (Causal Modeling with Latent Variable)
- 7.2.4 การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของความแปรปรวน (Even Analysis of Variable)
- 7.2.5 การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นหลายตัวแปร (Multiple Linear Regression Analysis)

### 7.3 ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นของสมการโครงสร้างจะมีความยืดหยุ่นมากกว่าข้อตกลงของสมการเชิงเส้นทั่ว ๆ ไป ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2554 อ้างถึงใน รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2560; อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2560)

- 7.3.1 ตัวแปรทั้งตัวแปรอิสระ ที่เป็นตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous) และตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous) รวมทั้งตัวแปรตาม ไม่จำเป็นต้องมีการแจกแจงแบบปกติ
- 7.3.2 ความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ
- 7.3.3 ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรภายนอกแต่ละตัวต้องเป็นอิสระต่อกัน
- 7.3.4 ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้น (Linear) แบบบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
- 7.3.5 ความสอดคล้องกันหรือความสัมพันธ์กันระหว่างตัวแปร ถ้าตัวแปรภายนอกหรือตัวแปรภายในไม่สอดคล้องกัน ให้สังเกตว่าตัวแปรที่แฝงอยู่มีความสอดคล้องกันหรือไม่ ถ้าสอดคล้องกันก็สามารถนำมาวิเคราะห์ได้ และถ้าตัวแปรตามไม่มีความสอดคล้องกันแล้ว โมเดลสมการโครงสร้าง จะไม่สามารถนำมาคำนวณได้

### 7.4 โมเดลหลักของโมเดลสมการโครงสร้าง

โมเดลหลักของโมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) ประกอบด้วยโมเดลสำคัญ 2 ส่วน ได้แก่ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) มีรายละเอียด

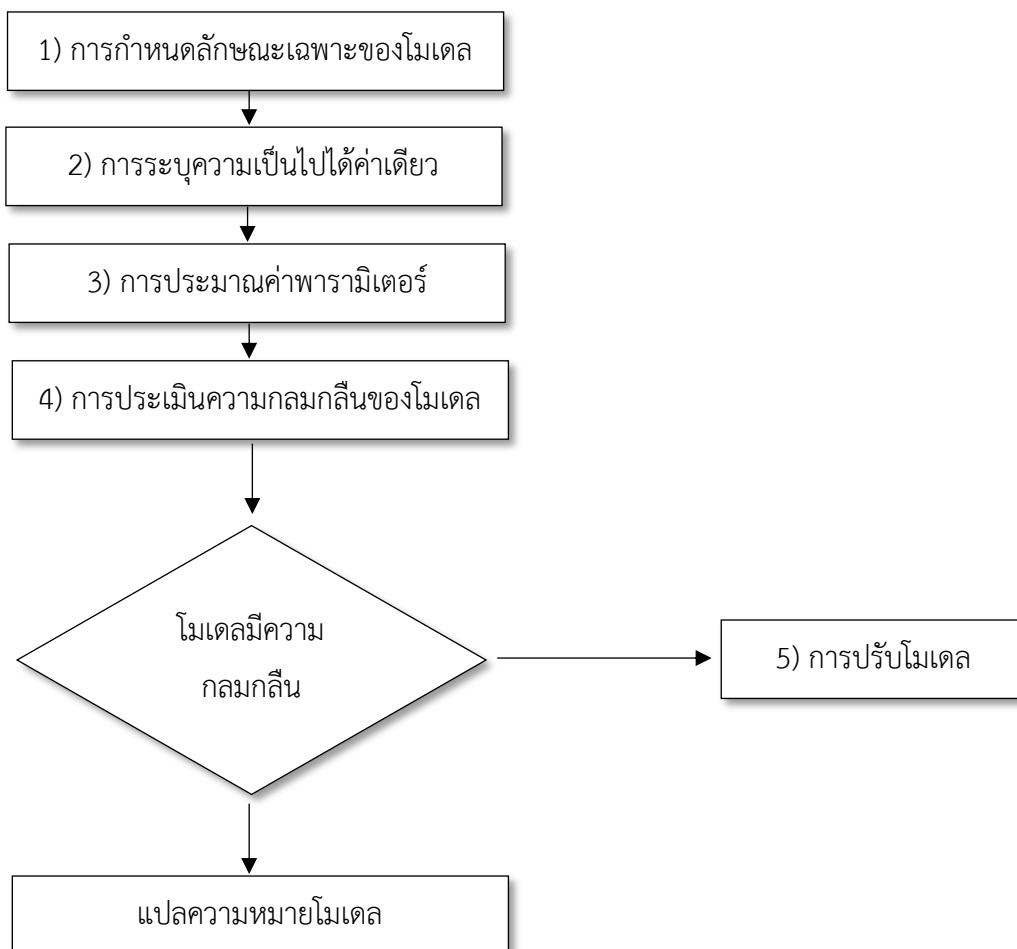
ดังนี้ (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551; สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และคณะ, 2551 อ้างถึงใน รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2560; อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2560)

7.4.1 โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นกระบวนการสร้างมาตรวัดของตัวแปรที่กำหนดไว้เป็นตัวแปรแฝงที่ต้องการศึกษา ซึ่งอาจทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variable) หรือตัวแปรตาม (Dependent Variable) ในแต่ละช่วงตอนของกรอบแนวคิด ตัวแปรแฝงที่สร้างขึ้นมาจากตัวชี้วัด (Indicators) จะถูกประมวลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ว่าตัวชี้วัดทั้งหมดอธิบายการผันแปรของตัวแปรแฝงได้มากน้อยเพียงใด ดังนั้นความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ปัจจัยจึงเป็นความรู้พื้นฐานที่สำคัญของการออกแบบโมเดลสมการโครงสร้าง ในการเอาเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยมาใช้ในกระบวนการสร้างมาตรวัดจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนของการสร้างมาตรวัด ซึ่งเริ่มจากการให้คำนิยามจริง (Real Definition) ที่ระบุว่าตัวแปร (แฝง) ที่สร้างขึ้นมามีองค์ประกอบ (Components) หรือตัวแปรประจักษ์อะไรบ้าง

7.4.2 โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรหลัก (ตัวแปรแฝง) ที่ระบุไว้ในตัวแบบจำลองมาตรวัด โดยปกติจะแสดงเป็นภาพในลักษณะที่คล้ายคลึงกับภาพเส้นทางความสัมพันธ์ (Path Model) สิ่งที่แตกต่างกันคือ แทนที่จะมีแต่เฉพาะเส้นทางระหว่างตัวแปรแฝงเท่านั้น ยังมีเส้นทางระหว่างตัวแปรประจักษ์กับตัวแปรแฝงและเส้นทางค่าผิดพลาด (Error) ของตัวแปรประจักษ์และของตัวแปรแฝงอีกด้วย

## 7.5 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

โดยทั่วไปในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างนั้น Schumacker and Lomax (2004 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2560) ได้ระบุถึงขั้นตอนที่จำเป็น 5 ขั้นตอน คือ การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Model Estimate) การประเมินความกลมกลืนของโมเดล และการปรับโมเดล (Model Modification) สามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 16 ขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

7.5.1 การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล (Model Specification) การกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดล ประกอบด้วยสิ่งที่ต้องทำอยู่ 3 อย่าง ได้แก่ อันดับแรก เป็นการกำหนดลักษณะเฉพาะของโครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกกับตัวแปรแฝงภายใน ซึ่งในการสร้างความสัมพันธ์นี้ต้องอาศัยทฤษฎี อันดับที่สอง การกำหนดลักษณะการวัดให้กับตัวแปรแฝงภายนอกและอันดับสาม ต้องกำหนดการวัดของตัวแปรแฝงภายใน ในอันดับสองและสามเป็นการกำหนดในระดับโมเดลการวัดหรือกล่าวได้ว่าการกำหนดลักษณะเฉพาะนี้เป็นการแปลงจากแผนภูมิแสดงเส้นทาง (Path Diagram) มาสู่ระบบสมการเชิงเส้น (System of Linear Equation) ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียว และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล รวมทั้งการป้อนคำสั่งสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลให้กับโปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

7.5.2 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Model Identification) เป็นการศึกษาลักษณะการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัยว่าเป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบค่า  $\frac{n(n+1)}{2}$  กับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า โดยที่  $n$  แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลทั้งตัวแปรสังเกตได้  $X$  และ  $Y$  โดยมีเงื่อนไขการพิจารณาดังนี้

ถ้า  $\frac{n(n+1)}{2}$  น้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า จัดว่าเป็นภาวะ Under Identification โปรแกรมจะรายงานว่า df เป็นลบ ไม่มีการประมาณค่าพารามิเตอร์

ถ้า  $\frac{n(n+1)}{2}$  เท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า จัดว่าเป็นภาวะ Just Identification โปรแกรมจะรายงานว่ามีความคลาดเคลื่อนโดยสมบูรณ์

ถ้า  $\frac{n(n+1)}{2}$  มากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า จัดว่าเป็นภาวะ Over Identification โปรแกรมจะรายงานว่า df เป็นบวก โปรแกรมจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดล และรายงานค่า SE และ t-value

7.5.3 การประมาณค่าพารามิเตอร์ (Model Estimate) เมื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ค่าเดียวแล้วปรากฏว่าอยู่ในภาวะ Over Identification โปรแกรมจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าในโมเดล แล้วนำค่าพารามิเตอร์เหล่านั้นมาคำนวณกลับเป็นค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล แล้วแสดงในรูปของเมทริกซ์ เรียกเมทริกซ์นี้ว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (Computed Covariance Matrix:  $\Sigma$  ซึ่งในผลการวิเคราะห์จะแสดงเป็น Fitted Covariance Matrix)

#### 7.5.4 การประเมินโมเดล

7.5.4.1 การประเมินโมเดลโดยรวม (Over all fit) เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Model Fit) โดยโปรแกรมจะนำเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (Computed Covariance Matrix:  $\Sigma$ ) ลบจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของข้อมูลดิบ (Sample Covariance Matrix:  $S$ ) เรียกเมทริกซ์ผลต่างนี้ว่า เมทริกซ์ส่วนเหลือ (Residual Covariance Matrix) โปรแกรมจะใช้สถิติทดสอบ  $\chi^2$  - test ตรวจสอบค่า Computed Covariance Matrix ( $\Sigma$ ) ต่างจาก Sample Covariance Matrix ( $S$ ) หรือไม่ โดยตั้งสมมติฐานว่า  $H_0: S = \Sigma$  และสมมติฐานการเลือก  $H_1: S \neq \Sigma$  ค่า  $\chi^2$  ที่ไม่มี

นัยสำคัญจะแสดงว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกลมกลืนกัน ซึ่งใช้ค่าสถิติเป็นดัชนีวัดความกลมกลืนโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีหลายดัชนีดังนี้

1) ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นดัชนีที่ใช้แพร่หลายในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยภาพรวมค่าไค-สแควร์คำนวณจากผลคูณระหว่าง Minimum Fit Function Value ( $F_{\min}$ ) กับ  $n-1$  เมื่อ  $n$  แทนขนาดของกลุ่มตัวอย่าง มีชั้นความเป็นอิสระ (df) เท่ากับ  $\frac{k(k-1)}{2-t}$  เมื่อ  $k$  แทนจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ  $t$  แทนจำนวนพารามิเตอร์ในโมเดลที่ต้องการประมาณค่า สมมติฐานการทดสอบคือ  $H_0: S = \sum$  เมื่อ  $S$  แทนเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ที่ประมาณมาจากโมเดล ถ้าค่าไค-สแควร์ มีนัยสำคัญ แสดงว่า โมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน

2) ดัชนีวัดความกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) (Diamantopoulos and Siguaw (2000 อ้างถึงใน รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2560)

GFI (Goodness of Fit) แสดงถึงปริมาณความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล

AGFI (Adjusted Goodness of Fit) แสดงถึงความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล โดยปรับแก้ด้วยองศาความเป็นอิสระ

โดยทั่วไปค่า GFI และ AGFI มีค่าระหว่าง 0-1 หรือค่า GFI และ AGFI ที่ยอมรับได้ว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ควรมีค่ามากกว่า 0.90

3) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR) ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบ โดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ในขณะที่ดัชนี GFI และ AGFI สามารถใช้เปรียบเทียบได้ทั้งกรณีข้อมูลชุดเดียวกัน และข้อมูลต่างชุดกัน ดัชนี RMR บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจะใช้ได้ดีต่อเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized variable) เพราะค่าของดัชนีแปลความหมายสัมพันธ์กับขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยถ้าค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu and Bentler, 1999 อ้างถึงใน อิศรัฎฐ์ รินโรสง, 2560)

4) ค่ารากที่สองของส่วนเหลือกำลังสองเฉลี่ยมาตรฐาน (Standardized Root Mean Squared Residual: SRMR) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่า ซึ่งเป็นค่าที่ใช้ในการเปรียบเทียบความสอดคล้องข้ามโมเดล



(Comparing Fit Across Model) ค่าที่น้อยแสดงถึงความสอดคล้องที่ดี ค่าดัชนี SRMR ควรมีค่าต่ำกว่าหรือเท่ากับ 0.05

5) ค่ารากที่สองของค่าเฉลี่ยความคาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) ใช้ทดสอบสมมติฐาน  $H_0: S = \Sigma$  แต่นำค่าองศาความเป็นอิสระมาปรับแก้ โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

$$RMSEA = (F_0/df)^{1/2}$$

เมื่อ  $F_0$  คือ Population Discrepancy Function Value หรือค่าฟังก์ชันความกลมกลืน เมื่อโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้า  $F_0$  เท่ากับศูนย์ RMSEA จะเท่ากับศูนย์ แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

โดยที่ Diamantopoulos and Siguaw (2000 อ้างถึงใน รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2560) เสนอว่า RMSEA ที่ดีมากควรมีค่าน้อยกว่า 0.05 ค่าระหว่าง 0.05-0.08 หมายถึงโมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เล็กน้อย และค่าที่มากกว่า 0.10 แสดงว่าโมเดลยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.5.4.2 การประเมินโมเดลการวัด (Assessment of Measurement Model) โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ใช้ตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝง ซึ่งในการแปลผลการวิเคราะห์ ควรจะพิจารณาว่าตัวแปรสังเกตได้วัดตัวแปรแฝงได้เพียงใด การพิจารณาประสิทธิภาพของโมเดลการวัดพิจารณาถึงความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) (สุภมาส อังสุชาติ และคณะ, 2554 อ้างถึงใน รัชพงษ์ ชัชวาลย์, 2560)

1) ความตรง คือ ความสามารถของตัวแปรสังเกตได้ หรือตัวบ่งชี้ที่วัดตัวแปรแฝงในโมเดล โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ในเมทริกซ์ LX หรือ LY ค่าน้ำหนักองค์ประกอบควรมีค่าสูงและมีนัยสำคัญทางสถิติ (t-value มากกว่า 1.96) (Diamantopoulos and Siguaw, 2000) และสามารถเปรียบเทียบค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized Loading) ตัวแปรสังเกตได้ที่มีนัยสำคัญมากจะมีน้ำหนักองค์ประกอบสูง

2) ความเที่ยง คือ ความคงเส้นคงวาของการวัด หรือระดับที่ตัวแปรปราศจากความคลานเคลื่อน การพิจารณาความเที่ยงของตัวแปร พิจารณาที่ผลการวิเคราะห์ในส่วนของ Square Multiple Correlation ( $R^2$ ) เป็นสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรที่อธิบายได้โดยตัวแปรแฝงซึ่งมีค่าเท่ากับค่าการร่วมกัน (Communality) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

#### 7.5.4.3 การประเมินโมเดลโครงสร้าง (Assessment of Structural Model)

เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงภายในโมเดล ซึ่งในการประเมินโมเดลโครงสร้างนี้ จำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีในขั้นตอนการสร้างกรอบความคิด (Conceptualization) ซึ่งในการประเมินโมเดลโครงสร้างนั้นมีสิ่งที่ต้องประเมิน อยู่ 3 อย่างด้วยกันคือ

1) ให้พิจารณาเครื่องหมายของค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการประมาณค่าของเส้นอิทธิพลระหว่างตัวแปรแฝง เพราะเครื่องหมาย (บวกหรือลบ) จะเป็นตัวบอกทิศทางความสัมพันธ์

2) พิจารณาขนาดของค่าประมาณพารามิเตอร์ ระหว่างตัวแปรแฝง เพราะเป็นค่าที่ใช้พิจารณาความแรงของความสัมพันธ์ตามสมมติฐาน อย่างน้อยค่าประมาณพารามิเตอร์ควรมีนัยสำคัญทางสถิติ (ค่า  $t > 1.96$ )

3) พิจารณาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R^2$ ) ของสมการโครงสร้างเพื่อดูว่าความแปรปรวนของตัวแปรแฝงภายใน (หรือตัวแปรตาม) จะถูกอธิบายโดยตัวแปรแฝงภายนอก (หรือตัวแปรอิสระ) มากน้อยเพียงใด

#### 7.5.5 การปรับโมเดล (Model Modification) ถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ยังไม่สอดคล้องกลมกลืนกัน ( $\chi^2$  มีนัยสำคัญ) จะต้องมีการปรับโมเดล แล้วดำเนินการวิเคราะห์ใหม่ จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกลมกลืนกัน จากนั้นจึงนำค่าพารามิเตอร์ต่างๆ ของโมเดลไปแปลความและเขียนรายงานได้

ในการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ผู้วิจัยให้ความสนใจในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 2 หลัก คือ 1) การวิเคราะห์โมเดลการวัด ที่เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) มีวัตถุประสงค์เพื่อการตรวจสอบทฤษฎี หรือเป็นการยืนยัน (Confirm) ว่าชุดตัวแปรสังเกตได้เป็นไปตามโครงสร้างหรือองค์ประกอบตามทฤษฎีหรือไม่ และเพื่อสำรวจ (Explore) หาตัวแปรสังเกตได้ที่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบ (ตัวแปรแฝง) และระบุงค์ประกอบเพื่อสร้างตัวแปรใหม่ ซึ่งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจจะเป็นการค้นหาโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยกำหนดลักษณะเฉพาะของโมเดลที่ต่างกัน โดยหวังว่าท้ายที่สุดแล้วจะได้โมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และมีทฤษฎีอธิบาย ดังนั้นในขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน กล่าวได้ว่าเป็นการวิเคราะห์ในส่วนที่เป็นโมเดลการวัด (Measurement Model) ในโมเดลสมการโครงสร้าง 2) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์โมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากทฤษฎีที่

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในโมเดลนี้จะประกอบด้วยสองส่วนคือ โมเดลการวัด ที่ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบก่อนหน้าด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันในขั้นตอนแรก และในส่วนที่เป็นโมเดลโครงสร้าง (Structure Model) ซึ่งเป็นเส้นทาง (Path) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่อยู่ในโมเดล เพื่อใช้ในการทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุ

## 8. ข้อมูลทั่วไปของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา

### 8.1 เทศบาลตำบล ในจังหวัดสงขลา

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองท้องถิ่นสำหรับพื้นที่เขตเมืองที่มีประชากรหนาแน่นและมีความเจริญพอสมควร โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของเทศบาลมีการแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลายครั้ง นับตั้งแต่เริ่มแรกที่พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชประสงค์จะจัดตั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล จนกระทั่งปัจจุบันนี้หลังจากมีการปฏิรูปการเมืองเมื่อปี พ.ศ. 2540

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเกิดขึ้นครั้งแรก ภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบบประชาธิปไตย ในปี พ.ศ. 2475 โดยคณะราษฎร มีความมุ่งมั่นที่จะจัดตั้งเทศบาลให้เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงประเภทเดียวที่ครอบคลุมพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ไม่จัดการปกครองท้องถิ่นประเภทอื่น รวมทั้งประกาศยกเลิกสุขาภิบาล ซึ่งเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งและดำเนินการมาตั้งแต่ยุคสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์

รัฐบาลจึงได้มีการประกาศใช้ “พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2475” มีความมุ่งหมายที่จะจัดตั้งเทศบาลครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศในชั้นหนึ่งชั้นใด ซึ่งทั้งหมด 3 ชั้น คือ เทศบาลตำบล เทศบาลนคร และเทศบาลเมือง โดยยกฐานะตำบลต่าง ๆ ที่มีอยู่ประมาณ 4,800 ตำบลขึ้นเป็นเทศบาลทั้งหมด (บุญอริ ยีหะมะ, 2555) ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้จัดอธิบายเฉพาะรายละเอียดของเทศบาลตำบล ซึ่งจะใช้เป็นขอบเขตในการศึกษาในครั้งนี้

#### 8.1.1 ความเป็นมาของเทศบาลตำบล

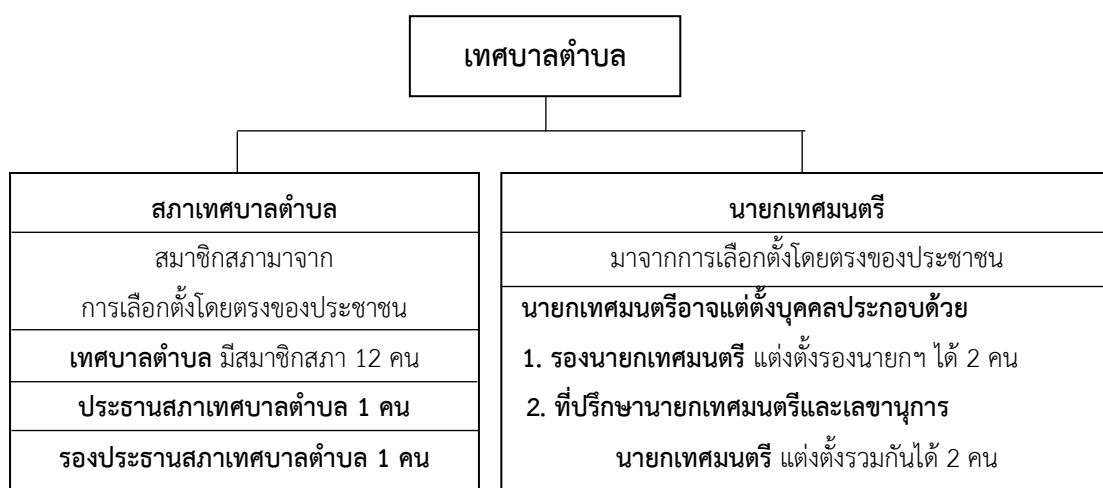
เทศบาลตำบล เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดเล็ก โดยทั่วไปเทศบาลตำบลมีฐานะเดิมเป็นสุขาภิบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) การจัดตั้งเทศบาลตำบลกระทำโดยประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะท้องถิ่นขึ้นเป็นเทศบาลตำบลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 หลักการจัดตั้งเทศบาลตำบล (1) มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่ 12,000,000 บาทขึ้นไป (2) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป (3) มีความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คน ต่อตารางกิโลเมตร ขึ้นไป และ (4) มีพระราช

กฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล และหากท้องถิ่นที่เป็นเทศบาลตำบลเจริญเติบโตขึ้นจนมีประชากรถึง 10,000 คน และมีรายได้พอควร จะได้รับการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมือง (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับเมืองขนาดกลาง) ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่และความเป็นอิสระมากขึ้น และเขตเทศบาลก็อาจขยายออกไปตามชุมชนเมืองที่ขยายตัวโดยยุบองค์การบริหารส่วนตำบลข้างเคียงที่กลายสภาพจากชนบทเป็นเมืองเข้ามารวมด้วย แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ๆ

เทศบาลตำบลโดยทั่วไปมีชื่อตามตำบลที่เทศบาลตั้งอยู่ แต่ก็มีหลายแห่ง (ส่วนใหญ่จะเป็นเทศบาลตำบลที่ได้รับการยกฐานะขึ้นมาจากสุขาภิบาล) ที่ไม่ได้ใช้ชื่อของตำบลหรืออำเภอที่ตั้งเทศบาลเป็นชื่อ นอกจากนี้ เทศบาลตำบลแห่งหนึ่ง ๆ อาจมีเขตครอบคลุมพื้นที่ตำบลอันเป็นที่ตั้งเทศบาลแห่งนั้นทั้งตำบล หรือครอบคลุมพื้นที่เพียงบางส่วนของตำบล ส่วนพื้นที่ตำบลเดียวกันซึ่งอยู่นอกเขตเทศบาลนั้นจะอยู่ในความดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบล (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่างสำหรับพื้นที่ชนบท) หรือบางครั้งเขตเทศบาลยังอาจครอบคลุมไปถึงพื้นที่บางส่วนหรือทั้งหมดของตำบลอื่นที่อยู่ข้างเคียง (บุญอริ ยีหมะ, 2555)

### 8.1.2 โครงสร้างของเทศบาลตำบล

โครงสร้างของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือสภาเทศบาลตำบล และฝ่ายบริหาร หรือนายกเทศมนตรี (บุญอริ ยีหมะ, 2555) ดังที่ปรากฏตามภาพประกอบ 17 และมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 17 โครงสร้างของเทศบาลตำบล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

### 8.1.2.1 สภาเทศบาลตำบล

สภาเทศบาลตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลตำบลที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง มีจำนวนสมาชิกสภาจำนวน 12 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็นเขตเลือกตั้ง 2 เขต และมีจำนวนสมาชิกสภาได้เขตละ 6 คน ซึ่งอำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาลตำบลมีดังนี้

1) เลือกประธานสภาเทศบาล และรองประธานสภาเทศบาล หรือมีมติให้ประธานสภาเทศบาล หรือรองประธานสภาเทศบาลพ้นจากตำแหน่ง หากเห็นว่ามีความประพฤติในทางที่นำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่งหรือสภาเทศบาล ปฏิบัติการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติการหรือปฏิบัติไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่

2) เลือกสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาล และเลือกบุคคลผู้เป็นหรือไม่ได้เป็นสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาล

3) รับทราบนโยบายที่นายกเทศมนตรีต้องแถลงต่อสภาเทศบาลก่อนเข้ารับหน้าที่ โดยไม่มีการลงมติ

4) ให้ความเห็นชอบร่างเทศบัญญัติเทศบาล ร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปี และร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมของเทศบาล

5) อนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะ 3 ปีของเทศบาล

6) สิทธิในการตั้งกระทู้ถามนายกเทศมนตรี หรือรองนายกเทศมนตรี หรือเสนอ ถูตติขอเปิดอภิปรายทั่วไป เพื่อให้นายกเทศมนตรีแถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความคิดเห็นในปัญหา อันเกี่ยวกับการบริหารราชการเทศบาลโดยไม่มีการลงมติ

### 8.1.2.2 นายกเทศมนตรี

นายกเทศมนตรี เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง (เดิมตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 กำหนดให้นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ แต่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้ยกเลิกข้อกำหนดนี้ ทำให้นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งติดต่อกันกี่วาระก็ได้) นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรี ซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภา เพื่อให้เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตำบล ตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมาย โคนมีหลักเกณฑ์ ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน ซึ่งอำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลมีดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาล ให้เป็นไปตามกฎหมาย เทศบัญญัติ และนโยบาย
- 2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล
- 3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขาธิการ นายกเทศมนตรี
- 4) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
- 5) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น เช่น เสนอร่างเทศบัญญัติ ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล และเป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา

### 8.1.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

8.1.3.1 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลไว้ใน มาตรา 50 ที่บัญญัติให้เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล และมาตรา 51 ที่บัญญัติเทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล (บุษอริ ยีหมะ, 2555) มีรายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

<p style="text-align: center;"><b>มาตรา 50</b></p> <p style="text-align: center;">เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล</p>	<p style="text-align: center;"><b>มาตรา 51</b></p> <p style="text-align: center;">เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน</li> <li>2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ</li> <li>3. รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล</li> <li>4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา</li> <li>2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์</li> <li>3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม</li> <li>4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน</li> <li>5. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร</li> </ol>

ตาราง 14 (ต่อ)

<b>มาตรา 50</b> เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล	<b>มาตรา 51</b> เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม 7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ 8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงานของท้องถิ่น 9. หน้าที่อันตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	6. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์

8.1.3.2 อำนาจหน้าที่ในการทำการนอกเขตเทศบาล เทศบาลอาจทำกิจการต่าง ๆ นอกเขตของตนเองได้ใน 3 กรณี คือ กรณีที่ 1 เมื่อการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่อยู่ภายในเขตของตน กรณีที่ 2 ได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล สภาจังหวัด หรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง และกรณีที่ 3 ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (บุขอริ ยีหมะ, 2555)

8.1.3.3 อำนาจหน้าที่ในการทำการร่วมกับบุคคลอื่น เทศบาลอาจทำการร่วมกับบุคคลอื่นโดยก่อตั้งบริษัทจำกัด หรือถือหุ้นในบริษัทจำกัด ใน 3 กรณี คือ กรณีที่ 1 บริษัทจำกัดนั้นมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อกิจการค้าขายอันเป็นสาธารณูปโภค กรณีที่ 2 เทศบาลจ้องถือหุ้นเป็นมูลค่าเกินกว่าร้อยละ 50 ของทุนที่บริษัทนั้นจดทะเบียนไว้ ในกรณีที่มีหลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบลถือหุ้นอยู่ในบริษัทเดียวกันให้นับหุ้นที่ถือกันรวมกัน และกรณีที่ 3 ได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (บุขอริ ยีหมะ, 2555)

8.1.3.4 อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ในมาตรา 16 ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่า ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง (บุขอริ ยีหมะ, 2555) ดังตาราง 15 ต่อไปนี้

ตาราง 15 อำนาจหน้าที่ของเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16

### อำนาจหน้าที่ของเทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.

#### 2542 มาตรา 16

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง	17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ	18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ	19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
4. การสาธารณสุข โภคและการก่อสร้างอื่น ๆ	20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
5. การสาธารณสุข	21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ	22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน	23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว	24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
9. การจัดการศึกษา	25. การผังเมือง
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส	26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น	27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย	28. การควบคุมอาคาร
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ	29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
14. การส่งเสริมกีฬา	30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน	31. กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น	



#### 8.1.4 โครงสร้างทางการบริหารภายในของเทศบาลตำบล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดเรื่องโครงสร้างภายในของเทศบาลไว้อย่างกว้าง ๆ ได้แก่ (1) สำนักงานปลัดเทศบาล (2) ส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งในการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดเทศบาลและส่วนราชการอื่นในข้างต้น ให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้กระทรวงมหาดไทย โดยคณะกรรมการกลางเทศบาล (ก.ท.) ยังได้ประกาศกำหนดการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการในเทศบาลให้เทศบาลมีการแบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

##### 8.1.4.1 สำนักปลัดเทศบาล

##### 8.1.4.2 กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งประกอบด้วย

1) ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง ประกอบด้วย การคลัง การช่าง การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม การศึกษา วิชาการและแผนงาน การประปา การแพทย์ การช่าง สุขาภิบาล สวัสดิการสังคม

##### 2) หน่วยงานตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ในประกาศดังกล่าว ยังได้กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนราชการไว้เพิ่มเติม ดังนี้

ก. เทศบาลอาจเปลี่ยนแปลงส่วนราชการต่าง ๆ (ที่เป็นสำนักหรือกอง) ได้ตามความจำเป็นและเหมาะสมของเทศบาล ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) และต้องเป็นไปตามเงื่อนไขของคณะกรรมการกลาง เทศบาลกำหนด (ก.กลาง เทศบาล)

ข. สำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนัก กอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาล โดยเฉพาะ

ค. สำนัก กอง หรือ ส่วนราชการให้มีหน้าที่ตามที่เทศบาลกำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.)

ง. การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักปลัด สำนัก กอง หรือส่วนราชการ ให้กำหนดเป็นประกาศเทศบาล โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเทศบาล (ก.ท.จ.)

จ. การจัดตั้ง การปรับปรุง การรวมหรือยุบส่วนราชการ ให้เทศบาลพิจารณาเสนอความเห็นและพิจารณาอัตรากำลัง การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกันแล้วเสนอต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

### 8.1.5 เทศบาลตำบลที่มีพื้นที่อยู่ในจังหวัดสงขลา และอัตรากำลังของพนักงานในเทศบาลตำบล

เทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลามีทั้งสิ้น 35 แห่ง ซึ่งอยู่กระจายกันในแต่ละอำเภอทั้ง 16 อำเภอในจังหวัดสงขลา โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา โดยรวมประมาณ 2,166 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2560) ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 16 เทศบาลตำบลที่มีพื้นที่อยู่ในจังหวัดสงขลา และอัตรากำลังของพนักงานในเทศบาลตำบล

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานเทศบาลตำบล (คน)
<b>อำเภอเมืองสงขลา</b>	
1. เทศบาลตำบลพะวง	78
2. เทศบาลตำบลเกาะแก้ว	35
<b>อำเภอหาดใหญ่</b>	
3. เทศบาลตำบลพะตง	67
4. เทศบาลตำบลน้ำน้อย	111
5. เทศบาลตำบลบ้านไร่	28
6. เทศบาลตำบลคูเต่า	89
<b>อำเภอนาหม่อม</b>	
-	-
<b>อำเภอลี้งนคร</b>	
7. เทศบาลตำบลชะแล้	49
<b>อำเภอระโนด</b>	
8. เทศบาลตำบลระโนด	29
9. เทศบาลตำบลบ่อตรู	68
10. เทศบาลตำบลปากแตระ	69
<b>อำเภอสทิงพระ</b>	
11. เทศบาลตำบลสทิงพระ	49
<b>อำเภอกระแสสินธุ์</b>	
12. เทศบาลตำบลกระแสสินธุ์	38
13. เทศบาลตำบลเชิงแส	30

ตาราง 16 (ต่อ)

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานเทศบาลตำบล (คน)
<b>อำเภอรัตภูมิ</b>	
14. เทศบาลตำบลคูหาใต้	63
15. เทศบาลตำบลนาสีทอง	55
16. เทศบาลตำบลกำแพงเพชร	56
<b>อำเภอควนเนียง</b>	
17. เทศบาลตำบลควนเนียง	39
18. เทศบาลตำบลบางเหรียง	38
<b>อำเภอบางกล่ำ</b>	
19. เทศบาลตำบลท่าช้าง	25
20. เทศบาลตำบลบ้านหาร	40
<b>อำเภอสะเตา</b>	
21. เทศบาลตำบลปาดัง	145
22. เทศบาลตำบลปรีก	57
23. เทศบาลตำบลสำนักขาม	104
24. เทศบาลตำบลคลองแงะ	86
<b>อำเภอคลองหอยโข่ง</b>	
25. เทศบาลตำบลโคกม่วง	46
26. เทศบาลตำบลทุ่งลาน	53
<b>อำเภอนาทวี</b>	
27. เทศบาลตำบลนาทวีนอก	77
28. เทศบาลตำบลนาทวี	48
<b>อำเภอสะบ้าย้อย</b>	
29. เทศบาลตำบลสะบ้าย้อย	91
30. เทศบาลตำบลท่าพระยา	55
<b>อำเภอเทพา</b>	
31. เทศบาลตำบลเทพา	68
32. เทศบาลตำบลลำไพล	96

ตาราง 16 (ต่อ)

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานเทศบาลตำบล (คน)
<b>อำเภอจะนะ</b>	
33. เทศบาลตำบลจะนะ	107
34. เทศบาลตำบลบ้านนา	45
35. เทศบาลตำบลนาทับ	29
<b>รวม</b>	<b>2,166</b>

## 8.2 องค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา

### 8.2.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

สภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2499 เรื่องระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ราษฎรได้เข้ามาร่วมกันบริหารงานของตำบลและหมู่บ้านทุกอย่างเท่าที่จะเป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น และราษฎรเป็นส่วนรวม อันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบบประชาธิปไตยด้วยวิธีการ จัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลขึ้น ต่อมาในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2509 กระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ 275/2509 เรื่องระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) ขึ้น โดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบลเข้าเป็นองค์กรเดียวกัน เช่นเดียวกับแบบการปกครองของสุขาภิบาลเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ สภาพการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาเมืองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการดังกล่าว

วันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ.2515 ได้มีประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 แก้ไขปรับปรุงระเบียบ การบริหารของตำบลและให้ปรับปรุงตำบลให้เป็นสภาตำบลตามประกาศคณะปฏิวัติฉบับนี้ ภายใน 3 ปี เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในขณะนั้นและเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน อย่างไรก็ตามสภาตำบลยังไม่เป็นนิติบุคคลแต่ถือเป็นหน่วยงานหนึ่งขององค์การ บริหารส่วนจังหวัดหรือหน่วยย่อยขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

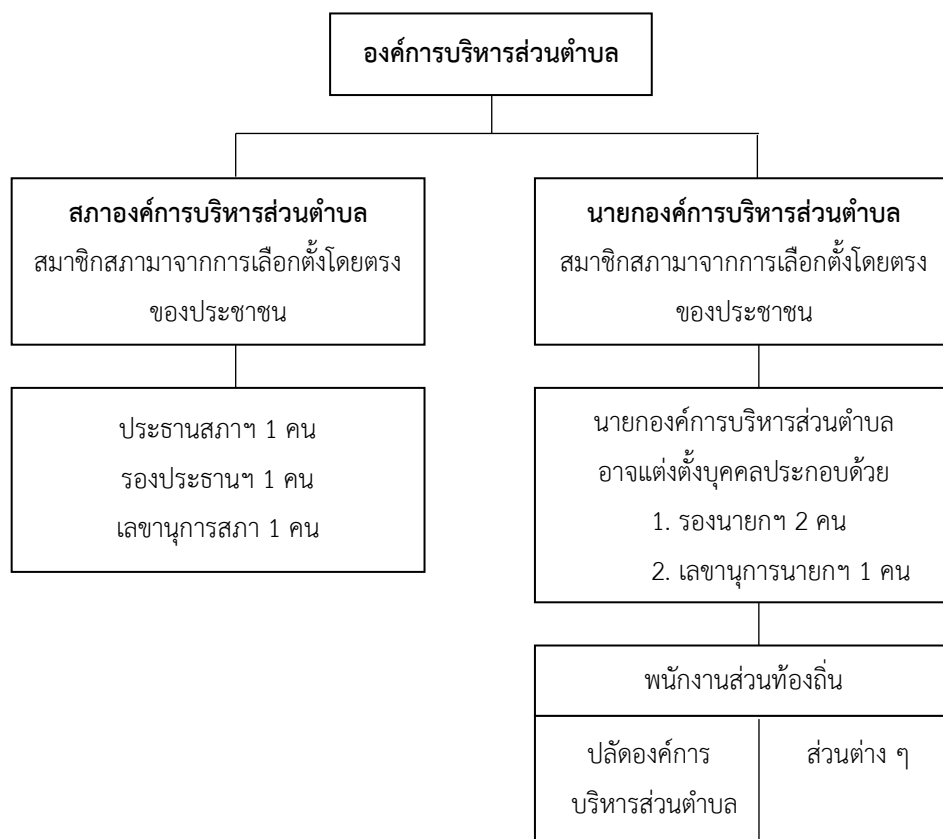
ต่อมารัฐบาลได้ปรับปรุงฐานะของสภาตำบลให้เป็นนิติบุคคล เพื่อให้สามารถรองรับ การกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนได้มากยิ่งขึ้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหาร ส่วนตำบล พ.ศ.2537 มาตรา 6 และยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเป็นองค์การ บริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยสภา องค์การบริหารส่วนตำบลและคณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยพระราชบัญญัติ

สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษาฉบับกฤษฎีกา เล่มที่ 11 ตอนที่ 53 ก. ลงวันที่ 2 ธันวาคม พ.ศ.2537

เกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 กล่าวคือสภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือ ตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยนั้น อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของ กระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในประกาศนั้นให้ระบุชื่อและเขตของ องค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย สำหรับการเปลี่ยนแปลงเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลให้ทำเป็น ประกาศของกระทรวงมหาดไทยและให้ประกาศราชกิจจานุเบกษาชั้นนี้ให้องค์การส่วนตำบล พ้นจาก สภาพแห่งสภาตำบล นับตั้งแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้นเป็นองค์การ บริหารส่วน ตำบลและประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป และให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิ เรียกร้อย และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล (สำนักวิจัยสถาบัน จิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2545 อ้างถึงใน นครिया อาลีตีมัน, 2558)

#### 8.2.2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วน ตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 มีโครงสร้างประกอบด้วย 2 ฝ่าย (บุษอริ ยีหะ, 2555) ดังที่ปรากฏตามภาพประกอบ 18 และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 18 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546

#### 8.2.2.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบล

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎรในแต่ละหมู่บ้าน หมู่บ้านละ 2 คน ในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีสมาชิกจำนวน 6 คน ในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหมู่บ้านละ 3 คน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละ 4 ปี นับตั้งวันเลือกตั้ง

สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีประธานสภา 1 คน และรองประธานสภาอีก 1 คน เป็นผู้ช่วย มาจากการเลือกกันเองของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อทำหน้าที่ดำเนินการประชุมและดำเนินกิจการอื่นให้เป็นไปตามข้อบังคับการประชุมที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด

ซึ่งสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารกิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 2) พิจารณาและให้ความเห็นชอบของร่างข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม
- 3) ควบคุมการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ
- 4) รับทราบนโยบายของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจำเป็นต้องแถลงต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลก่อนเข้ารับหน้าที่ โดยไม่มีการลงมติจากสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และรับทราบรายงานแสดงผลการปฏิบัติงานตามนโยบายที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้แถลงไว้ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นประจำทุกปี
- 5) การตั้งกระทู้ถามต่อนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับงานในหน้าที่
- 6) การเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไปในที่ประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลแถลงข้อเท็จจริงหรือแสดงความคิดเห็นในปัญหาเกี่ยวกับการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยไม่มีการลงมติ

#### 8.2.2.2 นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วน ตำบล มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของราษฎร มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง (เดิมตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 กำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดำรงตำแหน่งติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 วาระ แต่พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 ได้ยกเลิกข้อกำหนดนี้)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งต้องไม่เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงานได้ไม่เกิน 2 คน และอาจแต่งตั้งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งต้องไม่เป็นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

ซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการ ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหาร ส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

3) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

4) วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5) ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามกฎหมาย และเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานและลูกจ้างองค์การบริหารส่วน ตำบล รองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และรับผิดชอบควบคุมดูแลราชการประจำของ องค์การ บริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามนโยบายและมีอำนาจอื่นตามที่กฎหมายกำหนด หรือ ตามที่นายก องค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย

6) เข้าร่วมประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และมีสิทธิแถลงข้อเท็จจริง ตลอดจนแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนต่อที่ประชุม แต่ไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนน

7) รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

8) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

### 8.2.3 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ใน มาตรา 66 มาตรา 67 และมาตรา 68 (บุษอริ ยีหมะ, 2555) มีรายละเอียดดังตาราง 17



ตาราง 17 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

มาตรา 66	มาตรา 67 องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ต้อง ทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล	มาตรา 68 องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำ กิจการใน เขตองค์การบริหารส่วน ตำบล
องค์การบริหารส่วนตำบลมี อำนาจหน้าที่ในการพัฒนา ตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและ ทางบก</li> <li>2. รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัด มูลฝอย และสิ่งปฏิกูล</li> <li>3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ</li> <li>4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย</li> <li>5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรม</li> <li>6. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ</li> <li>7. คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>8. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของ ท้องถิ่น</li> <li>9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการ มอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือ บุคลากรให้ ตามความจำเป็นและ สมควร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และ การเกษตร</li> <li>2. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสง สว่างโดยวิธีอื่น</li> <li>3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ</li> <li>4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การ กีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ สวนสาธารณะ</li> <li>5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและ กิจการสหกรณ์</li> <li>6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมใน ครอบครัว</li> <li>7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ ของราษฎร</li> <li>8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สิน อันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน</li> <li>9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ องค์การบริหารส่วนตำบล</li> <li>10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม</li> <li>11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์</li> <li>12. การท่องเที่ยว</li> <li>13. การผังเมือง</li> </ol>

นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ซึ่งได้กล่าวถึงรายละเอียดแล้วในหัวข้ออำนาจบทบาทหน้าที่ของเทศบาลตำบล

## 8.2.4 โครงสร้างทางการบริหารภายในขององค์การบริหารส่วนตำบล

พระราชบัญญัติสภาตำบลองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 มาตรา 72 ได้กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดแบ่งการบริหารงาน ออกเป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2547 อ้างถึงใน นครียา อาลีดีมีน, 2558)

### 8.2.4.1 สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานพิมพ์ดีด งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานการประชุม งานเกี่ยวกับการตรา ข้อบังคับตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนา ตำบล งานจัดทำข้อบังคับ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

### 8.2.4.2 ส่วนต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้น

ในส่วนต่าง ๆ ที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ตั้งขึ้นนั้น ให้คำนึงถึงภารกิจหน้าที่ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยอย่างน้อยควรมีโครงสร้างทางการบริหาร ดังนี้

1) ส่วนการคลังทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้และการนำส่งภาษี งานเกี่ยวกับการตัดโอน เงินเดือน งานรายงานเงินคงเหลือประจำวัน งานขออนุมัติตัดปีและขอขยายเวลาเบิกจ่าย งานการจัดทำงบแสดงฐานะทางการเงิน งบทรัพย์สิน หนี้สิน งานการจัดทำบัญชีทุกประเภทงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2) ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ ถนน อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานการประมาณค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้าง และซ่อมบำรุงทาง อาคาร สะพาน แหล่งน้ำ งานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3) ส่วนสาธารณสุข ซึ่งจะมีเฉพาะในองค์การบริหารส่วนตำบลชั้น 1 เท่านั้น ทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมโรค การสุขาภิบาลอื่น ๆ ตามแผนการสาธารณสุขและข้อบังคับตำบล การวางแผนการสาธารณสุข งานเฝ้าระวังโรค การเผยแพร่ การฝึกอบรม การให้สุขศึกษา การจัดทำงบประมาณตามแผนสาธารณสุข งานด้านสิ่งแวดล้อม การให้บริการสาธารณสุข การควบคุมอาคารสัตว์ จำหน่ายเนื้อสัตว์ รวมถึงการปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

8.2.5 องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีพื้นที่อยู่ในจังหวัดสงขลา และอัตรากำลังของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลามีทั้งสิ้น 92 แห่ง ซึ่งอยู่กระจายกันในแต่ละอำเภอทั้ง 16 อำเภอในจังหวัดสงขลา โดยมีพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยรวมประมาณ 3,496 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2560; องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น, 2560) ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 18

ตาราง 18 องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีพื้นที่อยู่ในจังหวัดสงขลา และอัตรากำลังของพนักงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (คน)
<b>อำเภอเมืองสงขลา</b>	
1. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง	29
2. องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะยอ	30
<b>อำเภอหาดใหญ่</b>	
3. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองอู่ตะเภา	24
4. องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง	60
5. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งใหญ่	36
6. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าข้าม	58
7. องค์การบริหารส่วนตำบลพะตง	19
<b>อำเภอนาหม่อม</b>	
8. องค์การบริหารส่วนตำบลนาหม่อม	40
9. องค์การบริหารส่วนตำบลพิจิตร	31
10. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งขมิ้น	36
11. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหรั่ง	45
<b>อำเภอสิงหนคร</b>	
12. องค์การบริหารส่วนตำบลชิงโค	53
13. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าบ	27
14. องค์การบริหารส่วนตำบลรำแดง	33
15. องค์การบริหารส่วนตำบลวัดขนุน	41

## ตาราง 18 (ต่อ)

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (คน)
16. องค์การบริหารส่วนตำบลปากพร	27
17. องค์การบริหารส่วนตำบลป่าขาด	26
18. องค์การบริหารส่วนตำบลบางเขียด	36
<b>อำเภอระโนด</b>	
19. องค์การบริหารส่วนตำบลระโนด	29
20. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน	48
21. องค์การบริหารส่วนตำบลตะเครียะ	20
22. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าบอน	85
23. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านใหม่	32
24. องค์การบริหารส่วนตำบลพังยาง	42
25. องค์การบริหารส่วนตำบลระวะ	58
26. องค์การบริหารส่วนตำบลวัดสน	19
27. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านขาว	36
28. องค์การบริหารส่วนตำบลแดนสงวน	10
<b>อำเภอสทิงพระ</b>	
29. องค์การบริหารส่วนตำบลจะทิ้งพระ	42
30. องค์การบริหารส่วนตำบลกระดังงา	35
31. องค์การบริหารส่วนตำบลสนามชัย	40
32. องค์การบริหารส่วนตำบลดีหลวง	45
33. องค์การบริหารส่วนตำบลชุมพล	50
34. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองรี	43
35. องค์การบริหารส่วนตำบลคูซูด	21
36. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหิน	44
37. องค์การบริหารส่วนตำบลวัดจันทร์	52
38. องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อแดง	46
39. องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อดาน	48

## ตาราง 18 (ต่อ)

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (คน)
<b>อำเภอกระแสสินธุ์</b>	
40. องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะใหญ่	50
41. องค์การบริหารส่วนตำบลโรง	27
<b>อำเภอรัตภูมิ</b>	
42. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะมวง	58
43. องค์การบริหารส่วนตำบลควนรู	20
44. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ	28
<b>อำเภอควนเนียง</b>	
45. องค์การบริหารส่วนตำบลรัตภูมิ	31
46. องค์การบริหารส่วนตำบลควนโส	49
47. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยลึก	22
<b>อำเภอบางกล่ำ</b>	
48. องค์การบริหารส่วนตำบลบางกล่ำ	24
49. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทอม	27
<b>อำเภอสะเดา</b>	
50. องค์การบริหารส่วนตำบลปริก	56
51. องค์การบริหารส่วนตำบลพังลา	36
52. องค์การบริหารส่วนตำบลสำนักแก้ว	42
53. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหมอ	31
54. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าโพธิ์	45
55. องค์การบริหารส่วนตำบลเขามิเกียรติ	44
<b>อำเภอคลองหอยโข่ง</b>	
56. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหอยโข่ง	51
57. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหลา	49
<b>อำเภอนาทวี</b>	
58. องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี	18
59. องค์การบริหารส่วนตำบลฉาง	28

## ตาราง 18 (ต่อ)

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (คน)
60. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองทราย	28
61. องค์การบริหารส่วนตำบลปลักหนู	27
62. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าประดู่	23
63. องค์การบริหารส่วนตำบลสะท้อน	26
64. องค์การบริหารส่วนตำบลทับช้าง	25
65. องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบ	28
66. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองขวาง	33
<b>อำเภอสะบ้าย้อย</b>	
67. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งพอ	49
68. องค์การบริหารส่วนตำบลเปียน	48
69. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโหนด	70
70. องค์การบริหารส่วนตำบลจะแหน	33
71. องค์การบริหารส่วนตำบลคูหา	57
72. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาแดง	51
73. องค์การบริหารส่วนตำบลบาโรย	44
74. องค์การบริหารส่วนตำบลธารคีรี	49
<b>อำเภอเทพา</b>	
75. องค์การบริหารส่วนตำบลเทพา	65
76. องค์การบริหารส่วนตำบลปากบาง	51
77. องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะสะบ้า	51
78. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าม่วง	50
79. องค์การบริหารส่วนตำบลวังใหญ่	36
80. องค์การบริหารส่วนตำบลสะกอม	80
<b>อำเภอจะนะ</b>	
81. องค์การบริหารส่วนตำบลป่าชิง	23
82. องค์การบริหารส่วนตำบลสะพายไม้แก่น	31
83. องค์การบริหารส่วนตำบลสะกอม	30

ตาราง 18 (ต่อ)

อำเภอในจังหวัดสงขลา	จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล (คน)
84. องค์การบริหารส่วนตำบลนาหว้า	52
85. องค์การบริหารส่วนตำบลน้ำขาว	25
86. องค์การบริหารส่วนตำบลขุนตืดหวาย	34
87. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าหมอไพร	26
88. องค์การบริหารส่วนตำบลจะโหนด	35
89. องค์การบริหารส่วนตำบลคู	22
90. องค์การบริหารส่วนตำบลแค	25
91. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเปี้ยะ	26
92. องค์การบริหารส่วนตำบลดิ่งชัน	23
<b>รวม</b>	<b>3,496</b>

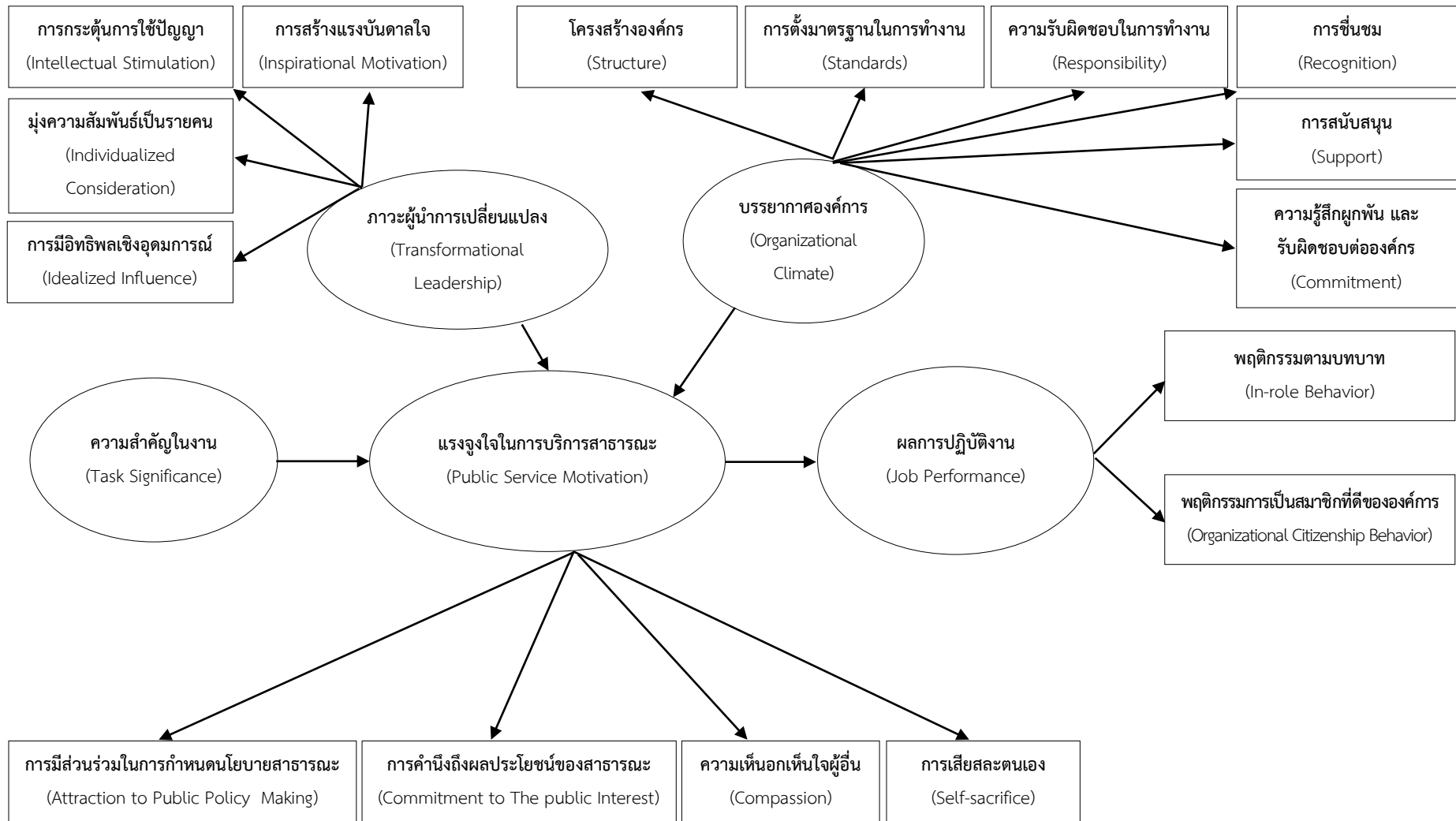
## 9. กรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจากนักวิชาการทั้งชาวไทยและต่างประเทศ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา สำหรับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นวัดได้จาก 2 องค์ประกอบ คือ พฤติกรรมตามบทบาท (In-role Behavior) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior: OCB)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในครั้งนี้ ประกอบด้วย (1) แรงจูงใจบริการสาธารณะ (Public Service Motivation: PSM) โดยวัดได้จาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (Attraction to Public Policymaking) การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ (Commitment to Public Interest) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Compassion) และการเสียสละตนเอง (Self-Sacrifice) ซึ่งตัวแปรแรงจูงใจบริการสาธารณะมีผลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผ่านระหว่างตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับตัวแปรความสำคัญในงาน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และตัวแปรบรรยากาศองค์การ

(2) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) วัดได้จากองค์ประกอบ ความสำคัญในงาน (Task Significance) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเพียงองค์ประกอบเดียว เนื่องจากความสำคัญในงานเป็นองค์ประกอบที่สอดคล้องกับบทบาทที่มีความสำคัญต่อประโยชน์สาธารณะที่พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติตาม โดยบทบาทนั้นถูกกำหนดภายใต้กฎหมายของประเทศว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งตัวแปรความสำคัญในงานมีผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจบริการสาธารณะ (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) วัดได้จาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ซึ่งตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจบริการสาธารณะ และ (4) บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) วัดได้จาก 6 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) การตั้งมาตรฐานในการทำงาน (Standards) ความรับผิดชอบในการทำงาน (Responsibility) การชื่นชม (Recognition) การสนับสนุน (Support) และความรู้สึกร่วมกัน และรับผิดชอบต่อองค์การ (Commitment) ซึ่งตัวแปรบรรยากาศองค์การมีผลทางตรงและทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยส่งผ่านตัวแปรแรงจูงใจบริการสาธารณะ ดังนั้นปัจจัยเชิงสาเหตุเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมกับการนำศึกษา เพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยที่นำไปสู่การพัฒนากรอบการวิจัยผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา แสดงดังภาพประกอบ 19





ภาพประกอบ 19 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยแบบอธิบาย (Explanatory Research) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยซึ่งประกอบไปด้วย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแผนการวิจัย เครื่องมือในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้ ซึ่งสามารถอธิบายได้ในรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ใช้หน่วยในการวิจัย (Unit of Analysis) เป็นระดับบุคคล ซึ่งเป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 5,662 คน จากเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา จำนวน 127 องค์การบริหาร โดยผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากเทศบาลตำบลมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการพื้นที่เมือง (ขนาดเล็ก) ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการพื้นที่ชนบท และทั้ง 2 รูปแบบไม่มีความซ้ำซ้อนของพื้นที่รับผิดชอบ ดังนั้นประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละอำเภอของจังหวัดสงขลา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 19 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล ตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

อำเภอ	เทศบาลตำบล		องค์การบริหารส่วนตำบล		รวม	
	องค์การ	พนักงาน	องค์การ	พนักงาน	องค์การ	พนักงาน
เมืองสงขลา	2	113	2	59	4	137
หาดใหญ่	4	295	5	197	9	492
นาหม่อม	-	-	4	152	4	152
สิงหนคร	1	49	7	243	8	292
ระโนด	3	166	10	379	13	545
สทิงพระ	1	49	11	466	12	515
กระแสสินธุ์	2	68	2	77	4	145
รัตภูมิ	3	174	3	106	6	280
ควนเนียง	2	77	3	102	5	179
บางกล่ำ	2	65	2	51	4	96
สะเดา	4	392	6	254	10	646
คลองหอยโข่ง	2	99	2	100	4	199
นาทวี	2	125	9	208	11	333
สะบ้าย้อย	2	146	8	401	10	547
เทพา	2	164	6	333	8	497
จะนะ	3	181	12	368	15	549
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>2,166</b>	<b>92</b>	<b>3,496</b>	<b>127</b>	<b>5,662</b>

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ข้อมูล: ตุลาคม 2560)

### 1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จำนวน 127 แห่ง โดยแยกประเภทขององค์การ คือ เทศบาลตำบล จำนวน 35 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 92 แห่ง โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการพิจารณาถึงขนาดของ

กลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) จึงต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ซึ่งได้จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Schumacker and Lomax (1996 อ้างถึงในวรรณิ์ เกมเกตต์, 2555) ที่เสนอไว้ว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีอย่างน้อย 10-20 คน ต่อ 1 พารามิเตอร์ ซึ่งงานวิจัยนี้มีพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่าทั้งหมด 16 ค่า ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในการวิจัยครั้งนี้จึงอยู่ระหว่าง 320 คน แต่เมื่อพิจารณาการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Boomsma (1983, อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ที่ระบุว่ากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรเป็น 400 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้มีความสอดคล้องตามหลักการวิเคราะห์ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง และมีความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของข้อมูลจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน 400 คน และทำการเพิ่มขนาดของกลุ่มตัวอย่างขึ้นร้อยละ 20 ของขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อชดเชยกรณีไม่ได้รับแบบสอบถามกลับคืน หรือแบบสอบถามไม่สมบูรณ์ ทำให้ของขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้จึงเท่ากับ 480 คน

## 2. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

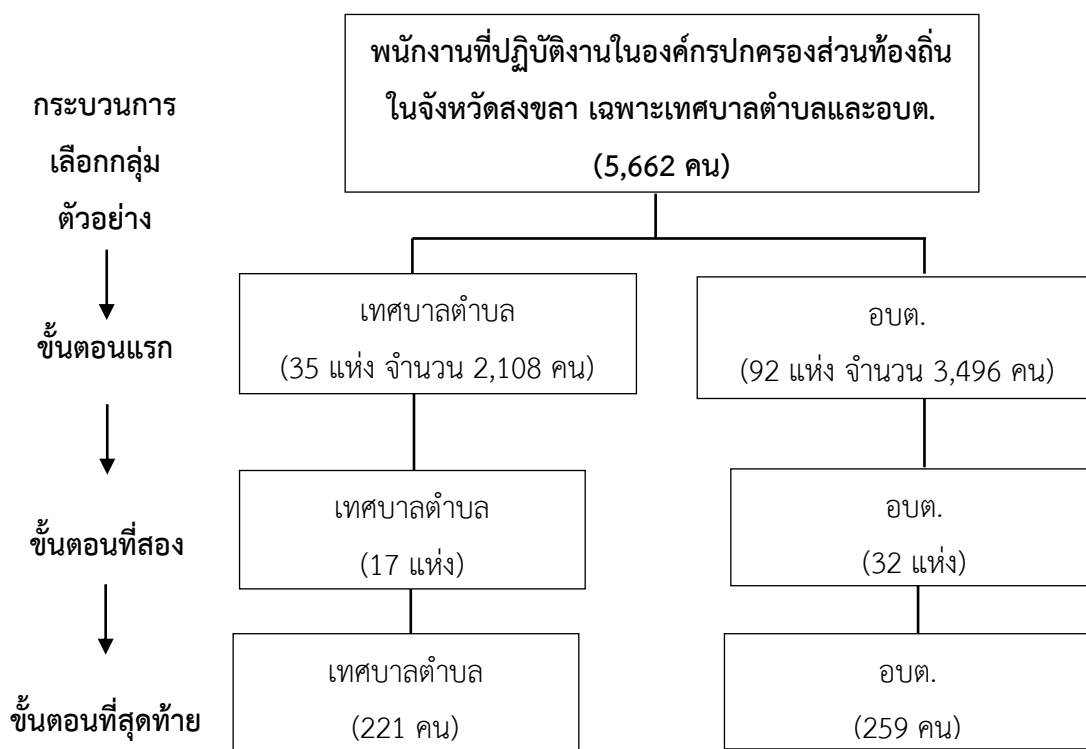
วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามที่กล่าวข้างต้น คือกลุ่มตัวอย่างจำนวน 480 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนแรก ผู้วิจัยจำแนกประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา

ขั้นตอนที่สอง ผู้วิจัยเลือกหน่วยงานเทศบาลตำบล 1 องค์การ/อำเภอ ยกเว้นเทศบาลตำบลในอำเภอสะเดาและอำเภอหาดใหญ่เลือก 2 องค์การ/อำเภอ เนื่องจากอำเภอทั้ง 2 อำเภอนี้มีเทศบาลตำบลมากที่สุด และจากการสำรวจอำเภอในนามหม่อมไม่มีเทศบาลตำบล และหน่วยงานองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น 2 องค์การ/อำเภอ ซึ่งใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยวิธีการจับฉลาก

ขั้นตอนที่สุดท้าย ผู้วิจัยสุ่มตัวอย่างพนักงานแต่ละองค์การแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของจำนวนพนักงานทั้งหมดตามประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากขั้นตอนการเลือกกลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงแผนภาพได้ดังภาพประกอบ 20 และแสดงรายละเอียดการเลือกกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2 และขั้นตอนสุดท้ายได้ดังตาราง 20 และตาราง 21 ดังนี้



ภาพประกอบ 20 กระบวนการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 20 การเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอจำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อำเภอ	ประชากร (องค์การ)				กลุ่มตัวอย่าง				รวม (คน)
	เทศบาลตำบล		อบต.		เทศบาลตำบล		อบต.		
	องค์การ	คน	องค์การ	คน	องค์การ	คน	องค์การ	คน	
เมืองสงขลา	2	113	2	59	1	15	2	12	27
หาดใหญ่	4	295	5	197	2	35	2	16	51
นาหม่อม	-	-	4	152	-	-	2	17	17
สิงหนคร	1	49	7	243	1	10	2	16	26
ระโนด	3	166	10	379	1	6	2	26	32
สทิงพระ	1	49	11	466	1	10	2	13	23
กระแสสินธุ์	2	68	2	77	1	7	2	15	22
รัตภูมิ	3	174	3	106	1	11	2	17	28

ตาราง 20 (ต่อ)

อำเภอ	ประชากร (องค์การ)				กลุ่มตัวอย่าง				รวม (คน)
	เทศบาลตำบล		อบต.		เทศบาลตำบล		อบต.		
	องค์การ	คน	องค์การ	คน	องค์การ	คน	องค์การ	คน	
ควนเนียง	2	77	3	102	1	7	2	14	21
บางกล่ำ	2	65	2	51	1	5	2	10	15
สะเดา	4	392	6	254	2	45	2	13	58
คลองหอยโข่ง	2	99	2	100	1	9	2	20	29
นาทวี	2	125	9	208	1	9	2	9	18
สะบ้าย้อย	2	146	8	401	1	18	2	20	38
เทพา	2	164	6	333	1	13	2	26	39
จะนะ	3	181	12	368	1	21	2	15	36
<b>รวม</b>	<b>35</b>	<b>2,166</b>	<b>92</b>	<b>3,492</b>	<b>17</b>	<b>221</b>	<b>32</b>	<b>259</b>	<b>480</b>

จากการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอจำแนกตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเลือกหน่วยงานเทศบาลตำบล 1 แห่ง/อำเภอ และหน่วยงานองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง/อำเภอ ทำให้จำนวนองค์การและประชากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากองค์การทั้งหมด 127 องค์การ ลดลงเหลือ 49 แห่ง และจากประชากรทั้งหมด 5,662 คน ลดลงเหลือ 2,448 คน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้จำนวนประชากรที่ได้จากการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่างนั้น มาสุ่มตัวอย่างพนักงานแต่ละองค์การแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของจำนวนพนักงานทั้งหมดตามประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในขั้นตอนสุดท้าย ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ได้ดังตาราง 21 ดังนี้

ตาราง 21 จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของประชากรแต่ละเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

อำเภอ	เทศบาลตำบล			อบต.		
	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
เมืองสงขลา	เทศบาล ตำบลพะวง	78	15	อบต. ทุ่งหวัง	29	6
				อบต. เกาะยอ	30	6
หาดใหญ่	เทศบาล ตำบล น้ำน้อย	111	22	อบต. ฉลุง	60	11
	เทศบาล ตำบลพะตง	67	13	อบต. คลอง อู่ตะเภา	24	5
นาหม่อม	-	-	-	อบต. คลองหรีง	45	9
				อบต. นาหม่อม	40	8
สิงหนคร	เทศบาล ตำบลชะแล้	49	10	อบต. ป่ากรอ	27	5
				อบต. ชิงโค	53	11
ระโนด	เทศบาล ตำบลระโนด	29	6	อบต. คลอง แดน	48	9
				อบต. ท่าบอน	85	17

ตาราง 21 (ต่อ)

อำเภอ	เทศบาลตำบล			อบต.		
	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
สทิงพระ	เทศบาล ตำบลสทิง พระ	49	10	อบต. บ่อแดง	46	9
				อบต. คูขุด	21	4
กระแสดินธุ์	เทศบาล ตำบลกระแสด สินธุ์	38	7	อบต. เกาะใหญ่	50	10
				อบต. โรง	27	5
รัตภูมิ	เทศบาล ตำบลนาสี ทอง	55	11	อบต. เขาพระ	28	6
				อบต. ท่าชะมวง	58	11
ควนเนียง	เทศบาล ตำบล บางเหรียง	38	7	อบต. ควนไส	49	10
				อบต. ห้วยลึก	22	4
บางกล่ำ	เทศบาล ตำบลท่าช้าง	25	5	อบต. บางกล่ำ	24	5
				อบต. แม่ทอม	27	5



ตาราง 21 (ต่อ)

อำเภอ	เทศบาลตำบล			อบต.		
	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
สะเดา	เทศบาล ตำบลคลอง แงะ	86	17	อบต. ทุ่งหมอ	31	6
	เทศบาล ตำบลปาดัง	145	28	อบต. พังลา	36	7
คลองหอยโข่ง	เทศบาล ตำบล โคกม่วง	46	9	อบต. คลอง หอยโข่ง	51	10
				อบต. คลองหลา	49	10
นาทวี	เทศบาล ตำบลนาทวี	48	9	อบต. ปลักหนู	27	5
				อบต. นาหมอศรี	18	4
ชะบ้าย้อย	เทศบาล ตำบลชะบ้าย้อย	91	18	อบต. บ้านโหนด	70	14
				อบต. จะแหน	33	6
เทพา	เทศบาล ตำบลเทพา	68	13	อบต. สะกอม	80	16
				อบต. ปากบาง	51	10

ตาราง 21 (ต่อ)

อำเภอ	เทศบาลตำบล			อบต.		
	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	องค์การ	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
จะนะ	เทศบาล ตำบลจะนะ	107	21	อบต. คลองเปี้ยะ	26	5
				อบต. ตลิ่งชัน	53	10

หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ในการเก็บข้อมูลให้ครบตามต้องการสำหรับการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแต่ละองค์การ

### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อวิเคราะห์สมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยไว้เป็นลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ วารสาร บทความวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิจัยนี้

2. สำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่จะศึกษาในจังหวัดสงขลา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการหากลุ่มตัวอย่าง

3. สร้างเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และแบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล

4. ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ IOC โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และทดสอบเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดลองกับกลุ่มผู้ใช้ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อตรวจสอบความเข้าใจต่อคำถาม ตรวจสอบประสิทธิภาพของแบบสอบถาม และนำมาพิจารณาแก้ไขปรับปรุงต่อไป

5. ดำเนินการแจกแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้กับกลุ่มตัวอย่างในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และส่งทางไปรษณีย์ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่วิจัย

6. วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าทางสถิติ

7. สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

### เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการและเติมคำ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรูปแบบขององค์การที่สังกัด

ส่วนที่ 2 แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแบบวัดความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Campbell (1990) Borman and Motowidlo (1993, 1980) และ Williams and Anderson (1991) เกี่ยวกับพฤติกรรมตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งปรับปรุงจากแบบวัดของ Trichandhara, K. (2018) รวมทั้งสิ้น 18 ข้อ แต่ละข้อคำถามใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยมากที่สุด)

ส่วนที่ 3 แบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่

แบบวัดที่ 1 ปัจจัยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ เป็นแบบวัดความรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงานต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Perry (1996) เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการเสียสละตนเอง ซึ่งปรับปรุงจากแบบวัดของ Trichandhara, K. (2018) รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ แต่ละข้อคำถามใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยมากที่สุด)

แบบวัดที่ 2 ปัจจัยความสำคัญในงาน เป็นแบบวัดความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Hackman and Oldham (1980) เกี่ยวกับ ความสำคัญในงาน ซึ่งปรับปรุงจากแบบวัดของ Trichandhara, K. (2018) รวมทั้งสิ้น 3 ข้อ แต่ละข้อ คำถามใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วย มากที่สุด)

แบบวัดที่ 3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแบบวัดความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นของ พนักงานต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Bass (1985) และ Bass and Avolio (1994) เกี่ยวกับการมีอำนาจเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ มุ่งมั่นความสัมพันธ์เป็นรายคน ซึ่งปรับปรุงจากแบบวัดของ Trichandhara, K. (2018) รวมทั้งสิ้น 20 ข้อ แต่ละข้อคำถามใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) จนถึงคะแนน 5 (เห็นด้วยมากที่สุด)

แบบวัดที่ 4 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ เป็นแบบวัดความรู้สึกรู้สึกหรือความคิดเห็นของพนักงาน ต่อผลการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์จากแนวคิดของ Stringer (2002) โครงสร้างองค์กร การตั้ง มาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร ซึ่งปรับปรุงจากแบบวัดของกรปวีณ์ ตากำ (2558) รวมทั้งสิ้น 33 ข้อ แต่ละ ข้อคำถามใช้มาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ จากคะแนน 1 (เห็นด้วยน้อยที่สุด) จนถึงคะแนน 5 (เห็น ด้วยมากที่สุด)

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) คะแนนความ คิดเห็นตามแนวทางของ Best (อ้างถึงใน วัน เดชพิชัย, 2535) โดยแปลผล 5 ช่วง ดังนี้

- 1.00 – 1.50 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.51 – 2.50 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- 2.51 – 3.50 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- 3.51 – 4.50 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- 4.51 – 5.00 หมายถึง พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

#### การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ โดยผู้วิจัยได้พัฒนาและปรับปรุงแบบสอบถาม มาจากเอกสารงานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวมาแล้ว โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวัดตัวแปร จากนั้นกำหนดเป็นนิยาม ศัพท์เฉพาะโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด และสอบถามความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถามเบื้องต้น

ขั้นตอนที่ 2 นำเครื่องมือที่ได้มาทำการเปรียบเทียบกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ผู้วิจัยได้กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 นำเครื่องมือที่ทำการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อทำการตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะในแต่ละตัวแปร ความครอบคลุมของข้อความคำถาม ตลอดจนความชัดเจนของภาษา ควบคู่กับการสร้างเครื่องมือให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ และการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์กรอกผลการพิจารณาความสอดคล้อง เพื่อนำไปคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญต้องประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับ คือ

ให้คะแนน +1	ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา
ให้คะแนน 0	ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา
ให้คะแนน -1	ถ้าแน่ใจว่าข้อความนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

จากนั้นนำผลคะแนนที่ได้มาคำนวณหาค่า IOC จากสมการ  $IOC = \frac{\sum R}{n}$

$\sum R$  = ผลรวมของคะแนนตามความตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องในแต่ละข้อความ

$n$  = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

โดยเกณฑ์ของค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ของข้อความที่ใช้ได้ คือ ข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 - 1.00 (สุวิมล ติรกานันท์, 2548) โดยจากการนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาและความถูกต้องในสำนวนภาษา นำมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง พบว่า ข้อคำถามทั้ง 79 ข้อ มีค่า IOC มากกว่า 0.5 จึงสรุปได้ว่า ข้อคำถามทั้ง 79 ข้อ สามารถนำไปทดสอบใช้ (Try Out) กับประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างได้

ขั้นตอนที่ 4 นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบใช้ (Try Out) กับประชาชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยมีผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถาม 30 คน เพื่อตอบคำถามด้วยภาษาที่ใช้ ความชัดเจน และความครอบคลุมของข้อความ ความเหมาะสมของรูปแบบของแบบทดสอบว่าอำนวยความสะดวก

สะดวกแก่ผู้ตอบมากน้อยเพียงใด เป็นต้น จากนั้นนำแบบทดสอบที่ได้มาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) โดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาอธิบายความเที่ยงที่ยอมรับกันจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.70 เมื่อทำการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่าแบบสอบถามผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 18 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นปัจจัยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ จำนวน 5 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 ปัจจัยความสำคัญของงาน จำนวน 3 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 และปัจจัยบรรยากาศองค์การ จำนวน 33 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 แสดงว่าแบบสอบถามให้ผลการวัดที่มีความแน่นอนสม่ำเสมอคงเส้นคงวาเป็นที่มั่นใจ หรือเชื่อถือได้อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริงของการวิจัย

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยแบบสอบถาม โดยการทำบันทึกข้อความถึงผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ผู้วิจัยได้จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้นดำเนินการใน 3 รูปแบบ ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองกับกลุ่มตัวอย่างในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่วิจัย

2.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ แล้วโทรประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่วิจัย

2.3 ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่วิจัยเป็นระยะ ๆ โดยผลจากการติดตามแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปจำนวนทั้งสิ้น 480 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 438 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 91.25 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ จากนั้นจึงลงรหัสข้อมูล เพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่าง ๆ ที่ใช้

เพื่อให้ผลของการวิจัยตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สามารถดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างหรือผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง

2. วิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของตัวแปรในโมเดล เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตรฐาน ประเมินค่า (Rating Scale) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) เพื่อศึกษาลักษณะการแจกแจงและการกระจายของตัวแปร

3. วิเคราะห์เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ เพื่อตรวจสอบการแจกแจงและการกระจายของตัวแปรว่าเป็นโค้งปกติ และตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดในโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อแสดงระดับความสัมพันธ์ และได้เมตริกสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างต่อไป

4. วิเคราะห์และตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. สถิติพื้นฐาน

สถิติพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

## 2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยในการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยวิธีแบบไลค์ลิฮูดสูงสุด (Maximum Likelihood: ML) ซึ่งโมเดลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสงขลา ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรแฝงทั้งหมด 21 ตัวแปร แบ่งออกเป็นตัวแปรแฝงภายนอก 5 ตัว และตัวแปรแฝงภายใน 16 ตัวแปร สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลในการวิจัย (อิศรัฎฐ์ รินโรตอง, 2555 อ้างถึงใน นครिया อาลีตีมัน, 2558) ได้แก่

### 2.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) และอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio)

ค่าสถิติไค-สแควร์ เป็นค่าที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ การคำนวณค่าไค-สแควร์ คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระกับค่าของฟังก์ชันความกลมกลืน ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้ศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลสมการโครงสร้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Saris and Stronkhorst (1984) เสนอว่าค่าไค-สแควร์ ควรมีค่าเท่ากับองศาอิสระสำหรับโมเดลที่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่อย่างไรก็ตาม ขนาดกลุ่มตัวอย่างและการฝ่าฝืนการแจกแจงข้อมูลแบบปกติหุจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อค่าไค-สแควร์ (Joreskog and Sorbon, 1996) โดย พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีมากขึ้น (โดยปกติ 200 คนขึ้นไป) โอกาสที่จะได้นัยสำคัญจะมากขึ้น ในขณะที่กลุ่มตัวอย่างลดลงโอกาสที่จะมีนัยสำคัญทางสถิติก็จะลดลงตามไปด้วย (Schumacker and Lomax, 2004) ซึ่ง Marsh and Hocevar (1985) ได้เสนอให้ใช้อัตราส่วน ไค-สแควร์กับค่าองศาอิสระหรือเรียกว่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio) ซึ่ง Marsh and Hocevar (1985) ได้เสนอให้ใช้อัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ระหว่าง 2-5 เพื่อชี้ให้เห็นว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับ Wheaton et al. (1977) ที่ได้แนะนำว่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ควรมีค่าอยู่ระหว่าง 2-5

### 2.2 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI)

GFI เป็นดัชนีที่ Joreskog and Sorbom (1989) ได้พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์จากค่าไค-สแควร์ในการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล หลักการพัฒนา GFI คือ การนำค่าไค-สแควร์มาพิจารณา ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูงเมื่อเทียบกับองศาอิสระ ให้นักวิจัยปรับโมเดลใหม่แล้ววิเคราะห์ข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง ค่าไค-สแควร์ที่ได้ใหม่นี้ถ้ามีค่าลดลงมากกว่าค่าแรกแสดงว่าโมเดลใหม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น ดัชนี GFI เป็น



อัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล โดยดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ซึ่งเป็นค่าที่ได้ไม่ขึ้นกับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แต่ลักษณะการแจกแจงขึ้นอยู่กับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง Anderson and Gerbing (1984) พบว่าค่าเฉลี่ยของการแจกแจงค่าสถิติจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมีค่าเพิ่มขึ้นเมื่อขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีค่าสูงขึ้น ดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 2.3 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)

เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาความอิสระ ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรแต่ละขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะได้ค่าดัชนี AGFI ซึ่งค่าดัชนี AGFI นี้ มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับดัชนี CFI โดยถ้า GFI และ AGFI มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป ก็ยอมรับได้ว่าโมเดล มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos and Siguaw, 2000)

### 2.4 ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR)

ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้เปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นกรณียเปรียบเทียบ โดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ในขณะที่ดัชนี GFI และ AGFI สามารถใช้เปรียบเทียบได้ทั้งกรณีข้อมูลชุดเดียวกันและข้อมูลต่างชุดกัน ดัชนี RMR บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลสองโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และจะใช้ได้ดีต่อเมื่อตัวแปรภายนอกและตัวแปรสังเกตได้เป็นตัวแปรมาตรฐาน (Standardized Variable) เพราะค่าของดัชนีแปรความหมายสัมพันธ์กับขนาดของความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ค่าของดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยถ้าค่าต่ำกว่า 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี (Hu and Bentler, 1999) ดังนั้นในการวิจัย จะใช้ GFI มากกว่า 0.79 ขึ้นไป

### 2.5 ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA)

ดัชนี RMSEA จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 โดยถ้ามีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ถ้าค่าอยู่ระหว่าง 0.05 ถึง 0.08 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างสมเหตุสมผล ถ้าค่าอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 1.0 แสดงว่าโมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่พอยอมรับได้ แต่ถ้ามากกว่า 0.10 ขึ้นไป ถือว่าไม่มีความ

กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Dinmantopoulos and Siguaw, 2000) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ RMSEA น้อยกว่า 0.08 ลงมา

จากค่าสถิติหรือดัชนีที่ใช้ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น สามารถสรุปได้ดังตาราง 22

ตาราง 22 ดัชนีวัดความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ดัชนีวัดความกลมกลืน	ระดับการยอมรับ
1. อัตราส่วนไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics: $\chi^2/p$ )	0.05
2. อัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio: $\chi^2/df$ )	< 5.00
3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index : GFI)	$\geq 0.90$
4. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI)	$\geq 0.90$
5. ดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR)	< 0.08
6. ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Error Approximation: RMSEA)	< 0.08

ที่มา: อิศรัฎฐ์ รินไธสง, 2555 อ้างถึงใน นครียา อาลีตีมัน, 2558

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล

ส่วนที่ 5 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด

ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

#### ส่วนที่ 1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 1.1 สัญลักษณ์ตัวแปร

JPF แทน ตัวแปรผลการปฏิบัติงาน

JPF1 แทน ตัวแปรพฤติกรรมตามบทบาท

JPF2 แทน ตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

PSM แทน ตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้

PSM1 แทน ตัวแปรการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ

PSM2 แทน ตัวแปรการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ

PSM3 แทน ตัวแปรความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

PSM4 แทน ตัวแปรการเสียสละตนเอง

TS แทน ตัวแปรความสำคัญในงาน

TSF แทน ตัวแปรความสำคัญในงาน (ตัวแปรสังเกตได้)





TFL	แทน ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
TFL1	แทน ตัวแปรการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์
TFL2	แทน ตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ
TFL3	แทน ตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา
TFL4	แทน ตัวแปรมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
OCM	แทน ตัวแปร บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้
OCM1	แทน ตัวแปรโครงสร้างองค์การ
OCM2	แทน ตัวแปรการตั้งมาตรฐานในการทำงาน
OCM3	แทน ตัวแปรความรับผิดชอบในการทำงาน
OCM4	แทน ตัวแปรการชื่นชม
OCM5	แทน ตัวแปรการสนับสนุน
OCM6	แทน ตัวแปรความรู้สึกรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร

## 1.2 สัญลักษณ์ทางสถิติ

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Minimum	แทน ค่าต่ำสุด
Maximum	แทน ค่าสูงสุด
Skewness	แทน ค่าความเบ้
Kurtosis	แทน ค่าความโด่ง
t-value	แทน ค่าสถิติที
w	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากคะแนนดิบ
W	แทน ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากคะแนนมาตรฐาน
AVE	แทน ค่าเฉลี่ยมาตรฐาน
SE	แทน ค่าคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
r	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน
R <sup>2</sup>	แทน ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง
$\chi^2$	แทน ค่าไคสแควร์ (Chi-square Statistics)
df	แทน องศาอิสระ (Degree of Freedom)
$\chi^2 / df$	แทน ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square Ratio)

$p$	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
CFI	แทน ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
GFI	แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMR	แทน ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual)
RMSEA	แทน ค่าค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square of Error Approximation)
DE	แทน อิทธิพลทางตรง
IE	แทน อิทธิพลทางอ้อม
TE	แทน อิทธิพลรวม
**	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*	แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 1.3 สัญลักษณ์ที่ใช้ในโมเดล

	แทน ตัวแปรแฝง
	แทน ตัวแปรสังเกตได้
	แทน เส้นทางการส่งผลระหว่างตัวแปร โดยตัวแปรที่อยู่ ท้ายลูกศรส่งผลต่อตัวแปรที่อยู่หัวลูกศร
	แทน เส้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยทำการวิเคราะห์เป็นโมเดลสมการโครงสร้างให้การทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 438 คน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 341 คน คิดเป็นร้อยละ 77.9 และเพศชาย จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 22.1 ซึ่งกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 ระดับการศึกษาต่ำกว่าอุดมศึกษา จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 และระดับการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.7 และเมื่อจัดกลุ่มตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงานพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1-5 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 34.7 รองลงมาปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 27.9 ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 6-10 ปี จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 23.5 ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลา 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 และปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1 และในกลุ่มตัวอย่างจำนวนนี้สังกัดอยู่ในเทศบาลตำบลเป็นส่วนใหญ่ จำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 54.1 และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 45.9 รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล

ตัวแปร	จำนวน (คน)	ร้อยละ (%)
<b>เพศ</b>		
เพศชาย	97	22.1
เพศหญิง	341	77.9
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าอุดมศึกษา	47	10.7
ปริญญาตรี	269	61.4
ปริญญาโท	119	27.2
ปริญญาเอก	3	0.7
<b>ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</b>		
ระยะเวลาต่ำกว่า 1 ปี	9	2.1
ระยะเวลา 1-5 ปี	152	34.7
ระยะเวลา 6-10 ปี	103	23.5
ระยะเวลา 11-15 ปี	122	27.9
ระยะเวลา 16 ปี ขึ้นไป	52	11.9
<b>รูปแบบขององค์กรที่สังกัด</b>		
องค์กรบริหารส่วนตำบล	201	45.9
เทศบาลตำบล	237	54.1

### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.1 การหาค่าสถิติสำหรับทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากผู้วิจัยได้มีการใช้สถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสถิติเหล่านั้นจะมีอำนาจในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งการทดสอบจะมีความแกร่งสูง ก็ต่อเมื่อข้อมูลมีลักษณะเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ ซึ่งในที่นี้ข้อตกลงเบื้องต้นที่ผู้วิจัยทำการตรวจสอบ คือ การแจกแจง (Normal Distribution) ซึ่งมีรายละเอียดดังตาราง 24

ตาราง 24 การหาค่าสถิติสำหรับทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	Minimum	Maximum	Skewness	Kurtosis
JPF1	2.00	5.00	-0.642	1.926
JPF2	2.67	5.00	0.015	0.260
PSM1	1.00	5.00	-0.492	1.102
PSM2	2.00	5.00	-0.216	0.026
PSM3	2.00	5.00	-0.375	-0.292
PSM4	2.00	5.00	-0.169	0.278
TSF	1.00	5.00	-0.412	0.057
TFL1	1.33	5.00	-0.577	1.336
TFL2	1.00	5.00	-0.596	1.376
TFL3	1.00	5.00	-0.517	1.918
TFL4	1.67	5.00	0.529	1.238
OCM1	1.00	5.00	-0.775	2.944
OCM2	1.50	5.00	-0.182	0.610
OCM3	2.00	5.00	-0.262	0.473
OCM4	1.00	5.00	-0.316	0.707
OCM5	1.00	5.00	-0.686	1.361
OCM6	3.00	5.00	-0.073	-0.333
JPF	2.00	5.00	-0.121	0.158
PSM	2.00	5.00	-0.177	0.434
TFL	1.30	5.00	-0.713	2.496
OCM	2.03	5.00	-0.318	0.571



จากตาราง 24 การหาค่าสถิติสำหรับทดสอบการแจกแจงปกติของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ค่าความเบ้ (Skewness) มีลักษณะเบ้ไปทางซ้ายหรือค่าความเบ้ทางลบ (Negative Skewness) โดยตัวแปรส่วนใหญ่ยังอยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ว่ามีลักษณะการแจกแจงที่ยอมรับได้ (+1 ถึง -1) ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ส่วนใหญ่จะมีลักษณะโด่งมากกว่าการแจกแจงปกติ (Lepto Kurtic) เพียงเล็กน้อย ยกเว้นตัวแปร OCM1 ที่พบว่ามีความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ แต่เมื่อพิจารณาแล้วค่าความโด่งมีความแตกต่างจากศูนย์เพียงเล็กน้อย แต่ยังถือว่าใกล้เคียงศูนย์ นอกจากนี้ตัวแปร PSM3 กับตัวแปร OCM6 มีความโด่งต่ำกว่าโค้งปกติ แต่ก็ไม่มากนัก จากค่าความเบ้และความโด่งของตัวแปรข้างต้นจะเห็นได้ว่าลักษณะการแจกแจงส่วนใหญ่อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ว่ามีการแจกแจงปกติ ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี ผู้วิจัยจึงไม่มีการแปลงข้อมูล (Transformation) ตัวแปรใด ๆ

### 3.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในส่วนนี้จะเป็นการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม

ผลการปฏิบัติงาน (JPF)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
พฤติกรรมตามบทบาท (JPF1)	4.049	0.468	มาก
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (JPF2)	4.115	0.398	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.093</b>	<b>0.378</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 25 พบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.093$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบและโดยรวม พบว่า ผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.115$ ) โดยมีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบพฤติกรรมตามบทบาทมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.049$ ) โดยมีระดับผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่

เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ความแตกต่างของคะแนนที่ประเมินมีความแตกต่างกันไม่มาก โดยผลการปฏิบัติงานตามองค์ประกอบพฤติกรรมตามบทบาทมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด (S.D. = 0.468)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม

แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (PSM)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (PSM1)	4.043	0.680	มาก
การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ (PSM2)	4.142	0.619	มาก
ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (PSM3)	4.349	0.597	มาก
การเสียสละตนเอง (PSM4)	3.966	0.572	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.093</b>	<b>0.482</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 26 พบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีระดับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.093$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบและโดยรวม พบว่า ทุกองค์ประกอบมีระดับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีระดับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะสูงที่สุดคือองค์ประกอบความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.349$ ) รองลงมาคือ องค์ประกอบการคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ ( $\bar{X} = 4.142$ ) องค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ( $\bar{X} = 4.043$ ) ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีระดับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะต่ำที่สุดคือ องค์ประกอบการเสียสละตนเอง ( $\bar{X} = 3.966$ ) และเมื่อพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ความแตกต่างของคะแนนที่ประเมินมีความแตกต่างกันไม่มาก โดยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะตามองค์ประกอบการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด (S.D. = 0.680)

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความสำคัญในงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล

ความสำคัญในงาน (TS)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ความสำคัญในงาน (TSF)	3.813	0.733	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.813</b>	<b>0.733</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 27 พบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีระดับความสำคัญในงานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.813$ ) และเมื่อพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ความแตกต่างของคะแนนที่ประเมินมีความแตกต่างกันไม่มาก โดยความสำคัญในงานมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.733

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (TFL1)	3.856	0.628	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2)	3.876	0.701	มาก
การกระตุ้นการใช้ปัญญา (TFL3)	3.769	0.665	มาก
มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (TFL4)	3.371	0.484	ปานกลาง
<b>รวม</b>	<b>3.757</b>	<b>0.548</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 28 พบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.757$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบและโดยรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.876$ ) โดยมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ระดับมาก รองลงมา เป็นองค์ประกอบการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 3.856$ ) องค์ประกอบกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $\bar{X} = 3.769$ ) และองค์ประกอบมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

( $\bar{X} = 3.769$ ) ซึ่งมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ระดับปานกลางแตกต่างจากองค์ประกอบอื่น ๆ และเมื่อพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ความแตกต่างของคะแนนที่ประเมินมีความแตกต่างกันไม่มาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด (S.D. = 0.701)

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับบรรยากาศองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา เฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกตามองค์ประกอบและโดยรวม

บรรยากาศองค์การ (OCM)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
โครงสร้างองค์การ (OCM1)	4.016	0.579	มาก
การตั้งมาตรฐานในการทำงาน (OCM2)	3.892	0.565	มาก
ความรับผิดชอบในการทำงาน (OCM3)	3.878	0.502	มาก
การชื่นชม (OCM4)	3.554	0.638	มาก
การสนับสนุน (OCM5)	3.863	0.613	มาก
ความรู้สึกรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร (OCM6)	4.171	0.516	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.894</b>	<b>0.472</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 29 พบว่า พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีระดับบรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.894$ ) เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบและโดยรวม พบว่า ทุกองค์ประกอบมีระดับบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีระดับบรรยากาศองค์การสูงที่สุด คือองค์ประกอบความรู้สึกรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร ( $\bar{X} = 4.171$ ) รองลงมาคือ องค์ประกอบโครงสร้างองค์การ ( $\bar{X} = 4.016$ ) องค์ประกอบมาตรฐานในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.892$ ) องค์ประกอบความรับผิดชอบในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.878$ ) องค์ประกอบสนับสนุน ( $\bar{X} = 3.863$ ) ตามลำดับ และองค์ประกอบที่มีระดับบรรยากาศองค์การต่ำที่สุด คือ องค์ประกอบชื่นชม ( $\bar{X} = 3.554$ ) และเมื่อพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ มีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ความแตกต่างของคะแนนที่ประเมินมีความแตกต่างกันไม่มาก โดยบรรยากาศองค์การตามองค์ประกอบชื่นชมมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานสูงสุด (S.D. = 0.638)

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Coefficient) เพื่อดูขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 17 ตัวแปร ในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้มีทั้งหมด 136 คู่ มีค่าระหว่าง 0.100 - 0.811 และมีค่าเป็นบวกทั้งหมด ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่จัดอยู่เป็นองค์ประกอบของตัวแปรแฝงเดียวกันมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในทางบวกทุกคู่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ซึ่งมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2) กับตัวแปรการกระตุ้นการใช้ปัญญา (TFL3) ( $r = 0.811$ ) รองลงมา คือตัวแปรการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (TFL1) กับตัวแปรการสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2) ( $r = 0.791$ ) และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ตัวแปรความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (PSM3) กับตัวแปรมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (TFL4) ( $r = 0.100$ ) แสดงได้ดังตาราง 30

ตาราง 30 ค่าประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ใน โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวแปร	JPF1	JPF2	PSM1	PSM2	PSM3	PSM4	TSF	TFL1	TFL2	TLF3	TFL4	OCM1	OCM2	OCM3	OCM4	OCM5	OCM6
JPF1	1.00																
JPF2	.584**	1.00															
PSM1	.253**	.502**	1.00														
PSM2	.326**	.511**	.535**	1.00													
PSM3	.224**	.388**	.459**	.517**	1.00												
PSM4	.339**	.553**	.463**	.567**	.414**	1.00											
TSF	.279**	.371**	.301**	.282**	.261**	.346**	1.00										
TFL1	.383**	.396**	.343**	.326**	.321**	.349**	.289**	1.00									
TFL2	.272**	.303**	.317**	.262**	.312**	.302**	.188**	.791**	1.00								
TLF3	.297**	.278**	.268**	.242**	.302**	.248**	.158**	.748**	.811**	1.00							
TFL4	.237**	.252**	.238**	.194**	.100*	.162**	.194**	.415**	.367**	.351**	1.00						
OCM1	.365**	.389**	.332**	.256**	.276**	.321**	.223**	.510**	.523**	.496**	.388**	1.00					
OCM2	.391**	.406**	.315**	.312**	.275**	.308**	.224**	.585**	.594**	.566**	.423**	.714**	1.00				
OCM3	.394**	.457**	.315**	.328**	.232**	.387**	.303**	.549**	.536**	.502**	.371**	.568**	.759**	1.00			
OCM4	.299**	.362**	.262**	.212**	.162**	.316**	.167**	.465**	.480**	.398**	.406**	.530**	.628**	.638**	1.00		
OCM5	.286**	.385**	.333**	.241**	.239**	.315**	.192**	.558**	.577**	.529**	.377**	.599**	.706**	.677**	.761**	1.00	
OCM6	.391**	.500**	.372**	.369**	.329**	.375**	.245**	.502**	.519**	.498**	.230**	.518**	.594**	.593**	.409**	.600**	1.00

หมายเหตุ \*  $p < .05$ , \*\* $p < .01$

## ส่วนที่ 5 ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด

การวิเคราะห์โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด โดยเป็นการตรวจสอบว่าเครื่องมือการวัดตัวแปรที่ผู้วิจัยสร้างหรือพัฒนาขึ้นนั้นสามารถวัดได้ตรงตามที่ได้ทบทวนวรรณกรรมหรือระบุไว้ในทฤษฎีหรือไม่ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ของโมเดลโดยพิจารณาความมีนัยสำคัญของค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ( $p < .05$ )

โดยก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วม (Common Factor) ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เพื่อป้องกันปัญหาของค่าความแปรปรวนที่จะเกิดขึ้นกับตัวแปรสังเกตได้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ซึ่งจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) โดยรวมกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นองค์ประกอบเดียวกัน ซึ่งผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรแฝงบรรยากาศองค์การมีตัวแปรสังเกตได้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และจะต้องทำการรวมกลุ่ม มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ ตัวแปรการตั้งมาตรฐานกับตัวแปรความรับผิดชอบในการทำงาน และตัวแปรการชื่นชมกับตัวแปรการสนับสนุน

### 5.1 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์

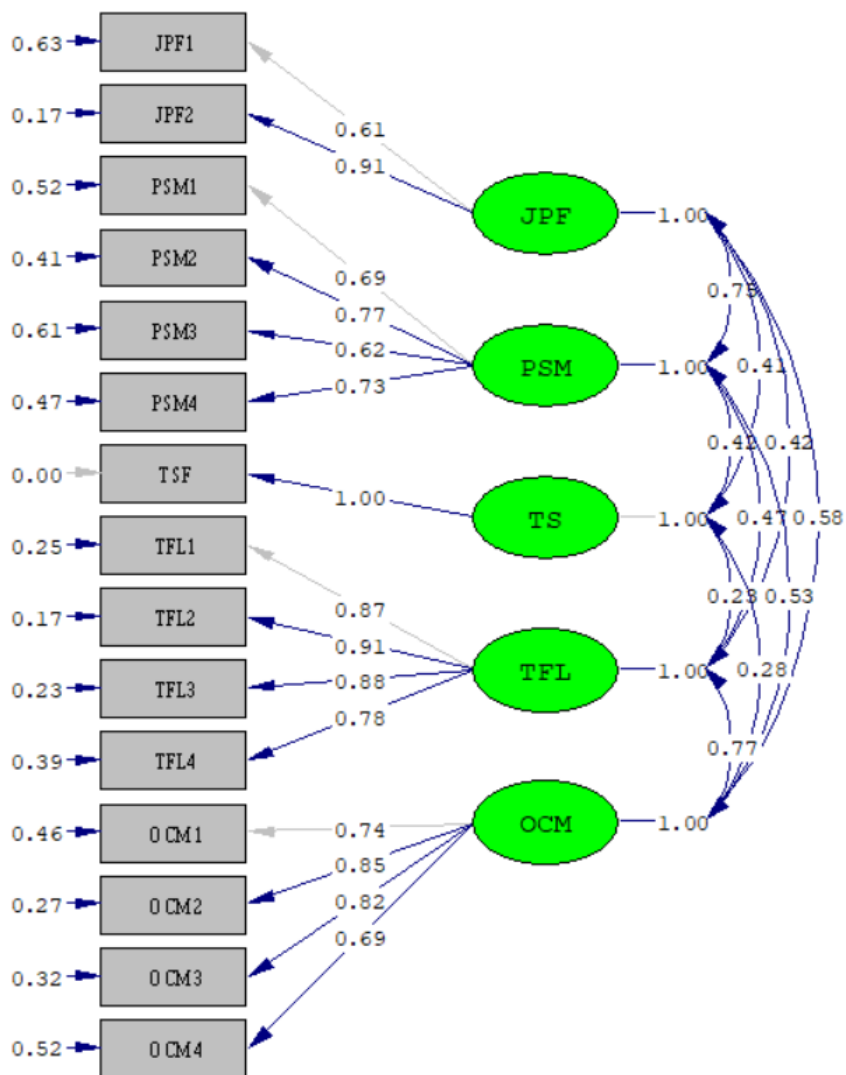
การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัด โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า โมเดลการวัดที่ได้มามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ดังตาราง 31

ตาราง 31 ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดลการวัดและเกณฑ์ในการพิจารณา

ดัชนี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลการพิจารณา
$\chi^2, p$	229.23, .00	$p > .05$	ไม่ผ่านเกณฑ์
$\chi^2/df$	2.83	$< 5.00$	ผ่านเกณฑ์
GFI	0.93	$\geq 0.90$	ผ่านเกณฑ์
AGFI	0.90	$\geq 0.90$	ผ่านเกณฑ์
RMR	0.048	$< 0.08$	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.065	$< 0.08$	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 31 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน พบว่า ค่าดัชนีที่ได้มาจากการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยพิจารณาจากค่าสถิติวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับดัชนีที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้ คือ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 229.23 เพราะมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ( $p = .00$ ) ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์หรือค่าไค-สแควร์ต่อองศาความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) เท่ากับ 2.83 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.048 และค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.062 ซึ่งดัชนีส่วนใหญ่เป็นตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ยังมีค่า  $p$  ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ แต่ถือเป็นค่าที่ยอมรับได้ แสดงว่า โมเดลการวัดที่ได้มา มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพประกอบ 21





Chi-Square=229.23, df=81, P-value=0.00000, RMSEA=0.065

ภาพประกอบ 21 โมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 5.2 การวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรแฝงในโมเดลการวัด

การวิเคราะห์ความตรงของตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวัดจากตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 15 ตัวแปร โดยพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐาน (W) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนดิบ (w) ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) ค่าสถิติที (t-test) ค่าเฉลี่ยมาตรฐาน (AVE) และค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (CR) ดังตาราง 32

ตาราง 32 ค่าความตรงของตัวแปรแฝงในโมเดลการวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตัวบ่งชี้	คุณภาพของตัวแปรสังเกตได้				R <sup>2</sup>	AVE	CR
	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		SE	t			
	w	W					
<b>1. ผลการปฏิบัติงาน (JPF)</b>							
1.1 พฤติกรรมตามบทบาท (JPF1)	1.00	0.61	-	-	0.37	0.80	0.88
1.2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (JPF2)	1.50	0.91	0.13	11.19*	0.83		
<b>2. แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (PSM)</b>							
2.1 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ (PSM1)	1.00	0.69	-	-	0.48	0.67	0.89
2.2 การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ (PSM2)	1.11	0.77	0.082	13.55*	0.59		
2.3 ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (PSM3)	0.90	0.62	0.079	11.42*	0.39		
2.4 การเสียสละตนเอง (PSM4)	1.05	0.73	0.081	13.00*	0.53		
<b>3. ความสำคัญในงาน (TS)</b>							
3.1 ความสำคัญในงาน (TSF)	1.00	1.00	0.034	29.56*	1.00		
<b>4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL)</b>							
4.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (TFL1)	1.00	0.87	-	-	0.75	0.79	0.93
4.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2)	1.05	0.91	0.040	26.30*	0.83		
4.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (TFL3)	1.01	0.88	0.041	24.57*	0.77		
4.4 มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (TFL4)	0.91	0.78	0.045	20.26*	0.61		
<b>5. บรรยากาศองค์การ (OCM)</b>							
5.1 โครงสร้างองค์การ (OCM1)	1.00	0.74	-	-	0.54	0.73	0.91
5.2 การตั้งมาตรฐานและความรับผิดชอบในการทำงาน (OCM2)	1.16	0.85	0.067	17.34*	0.73		
5.3 การชื่นชมและการสนับสนุน (OCM3)	1.11	0.82	0.067	16.75*	0.68		
5.4 ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์การ (OCM4)	0.94	0.69	0.067	14.02*	0.48		

จากตาราง 32 เมื่อพิจารณาจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐาน (W) พบว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (JPF2) เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานมากที่สุด และยังสามารถอธิบายได้ร้อยละ 83 ( $W = 0.91, R^2 = 0.83$ ) ในขณะที่แรงจูงใจในการบริการสาธารณะของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ (PSM2) โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 59 ( $W = 0.77, R^2 = 0.59$ )

ในส่วนของความสำคัญในงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ความสำคัญในงาน (TS) โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 100 ( $W = 1.00, R^2 = 1.00$ ) โดยตัวบ่งชี้ดังกล่าว ผู้วิจัยได้กำหนดค่าความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนเป็น 0 ซึ่งไม่มีความคลาดเคลื่อนในการวัด ตัวแปรแฝงจึงอธิบายตัวบ่งชี้ได้ 100% ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ (TFL2) โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 83 ( $W = 0.91, R^2 = 0.83$ ) สุดท้ายบรรยากาศองค์การของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การตั้งมาตรฐานและความรับผิดชอบในการทำงาน (OCM2) โดยสามารถอธิบายได้ร้อยละ 73 ( $W = 0.85, R^2 = 0.73$ )

## **ส่วนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา**

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทดสอบสมมติฐาน คือ เพื่อวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงาน ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ความสำคัญในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยการวิเคราะห์จะมีสองขั้นตอนหลักคือ วิเคราะห์โมเดลตามสมมติฐานและการแก้ปรับโมเดลให้มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

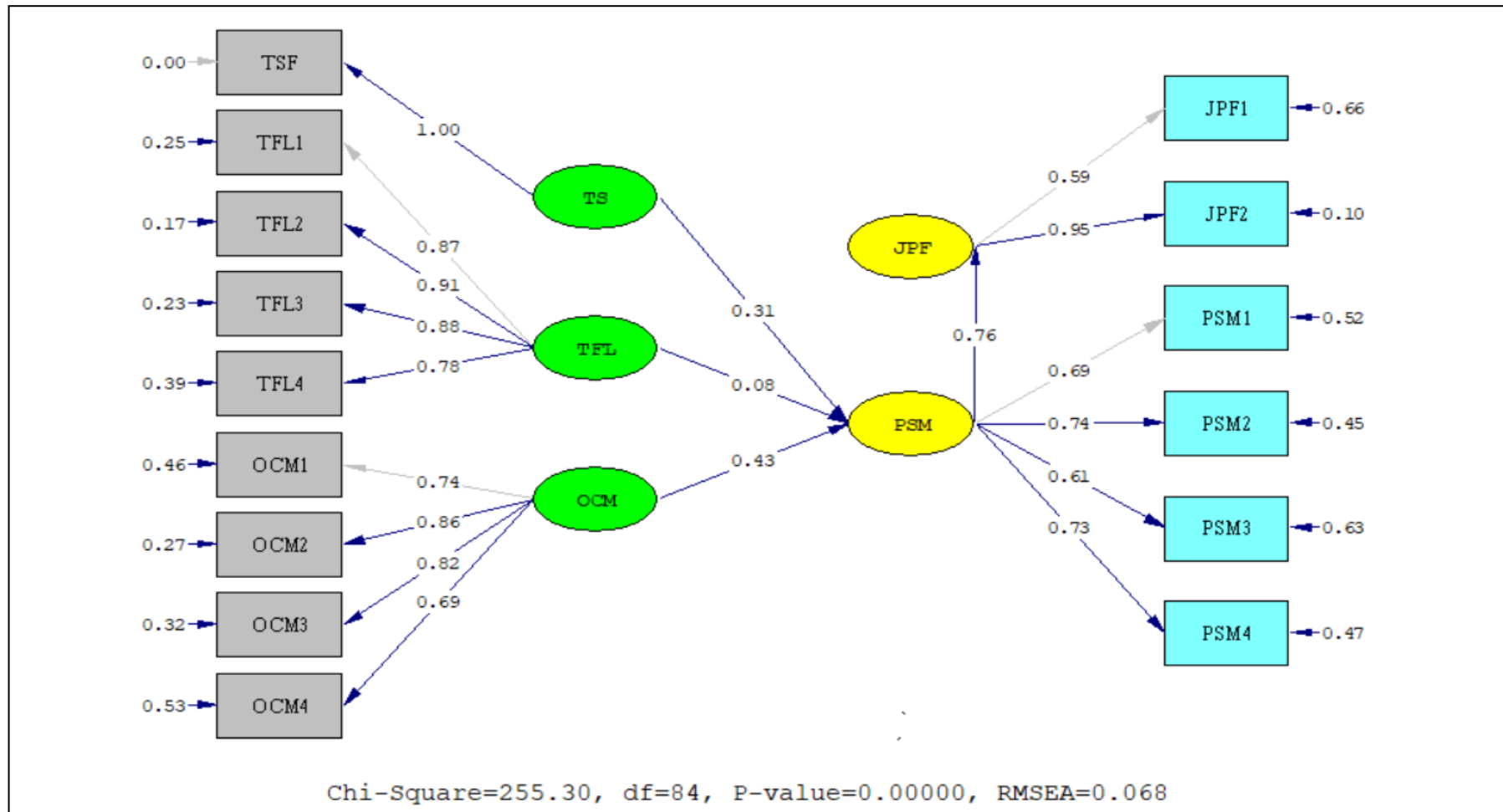
### 6.1 ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสมมติฐาน พบว่า โมเดลที่ได้มามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าดัชนีวัดความกลมกลืน ดังตาราง 33

ตาราง 33 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ได้จากการวิเคราะห์เกณฑ์และผลการพิจารณา

ดัชนี	ค่าดัชนี	เกณฑ์	ผลการพิจารณา
$\chi^2, p$	255.30, .00	$p > .05$	ไม่ผ่านเกณฑ์
$\chi^2 / df$	3.03	$< 5.00$	ผ่านเกณฑ์
GFI	0.93	$\geq 0.90$	ผ่านเกณฑ์
AGFI	0.90	$\geq 0.90$	ผ่านเกณฑ์
RMR	0.058	$< 0.08$	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	0.068	$< 0.08$	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 33 ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานตามสมมติฐานการวิจัย พบว่า โมเดลที่ได้มามีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับดัชนีที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้ คือ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 255.30 เพราะมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ( $p = .00$ ) ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์หรือค่าไค-สแควร์ต่อองศาความเป็นอิสระ ( $\chi^2 / df$ ) เท่ากับ 3.03 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.058 และค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.068 ซึ่งดัชนีส่วนใหญ่เป็นตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ถึงแม้ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) จะมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย  $p$  เท่ากับ 0.00 จะปฏิเสธสมมติฐาน แต่เมื่อพิจารณาค่า  $\chi^2 / df$  ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี GFI และ AGF มีค่าใกล้เคียง 1 ( $\geq 0.90$ ) และค่าดัชนี RMR และค่าดัชนี RMSEA ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 จึงทำให้โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานตามสมมติฐานมีการกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก ดังแสดงในภาพประกอบ 22



ภาพประกอบ 22 โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 6.3 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงาน

ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นค่าที่มาจากโมเดลที่มีความกลมกลืน ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effect: IE) และอิทธิพลรวม (Total effect: TE) เพื่อทราบอิทธิพลของตัวแปรทำนายที่มีต่อตัวแปรผลในโมเดล ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์อิทธิพลจำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ผลของอิทธิพลทางตรง ผลของอิทธิพลทางอ้อม และผลของอิทธิพลรวม แสดงดังตาราง 37

ตาราง 34 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรเชิงสาเหตุไปยังตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงาน

ตัวแปรทำนาย	ตัวแปรเชิงสาเหตุ					
	JPF			PSM		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
PSM	0.76	-	0.76	-	-	-
TS	-	0.23	0.23	0.31	-	0.31
TFL	-	0.06	0.06	0.08	-	0.08
OCM	-	0.33	0.33	0.43	-	0.43
R <sup>2</sup>		0.25			0.43	

จากตาราง 34 เมื่อพิจารณาขนาดอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (PSM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.76 และอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (PSM) พบว่า บรรยากาศองค์กร (OCM) ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริหารสาธารณะ (PSM) มากที่สุด รองลงมา ความสำคัญในงาน (TS) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.43, 0.31 และ 0.08 ตามลำดับ และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ บรรยากาศองค์กร (OCM) รองลงมา ความสำคัญในงาน (TS) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) โดยผ่านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (PSM) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.33, 0.23 และ 0.06 ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ (PSM) มีอิทธิพลส่งผลมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 และตัวแปรอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการบริการ

สาธารณสุข (PSM) พบว่า บรรยากาศองค์การ (OCM) มีอิทธิพลส่งผลมากที่สุด รองลงมา ความสำคัญในงาน (TS) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TFL) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.43, 0.31 และ 0.08 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน (JPF) และแรงจูงใจในการทำงาน (PSM) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.25 และ 0.43 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 25 และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานได้ร้อยละ 43 โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงาน (JPF) และแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข (PSM) แสดงดังภาพประกอบ 22 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

6.3.1 ตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางเท่ากับ 0.76

6.3.2 ตัวแปรความสำคัญในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.31 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางเท่ากับ 0.23

6.3.3 ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.08 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางเท่ากับ 0.06

6.3.4 ตัวแปรบรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.43 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณสุข โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางเท่ากับ 0.33

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสมมติฐานของการวิจัยว่า โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา มีจำนวนทั้งสิ้น 5,662 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ตัวแทนพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 480 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการและเติมคำ ส่วนที่สอง เป็นแบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนที่สาม เป็นแบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 ปัจจัย โดยส่วนที่ 2 และส่วนที่สามเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งส่วนที่สองเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา โดยวัดจากองค์ประกอบ 2 ด้าน คือ พฤติกรรมตามบทบาท และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 และส่วนที่สามเป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน จำแนกเป็นปัจจัยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการเสียสละตนเอง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 ปัจจัยความสำคัญของงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยวัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การมีอำนาจเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และมุ่งมั่นความสัมพันธ์เป็นรายคน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 และปัจจัยบรรยากาศองค์การ โดยวัดจากองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ โครงสร้างองค์กร การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชม การสนับสนุน และความรู้สึกรักผูกพันและรับผิดชอบต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94



ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) ค่าสูงสุด (Maximum) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) วิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัดตัวแปรแฝงในโมเดลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ตรวจสอบความของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งใช้ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) และค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) เป็นดัชนีวัดความกลมกลืนโดยใช้โปรแกรมประยุกต์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ในโมเดลสมการโครงสร้าง โดยการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ของตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา สามารถสรุปผลการวิจัยโดยการนำเสนอเป็น 2 ส่วนดังนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 255.30 ( $p = .00$ ) ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์หรือค่าไค-สแควร์ต่อองศาความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 3.03 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีราก

ของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.058 และค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.068 ซึ่งดัชนีทุกค่าเป็นค่าที่ดีที่สุด แต่มีเพียงค่าค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่จะดับ .01 โดย  $p$  เท่ากับ 0.00 ที่ปฏิเสธสมมติฐาน เมื่อพิจารณาค่า  $\chi^2/df$  ที่มีค่าน้อยกว่า 5 ประกอบกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี GFI และ AGF มีค่าใกล้เคียง 1 ( $\geq 0.90$ ) และค่าดัชนี RMR และค่าดัชนี RMSEA ที่มีค่าต่ำกว่า 0.08 จึงทำให้โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ดังนั้น โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้

## 2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.76 และอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ พบว่า บรรยากาศองค์การ ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มากที่สุด รองลงมา ความสำคัญในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.43, 0.31 และ 0.08 ตามลำดับ และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ บรรยากาศองค์การ รองลงมา ความสำคัญในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.33, 0.23 และ 0.06 ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีอิทธิพลส่งผลมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 และตัวแปรอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ พบว่า บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลส่งผลมากที่สุด รองลงมา ความสำคัญในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.43, 0.31 และ 0.08 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.25 และ 0.43 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 25 และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานได้ร้อยละ 43

## อภิปรายผล

จากการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยจากศึกษาในครั้งนี้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. ผลการวิเคราะห์ความกลมกลืนของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานนำซึ่งกรอบแนวคิดเชิงสมมติฐานที่อธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากนั้นจึงมีการสร้างโมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา แล้วจึงมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดลสาเหตุดังกล่าว ซึ่งผลการตรวจสอบ พบว่า โมเดลสมการโครงสร้างตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เท่ากับ 255.30 ( $p = .00$ ) ค่าอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพัทธ์หรือค่าไค-สแควร์ต่อองศาความเป็นอิสระ ( $\chi^2 / df$ ) มีค่าเท่ากับ 3.03 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.93 ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.90 ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.058 และค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.068 จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า ค่า  $\chi^2 / df$  มีค่าน้อยกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 5.00 ค่า GFI และ AGF มีค่าใกล้เคียง 1 ค่า RMR และค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.08 ซึ่งดัชนีทุกค่าเป็นค่าที่ดีที่สุด แต่ยังมีบางค่าที่ไม่ผ่านเกณฑ์ คือ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) เพราะมีนัยสำคัญทางสถิติที่จะดับ .01 โดย  $p$  เท่ากับ 0.00 ซึ่งการที่ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเนื่องมาจากการได้รับผลกระทบจากความซับซ้อนของโมเดล กล่าวคือ ถ้าโมเดลมีเส้นอิทธิพลหรือค่าพารามิเตอร์จำนวนมาก ก็มีแนวโน้มที่จะมีนัยสำคัญ หรือผลกระทบจากขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คือ ถ้าโมเดลที่ทดสอบได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ ค่าไค-สแควร์ก็ยังมีแนวโน้มที่จะมีนัยสำคัญ หรือจะเป็นผลกระทบจากการที่ค่าไค-สแควร์มีความไวต่อการละเมิดข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงปกติพหุคูณ (Multivariate Normality)(Orskov and Sorbom, 1996: 121-122) โดยจากการวิเคราะห์โมเดล ถ้าพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับ จะเห็นว่าไม่จำเป็นต้องมีการแก้ปรับแล้ว ถึงแม้จะมีการแก้ปรับก็ไม่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ โมเดลที่ได้จึงมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มาก

ที่สุด ดังนั้นโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการวิเคราะห์มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้ จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่าโมเดลตามสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ได้โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

## 2. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์เส้นทาง อิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.76 และอิทธิพลทางตรงของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ พบว่า บรรยากาศองค์การ ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมากที่สุด รองลงมา ความสำคัญในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.43, 0.31 และ 0.08 ตามลำดับ และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรทำนายที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานมากที่สุด คือ บรรยากาศองค์การ รองลงมา ความสำคัญในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเป็นบวกเท่ากับ 0.33, 0.23 และ 0.06 ตามลำดับ ส่วนอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีอิทธิพลส่งผลมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.76 และตัวแปรอิทธิพลรวมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ พบว่า บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลส่งผลมากที่สุด รองลงมา ความสำคัญในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.43, 0.31 และ 0.08 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) ของตัวแปรผลการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.25 และ 0.43 ตามลำดับ แสดงว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุในโมเดลสามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตัวแปรผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 25 และตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานได้ร้อยละ 43 ซึ่งที่ได้กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นสามารถอภิปรายผลการวิจัยจำแนกเป็นรายข้อดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางเท่ากับ 0.76

ผลการตรวจสอบแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากแรงจูงใจในการบริการสาธารณะเป็นพฤติกรรมทางจิตวิทยาที่มีลักษณะเป็นการ

กระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจให้อยากที่จะปฏิบัตินั้น เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และทำให้พนักงานของภาครัฐมีความภาคภูมิใจที่จะได้เป็นผู้ให้บริการสาธารณะ ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานนั้น เพราะเมื่อพนักงานมีความตั้งใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานนั้นให้ได้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีเสมอ ดังนั้นผลของการที่พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ Peter and Bram (2009) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ จากการปฏิบัติงานของพนักงานภาครัฐในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของพนักงานกับผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกัน ซึ่งแรงจูงใจในการบริการสาธารณะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และเต็มใจที่จะพยายามปฏิบัติงานให้กับองค์กรและประชาชนมากขึ้น นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานมีสมรรถนะหรือความสามารถที่สูงขึ้น จนสะท้อนให้เห็นถึงการส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีให้แก่ประชาชนในประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่บุญยฤทธิ์ พร้อมสุทธิพงศ์ (2556) และนันทิ ขจรกิตติยา (2554) ที่ได้อธิบายไว้ว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะเป็นกลไกสำหรับพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐที่นำมาสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับสูง และใช้ในการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้การที่พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความผูกพันในองค์กร และส่งเสริมพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงานให้มีความเต็มใจในการบริการสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ Gould –William et al. (2013) ที่ได้นิยามแรงจูงใจในการบริการสาธารณะไว้ว่าเป็นค่านิยม หรือทัศนคติที่กระตุ้นให้พนักงานแสดงออกถึงพฤติกรรมที่สื่อถึงการทำประโยชน์เพื่อประชาชน โดยผลการศึกษาของ Pablo and Gregory (2001) ก็ยังสนับสนุนคำนิยามของ Gould –William et al. (2013) ซึ่งได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและผลการปฏิบัติงาน: หลักฐานจากรัฐบาลกลาง โดยกลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานในสหพันธรัฐ จำนวน 35,000 คน พบว่า มีผลการวิจัยหลากหลายที่แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการบริการสาธารณะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับการบริการ และมีความใส่ใจในการบริการสาธารณะมากขึ้น และยังพบอีกว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีประโยชน์อย่างมาก หากหน่วยงานสามารถโน้มน้าวให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในการทำงานจะทำให้พนักงานมีความก้าวหน้าและจะได้รับผลตอบแทนมากขึ้น เพราะปัจจัยเหล่านั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของงานที่พนักงานปฏิบัติให้กับรัฐ ดังนั้นพวกเขาอาจเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจากผลการศึกษาของนักวิชาการแสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยก็ยังเป็นตามทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรของ Adam (2008) ที่ได้อธิบายว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นเกิดจากปัจจัยเสริมที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อโน้มน้าวจิตใจของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานให้กับองค์กรโดยไม่ข้อแม้ เพื่อให้

ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานจะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ในกรณีองค์การภาครัฐ โดยเฉพาะภารกิจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นภารกิจในรูปแบบของการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน พนักงานขององค์การจึงต้องมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ เพื่อให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการจัดทำบริการสาธารณะ ส่งผลให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ Sang mook Kim (2006) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจในการบริการสาธารณะและผลการปฏิบัติงานในด้านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในประเทศเกาหลี โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ 1,584 คนในประเทศเกาหลี ซึ่งพบว่ามิชอบข้อชี้ที่แตกต่างตามบริบทขององค์การ คือในบริบทขององค์การเอกชน การมีแรงจูงใจในการทำงานสามารถทำให้พนักงานมีจิตบริการ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีการร่วมด้วยช่วยกันทำงานอย่างดีและราบรื่นขึ้น ส่วนในบริบทของภาครัฐ พบว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งข้าราชการที่มีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะจะมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะเป็นตัวทำนายที่สำคัญของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ นอกจากนี้ในเชิงทฤษฎีแรงจูงใจ Cumming and Schwab (1973) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร มีผลมาจากปัจจัยบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความสามารถของบุคคลนั้น ดังนั้นการที่จะทำงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการจะต้องอาศัยปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977) ที่ได้อธิบายเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรว่าได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยบุคคล โดยการมีแรงจูงใจในการทำงานจะส่งผลไปถึงความเต็มใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ความสามารถ บุคลิกภาพ ความสนใจ ความชัดเจนในบทบาทมีความแปรผันไปด้วย เช่นหากบุคคลไม่มีแรงจูงใจในการทำงานก็จะทำให้ความสามารถของเขาตกลงตามความตั้งใจไปด้วย ซึ่งหากบุคคลมีความคลุมเครือในบทบาทและความชัดเจนในบทบาท ก็มีอิทธิพลต่อความพยายามในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลกับผลการปฏิบัติงานนั้นด้วย และยังสอดคล้องกับ Schermerhorn and el. (2000) ที่ได้อธิบายว่าผลการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีลักษณะเป็นผู้มีความรู้และสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านนโยบายสาธารณะ เป็นผู้ที่ให้ความสนใจในการช่วยเหลือหรือการทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน ตระหนักในหน้าที่ด้านการให้บริการประชาชน ให้ความสำคัญต่อการทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้ด้อยโอกาสหรือผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนจากสภาพแวดล้อมและสังคม และเป็นผู้ที่คอยปกป้อง สนับสนุน และทำในสิ่งที่ดีต่อส่วนรวมโดยไม่คิดถึงผลประโยชน์ส่วนตัว ก็ย่อมทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี กล่าวคือ เมื่อพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการ

บริการสาธารณะตามทฤษฎีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะของ Perry and Wise (1990) ใน 4 ด้าน เป็นไปในทิศทางบวกทั้งหมด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การคำนึงถึงผลประโยชน์ของสาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการเสียสละตนเอง แล้วส่งผลให้พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในระดับ ก็จะทำให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานโดยไม่เต็มใจออกมา และจะทำให้มีผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำเช่นกัน เนื่องจากแรงจูงใจในการบริการสาธารณะส่งผลต่อความรู้สึกทางจิตใจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดความรู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นผู้ให้บริการสาธารณะ ได้ทำประโยชน์ให้แก่ประชาชนผู้ที่เป็นบุคคลกลุ่มใหญ่และมีความสำคัญที่สุดของประเทศ ทำให้พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจที่จะมุ่งมั่นปฏิบัติงานบริการสาธารณะและงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จ และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพราะนอกจากพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีแล้ว ตัวของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองก็จะได้รับความไว้วางใจ ได้รับคำชื่นชมจากประชาชน และผู้นำขององค์การด้วย ทำให้พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้กับสาธารณะและองค์การต่อไป

2. ตัวแปรความสำคัญในงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.31 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางเท่ากับ 0.23

ความสำคัญในงาน มีอิทธิพลทางตรงแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ เนื่องจากภารกิจและหน้าที่ของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นงานที่มีความสำคัญต่อสาธารณะ เมื่อพนักงานขององค์การได้รับมอบหมายงานบริการสาธารณะหรืองานในด้านอื่น ๆ ขององค์การและรับรู้ว่าการเหล่านั้นมีความสำคัญอย่างไรต่อตนเองและประชาชน จะทำให้พนักงานมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนในการที่จะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญนั้น ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ และมีประสิทธิผลที่ดี ดังนั้นการตระหนักในหน้าที่ของพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปรียบเสมือนเป็นแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ที่ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดลักษณะของงานของ Hackman and Oldham (1980) ที่ได้อธิบายว่า ลักษณะของงานตามองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ ความหลากหลายของทักษะ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และโดยเฉพาะความสำคัญในงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งกล่าวคือบุคคลจะแสดงออกอย่างเต็มที่ โดยการตั้งใจที่จะการปฏิบัติงานที่ได้รับ

มอบหมายนั้น และเมื่อได้รับรู้ว่างานที่จะต้องปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กร และลักษณะงานนั้นตรงตามความรู้ ความสามารถ ทักษะ และตรงตามความชำนาญที่มีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Adam M. Grant (2008) ที่ได้ศึกษาความสำคัญของงานที่มีอิทธิต่อผลการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของกลไกการปฏิบัติงาน และเงื่อนไขของขอบเขตการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่า บุคคลที่ได้รับบทบาทหน้าที่หรืองานที่มีความสำคัญจะทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจ หรือมีแรงผลักดัน อุทิศเวลา เพื่อที่จะปฏิบัติงานนั้นให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด จึงส่งผลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังที่พรธนิภา สืบสุข, 2548 และศลินา ทวีวัฒน์กิจบวร, 2548 ได้กล่าวว่าคุณลักษณะของงานในองค์กร เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับมอบหมายมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์กรและผู้อื่น และมีคุณลักษณะเหมาะสมกับความสามารถที่พนักงานมีหรือไม่ จะทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานอย่างสูง และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากการรับรู้ความสำคัญของงาน ๆ นั้น จะทำให้พนักงานประมวลความสามารถของตัวเองบวกกับตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหรือไม่ปฏิบัติงานของตน ในขณะที่เดียวกันในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภารกิจหน้าที่ในการบริการสาธารณะ ทำให้เห็นอย่างชัดเจนว่างานที่พนักงานจะได้รับมอบหมายจะต้องเป็นงานที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นงานเป็นงานบริการสาธารณะ ที่มีผลกระทบต่อประชาชน ซึ่งในความสำคัญของงานทำให้พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความตระหนักต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการบริการสาธารณะที่จะทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น ตั้งใจทำงานนั้นให้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จ จึงนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี คือ บริการสาธารณะมีประสิทธิภาพและเป็นบริการสาธารณะที่มีประโยชน์ต่อประชาชนมากที่สุด โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Denise M. Rousseau (1977) ที่ได้ศึกษาความแตกต่างของงานด้านเทคโนโลยีในลักษณะงาน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงาน 19 หน่วย พบว่ามีความแตกต่างระหว่างกัน ลักษณะงาน ความพึงพอใจของพนักงาน และแรงจูงใจในการทำงานด้านเทคโนโลยี และมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากระหว่างลักษณะงาน ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ โดยเฉพาะตัวแปรลักษณะงานในด้านความสำคัญของงานกับแรงจูงใจในการทำงาน เนื่องจากความสำคัญของงานทำให้พนักงานมีความตระหนักต่อหน้าที่ของตนในองค์กร และเป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะที่ไม่ว่าใครจะทำได้ในองค์กร จึงทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ส่งผลทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการที่จะปฏิบัติงานนั้นอย่างมุ่งมั่นตั้งใจ และให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสำคัญในงานนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมาก เพราะการเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ที่มาจากการที่พนักงานรับรู้ความสำคัญในงานในแต่ละรูปแบบทั้งภาคเอกชน และภาครัฐล้วนส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ซึ่งหากพนักงานเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญ ก็



ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในเชิงบวก ผลการปฏิบัติงานนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ แต่หากพนักงานคิดว่างานที่ได้รับมอบหมายไม่ได้มีความสำคัญหรือเป็นงานที่หากทำแล้วไม่ได้เกิดประโยชน์ต่อใครเลย ก็จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในเชิงลบ และจะได้ผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดี และขาดประสิทธิภาพ

3. ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.08 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางเท่ากับ 0.06

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ เนื่องจากการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำและพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีลักษณะในการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน มีศีลธรรม จริยธรรม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ สามารถจูงใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงานได้ มีความตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เอาใจใส่พนักงานในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน และมีความทันสมัย เป็นต้น ซึ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นเป็นลักษณะของผู้นำที่ในปัจจุบันมีความต้องการอย่างมากต่อการเป็นผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ มีความภาคภูมิใจ และมีความศรัทธาต่อตัวของผู้นำ ซึ่งพนักงานมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อตัวผู้นำ ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานในการบริการสาธารณะที่ได้รับมอบหมายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นด้วยดี และพร้อมที่จะเผชิญกับงานที่มีความยากลำบากมากยิ่งขึ้น ดังนั้นจึงทำให้พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ จนนำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และนำพาความสำเร็จมาสู่องค์กร ซึ่งนั่นก็คือการให้บริการบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sung Min Park and Hal G. Rainey (2008) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในหน่วยงานสังกัดรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา ศึกษากับพนักงานของรัฐบาลกลางกว่า 6,900 คน ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ของงาน โดยจากการวิเคราะห์นั้นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีระดับกับความสัมพันธ์สูงแสดงว่าความสัมพันธ์ทั้ง 2 เป็นไปในเชิงบวกที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับปรารถนา ซึ่งสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ พนักงานของรัฐบาลกลางมองเห็นผู้นำของพวกเขาในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ความเป็นผู้นำที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ข้อมูลและเน้นมาตรฐานที่สูง ก็แสดงระดับความสัมพันธ์ที่สูงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และทำให้พนักงานและองค์กรมีระดับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น เกิดคุณภาพของงาน และเกิดความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ในการวิเคราะห์

ชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ James Gerard Caillier (2014) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ความคาดหวังของภารกิจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: การศึกษาเบื้องต้น โดยศึกษากับรัฐบาลกลางและพนักงานของรัฐบาลท้องถิ่นในสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีผลกระทบเชิงบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวังของภารกิจมีเสริมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงาน แต่อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ส่งผ่านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะไปถึงทิศทางของการมีผลการปฏิบัติงานขององค์การ Mohsen and Mohammad (2011) ได้ทำการศึกษาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งผลการวิจัย พบว่า การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก องค์การที่มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงร้อยละ 78 เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งอธิบายได้ว่าทักษะความเป็นผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ และองค์การที่มีพนักงานที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงจะนำพาความสำเร็จมาสู่องค์การ อาจสรุปได้ว่าองค์การใดปราศจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การเกิดขึ้นได้ยาก และองค์การมีความต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน และมุ่งสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขององค์การ เมื่อลงรายละเอียดของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ พบว่าผลการการศึกษาของ Seyyed Ali et al. (2013) มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของผู้วิจัย โดยเขาได้ที่ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของธนาคาร 78 แห่งในจังหวัดเซหมันในอิหร่าน จำนวน 286 คน พบว่าแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ในมิติของความมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์สาธารณะ ความเห็นอกเห็นใจ และการเสียสละ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์ ซึ่งจากความสัมพันธ์ในเชิงบวกของทั้ง 2 ตัวแปรนั้นยังทำให้ส่งผลทางอ้อมต่อการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และส่งผลไปยังการเกิดผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เหตุผลที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นไปได้ว่า เมื่อผู้นำของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ก็จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะทำให้พนักงานมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานนั้น รวมไปถึงทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา และไว้วางใจต่อตัวผู้นำว่าจะนำพาให้พนักงานมีความก้าวหน้า ในทางตรงกันข้ามหากผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้พนักงานไม่สามารถกำหนดทิศทางของการปฏิบัติงานได้ และจะแสดงออกถึง

ความไม่มั่นคงไม่ยากที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรนั้นด้วย จากที่ได้กล่าวมาถึงความสัมพันธ์ของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีแรงจูงใจในกาบริการสาธารณะ และการมีผลการปฏิบัติงานที่ดีของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้ทำการศึกษา ผู้วิจัยสามารถยืนยันได้อีกจากผลการศึกษาของทิพวัลย์ ชาลีเครือ (2559) ที่พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้เกินความคาดหมายขององค์กร ซึ่งจากการศึกษาดังกล่าวเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass (1999) ที่ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและทำให้ผู้ตามมีศักยภาพมากขึ้น เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถจูงใจให้ผู้ตามมีมุมมองการทำงานที่ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง นำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร จนทำให้ผู้ตามทำผลงานให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีแก่องค์กรนั้น ๆ

4. ตัวแปรบรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.43 และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเส้นทางเท่ากับ 0.33

บรรยากาศองค์กร มีอิทธิพลทางตรงแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผ่านตัวแปรแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ เนื่องจากบรรยากาศองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสัมผัส รู้สึก และรับรู้ได้ถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร ได้แก่ โครงสร้างองค์กร การตั้งมาตรฐานในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน การชื่นชมและการสนับสนุน และความรู้สึกผูกพันและการรับผิดชอบต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร ซึ่งลักษณะเหล่านี้ทำให้พนักงานรู้สึกถึงบรรยากาศของการปฏิบัติงานในองค์กร และล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และการปรับตัว รวมถึงการยอมรับกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อพนักงานยอมรับ และปรับตัวได้แล้ว ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจกับบรรยากาศองค์กรและระบบงานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้สร้างขึ้น จากการที่พนักงานมีความพึงพอใจและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรมีความราบรื่น ซึ่งแสดงให้เห็นได้ว่าผลของบรรยากาศองค์กรทำให้พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดแรงจูงใจในการทำงานหรือบริการสาธารณะให้กับประชาชน จนส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังที่ Steer and Porter (1979) และ Slocum and

Hellriegel (2011) ได้กล่าวว่าการสร้างบรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความสำเร็จขององค์การ เพราะแรงจูงใจในการทำงาน และความพอใจในงานของพนักงานขึ้นอยู่กับ การรับรู้บรรยากาศของพนักงานต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อภิวรรณ กันวิเชิญ (2559) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรมีทัศนคติ มีแรงจูงใจในการทำงานในทางบวกกับพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ถ้าบุคลากรอยู่ในบรรยากาศที่สอดคล้องกับความต้องการแล้วก็จะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น จึงส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศองค์การให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญภายในองค์การนั้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ สรียา บุญธรรม (2558) ที่ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาโรงแรมสามพราน ริเวอร์ไซด์ จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานโรงแรมสามพรานริเวอร์ไซด์ จำนวน 195 คน ซึ่งพบว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นการเกิดความพึงพอใจเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับการทำงานของพนักงาน และจะส่งผลให้เกิดความเต็มใจที่จะร่วมมือกับองค์การ ส่วนในด้านของผลการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์การได้ในทางอ้อมโดยผ่านแรงจูงใจในการทำงานที่เกิดจากการที่พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจสภาพแวดล้อมในบรรยากาศองค์การ และการศึกษาของ Siroos Ghanbari and Asghar Eskandari (2013) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย Bu-Ali Sina จำนวน 250 คน ได้พบว่า บรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการทำงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกที่ เนื่องจากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณระบุงค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ ปัจจัยในการให้รางวัล การชื่นชม การสนับสนุน ความรู้สึกผูกพันและการรับผิดชอบต่อองค์การเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยการตั้งมาตรฐานในการทำงาน มีอิทธิพลกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งจากทฤษฎีความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การทั้ง 2 ความสัมพันธ์ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยทางอ้อม แต่กลับกันในผลการศึกษาของ Nenah Sunarsih (2017) ที่เขาได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของบรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานทั้งในสำนักงานใหญ่และสำนักงานภูมิภาค (UPBJJ-UT) ในพื้นที่เมืองโบกอร์ จำนวน 120 คน พบว่าบรรยากาศองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แต่บรรยากาศองค์การจะต้องมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นตัวส่งผ่านถึงจะ

ทำให้บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

จากผลการวิจัยข้างต้นที่ให้การสนับสนุนผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยส่งผ่านแรงจูงใจในการทำงาน แต่เนื่องจากบริบทขององค์การมีความแตกต่างกัน จึงยังไม่ค่อยมีนักวิจัยทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในบริบทขององค์การภาครัฐ แต่ในความเข้าใจจะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการทำงานขององค์การภาครัฐที่มีภารกิจและหน้าในการบริการสาธารณะให้กับประชาชน เป็นแรงจูงใจในการบริการสาธารณะซึ่งสามารถเปรียบเทียบกันได้ตามเหตุและผลของภารกิจ ดังนั้นทำให้ผลการวิจัยเป็นตามทฤษฎีองค์การในเรื่องของความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งในการปฏิบัติงานในองค์การ จะต้องอาศัยปัจจัยภายในอื่น ๆ ขององค์การมาประกอบรวมกันเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา ซึ่งพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน คือ แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ และตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน คือ ความสำคัญในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงคิดว่าผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคคลและองค์การ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสามารถนำข้อค้นพบหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพของตัวพนักงานและองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ความสำคัญในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การ ล้วนมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะแรงจูงใจในการบริการสาธารณะซึ่งเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างแรงจูงใจในปฏิบัติงานด้านการบริการสาธารณะและงานภายในองค์การ โดยการ

สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เช่น การทำให้พนักงานรับรู้ว่างานที่ได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อใคร อย่างไร พัฒนาบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน อาทิ ทำให้โครงสร้างองค์การไม่ซับซ้อนมากเกินไปจนทำให้พนักงานไม่แน่ใจว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้ให้ชัดเจน ใ่วางใจให้พนักงานสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในทุกระดับ ชื่นชมพนักงานเมื่อพนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ให้เงินเดือน ค่าตอบแทนที่เหมาะสม หรืออาจมีโบนัสพิเศษให้กับพนักงาน เพื่อสร้างขวัญเป็นกำลังใจ เป็นต้น อีกทั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปลูกจิตสำนึก และปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้นำให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ ให้ความใส่ใจต่อพนักงานเป็นรายคน โดยการใช้เวลาในการสอนงาน แนะนำงาน และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่พนักงาน ตลอดจนปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน หาวิธีที่จะช่วยให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อช่วยให้งานประสบผลสำเร็จ และกระตุ้นให้พนักงานคิดหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาและแสดงออกถึงความสามารถของตนเองและสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงาน นอกจากนี้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำให้พนักงานได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะที่นับได้ว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อประเทศ เพื่อที่จะกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ ซึ่งจากผลการศึกษาชี้ให้เห็นแล้วว่าการมีแรงจูงใจในการบริการสาธารณะที่เกิดจากปัจจัยความสำคัญในงาน การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ และการมีบรรยากาศองค์การที่ดี ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี

## 1.2 ข้อเสนอแนะสำหรับบุคคลและองค์การทั่วไป

การวิจัยครั้งนี้ แม้จะศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ผลจากการศึกษาก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานสำหรับพนักงานและองค์การทั่วไปได้ เพราะผลการปฏิบัติงานหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นนั้น ล้วนมีผลในด้านการสนับสนุนความก้าวหน้าขององค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ ดังนั้นบุคคลและองค์การทั่วไปสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาตน และพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่น่าจะเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้พนักงานในองค์การมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เช่น ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารค่าตอบแทน ความพึงพอใจ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน เป็นต้น

2.2 การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะพนักงานของเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาและพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรของรัฐ อาทิ พนักงานของเทศบาลเมือง เทศบาลนคร หรือพนักงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน เป็นต้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรที่มีความแตกต่าง โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างกลุ่มพหุระดับ (Multiple Group Structure Equation Model) เพื่อตรวจสอบข้อค้นพบว่ามีความเหมือนหรือความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปใช้ในการหาแนวทางพัฒนาให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรมากขึ้น

2.3 ควรมีการนำเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ หรือเป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) มาประยุกต์ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลามีผลปฏิบัติงานที่ดี หรืออาจจะศึกษาเป็นรายกรณี ในกรณีที่ต้องการเจาะลึกในบริบทเฉพาะภายหลังจากการศึกษาในภาพรวมด้วยเชิงคุณภาพ

## บรรณานุกรม

- กนกพร วรมานะกุล. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแบบมีส่วนร่วมกับขวัญของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- กัลยภรณ์ ดารากร ณ อยุธยา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำวิวัฒนาการองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล คีษานาการพาณิชย์ในเขตจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการประกอบการ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัลยาณี สนธิสุวรรณ. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์บุคคลภาพ กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคม เครือเจริญโภคภัณฑ์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จำเนียร จวงตระกูล. (2531). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- จิตติมา อัครธิตพิงค์. (2556). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency Development)*. พระนครศรีอยุธยา: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- จิรัชกิติ บุญโชคช่วย. 2533. *การจัดระเบียบตามหลักการกระจายอำนาจการปกครอง*. กรุงเทพฯ.
- จุฬารัตน์ สุคันธรัตน์. (2541). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและความเครียดของบุคลากรในโรงพยาบาลตากสิน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชุตติมา มาลัย. (2552). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากรและสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- ชูศักดิ์ เทียงตรง. (2528). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. กรุงเทพฯ: ศูนย์วิจัยคณะรัฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ไชยา เกษารัตน์. (2556). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์*. สงขลา: เลิศวิถิการพิมพ์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.



- ทิพวัลย์ ขาลีเครือ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของครูในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธัญญามาส โจนานนท์. (2557). *ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ซิลลิค ฟาร์มา จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นศรียา อาลีตีมัน. (2558). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความทุ่มเทในงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- นงค์เยาว์ แก้วมรกต. (2542). *ผลการรับรู้บรรยากาศองค์การที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การของพนักงานบุคคล ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพร ศรีประดิษฐ์กุล. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงานในเขตสำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์ภูมิภาคที่ 10 สังกัดกรมบัญชีสหกรณ์*. ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นันทิ ขจรกิตติยา. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลของแรงจูงใจในการบริการสาธารณะในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทย*. ในรายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติ, 23, 684-690.
- นิภา แก้วศรีงาม. (2547). *จิตวิทยาองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2559). *การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น*. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2561, จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น>
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2559). *ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน*. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2561, จาก [http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน\\_พ.ศ.2534\\_แก้ไขเพิ่มเติมถึง\\_ฉบับที่\\_8\\_พ.ศ.2553](http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน_พ.ศ.2534_แก้ไขเพิ่มเติมถึง_ฉบับที่_8_พ.ศ.2553)

- บุญยฤทธิ์ พร้อมสุทธิพงศ์. (2556). *บทบาทของคริสต์จักรในจังหวัดเชียงใหม่ในการสร้างแรงจูงใจสาธารณณะ*. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุษมณี ยีหมะ. (2555). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจธรรม ดิสกุล. (2558). *การรับราชการ: แรงจูงใจในการบริการสาธารณหรือสวัสดิการในองค์กร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป: จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ว่างอักษร.
- พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน 2554. (2554). สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2561, จาก <http://www.royin.go.th/dictionary/>
- พรรณราย ทร์พะยะประภา. (2532). *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิชาเนอาร์ทคอร์ปอเรชั่น.
- พรรณนิภา สืบสุข. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะงาน ภาวะการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิจิตรา ไซเอกปัญญา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการของโรงพยาบาลเอกชน*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการศึกษากการเปลี่ยนแปลง*. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี.
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. (2558). *Structural Equation Modeling Analysis*. สืบค้นเมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <http://www.bec.nu.ac.th/2015/files/แลกเปลี่ยน%20วิจัย%20ครั้งที่%20203.pdf>
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บริษัท ด่านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- ยุดา รักไทย. (2546). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- รจนา อิทธิเทพนา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- รัชชพงษ์ ชัชวาล. (2560). *โมเดลสมการโครงสร้างพฤติกรรมการสร้างสรรคนวัตกรรมของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคใต้ของประเทศไทย: ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนข้ามประเภทองค์กร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ, คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554) *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลักษณะชาติ ใจเย็น. (2537). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความพึงพอใจในงาน และการปฏิบัติงานของพนักงานในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลัดดา พัชรวิภาส. (2550). *บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและประสิทธิภาพในการทำงาน กรณีศึกษา : พนักงานชั่วคราว บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ลัดดา สัจพันโรจน์. (2545). *บรรยากาศองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรในทัศนะของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน)*. สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการ, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา, คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณณี แกมเกตุ. (2555). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วัชระ เลิศพงษ์วรพันธ์. (2553). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานฝ่ายบริการบุคลากรของบริษัทสายการบินแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วัชรีย์ อยู่เจริญ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จ เครือซีเมนต์ไทย*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วัน เดชพิชัย. (2535). *คู่มือการวิจัยและการประเมินโครงการทางการศึกษา และพฤติกรรมศาสตร์*. ปัตตานี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- วัลย์ลิกา สวัสดิ์นฤเดช. (2539). *สภาพแวดล้อมในการทำงานตามทัศนะของข้าราชการฝ่ายธุรการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ประสานมิตร).
- วิชชุดา ลดาวัลย์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการมหาบัณฑิต, คณะการ บัญชีและการจัดการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2554). *การจัดการและพฤติกรรมมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย รังสิต.
- วิวัฒน์ ธรรมนารถสกุล. (2547). *ปัจจัยเชิงสาเหตุทุกระดับของผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ: ศึกษาปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยระดับบุคคล*. ปรินญาณิพนธ์วิทยา ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน : แนวพินิจเชิงระบบ*. *วารสารข้าราชการ*. 42(3), 28-46.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2559). *รูปแบบและประเภทการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ศลิษา ทวีวัฒน์กิจบวร. (2548). *ผลกระทบของคุณลักษณะของงานและคุณลักษณะโครงสร้างเชิง ลังคมที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

สญาญู อธิระวณิชตระกูล. (2551). อิทธิพลของการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และการพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยบูรพา ประเพณีพนักงานมหาวิทยาลัย. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 3(1), 19-32.

สมยศ นาวิการ. (2550). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สรียา บุญธรรม. (2558). *บรรยากาศขององค์กรพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และความพึงพอใจในงาน: กรณีศึกษาโรงแรมสามพราน ริเวอร์ไซด์ จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2546). *พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542*. สืบค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2561, จาก <http://www.dla.go.th/work/planlocal/กฎหมาย%20ระเบียบ/พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่อปท.%20พ.ศ.2542%20pdf.pdf>

สุดา ทัพสุวรรณ. (2541). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (เอกสารประกอบการสอน)*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. กรุงเทพฯ :วิรัตน์เอดดูเคชั่น จำกัด.

สุพัตรา เพชรมณี และเชี่ยวชาญ อาศุวัฒน์กุล. (2538). *ผลกระทบของบรรยากาศขององค์กรที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สุมาลี ขุนจันดี. (2541). *วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวภาคย์ ดีวาจา. (2529). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการเกษตรของบริษัทเอกชน*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม, บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อภิวรรณ กันวิเชิญ. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายทับดินทร์ อำเภอดอกสูง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรทัย ก๊กผล. (2547). *Best practices ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

- อลงกรณ์ มีสุทธา และ สมิต มัชฌุกร. (2542). *การประเมินผลการปฏิบัติงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- อัจฉรา เฉลยสุข. (2556). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การคุณภาพ การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าต่อพนักงาน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธบุรี.
- อัฉนา เตมีย์. (2554). *การถ่ายทอดทางสังคมในองค์การ จิตลักษณะ คุณภาพชีวิตการทำงานและ พฤติกรรมการทำงานของพนักงานโรงแรมในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ, คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อิศรัฎฐ์ รินไธสง. (2560). *การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างด้วย LIAREL*. เอกสารประกอบการบรรยาย ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา วันที่ 2 มิถุนายน 2560. สงขลา: ภาควิชารัฐ ประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Adam, M. G. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108 –124
- Adam, M.G. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Afjahi, S.A.A, Dehghanan, H., Kashei, V., Malmir, R. and Karbalaei. M. (2013). The impact of transformational leadership on public service motivation. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 2013, 2(3), 290-295.
- Alonso, P and Lewis, G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector. *The American Review of Public Administration*, 31, 363-380.
- Altman, R. (2000). Forecasting Your Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*. 62-65.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (72), 441-462.

- Babin, B. J. and Boles, J. B. (1998), "Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women", *Journal of Marketing*, 62, 77-91.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformation Leadership*. Thousand oaks CA: Sage.
- Bass, B.M. (1997). Does the Transformation Leadership transcend organizational and national boundaries?. *Journal American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Jorgensen, B. T. and Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Journal Administration & Society*, 39(3): 354-381.
- Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993) *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*. In *Performance Selection in Organizations*. Edited by Schmitt, N. & Borman, W.C. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Bottomley, Andrew, P., Mostafa, Ahmed, Gould-Williams, Julian Seymour and León-Cázares, F. (2016). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behaviors: The Contingent Role of Public Service Motivation. *British Journal of Management*, 27(2), 390-405.
- Bovee, C. L. and Wood, M. B., (1993). *Management: Practice and Skills*. New York: McGraw Hill.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Brief, A. P. and Aldag, R. J. (1975). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 182-186.
- Brown, W. B. and Moberg, D. (1980). *Organizational Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley & Sons.

- Brown, W .B. and Moberg, D. J. (1980). *Organization theory and management*. New York: John Wiley and Sons.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management* 2014, 43(2), 218–239.
- Campbell, R. F. (1976). *Administration Behavior in Education*. New York: McGraw – Hill.
- Cavazotte, F., Moreno, V. and Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Chinho, L., Madu, C.N. and Kuei, CH. (1999) The association Between organizational climate and quality management practices: an empirical study on small and medium-sized manufacturing companies in Taiwan. *Total Quality Management Journal*, 10(6), 863-868.
- Chughtai, A. A. and Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: the mediating role of organizational identification and work engagement. *International journal of educational management*, 23(7), 574-589.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. and Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 103-18.
- Cumming, L. L., & Schwab, D.P. (1973). *Performance in Organization: Determinants & Appraisal*. Glenview: Scott, Foresman and Company.
- Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.
- Denise, M. R. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Journal Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42.
- Dubin, A. J. (1994). *Fundamentals of organizational Behavior*. New York: Pergamon Press
- Dunham, R. B. (1976). The measurement and dimensionality of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 404-409.



- Dunham, R. B., Aldag, R. J. and Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Journal*, 20(2), 209-223.
- Emin, K. (2009). The effect of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A. and Mutamimah. (2014). The role of work place spirituality and employee engagement to enhance job satisfaction and performance. *The international journal of organizational innovation*, 17(1), 1-35.
- Figueroa-González, J. (2011). *Manager's leadership styles and employee engagement: quantifying manager's influence: Doctor of philosophy*. USA: Capella University.
- Gavin, J. F. and Howe, J. G. (1975). Psychological climate: Some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science Journal*, 20(4), 228-240.
- Ghanbari, S. and Eskandari, A. (2013). Organizational Climate, Job Motivation and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management Perspective*, 1(3), 1-14.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1973). *Organizations: behavior structure and Process*. Texas: Business.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. (1997). *Organizational Behavior Structure Process*. 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Gibson. (1991). *Organization: Processes Behavior*. (7<sup>th</sup> ed.). Homewood: Irwin, Inc.
- Gilmer, B. and Haller, V. (1971). *Industrial and Organizational Psychology*. 3<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Gould-Williams, J. S., Mostafa, A. M. S. and Bottomley, P. (2013). Public service motivation and employee outcomes in the Egyptian public sector: Testing the mediating effect of person-organization fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 597-622.
- Graham, D. (1989). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Book.
- Hackman, J. R. and Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.

- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Department of administrative sciences Yale university. USA: Yale University.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Massachusetts :Addison – Wesley Publishing Company.
- Hayati, D., Charkhabi, M. and Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *Springer plus journal*, 3(25), 1-7.
- Henkel, T. G. (2012). *The relationship between transformational leadership styles and university adjunct faculty work engagement: Doctor of philosophy Northcentral University*. Arizona: Prescott.
- Hulin, C. L. and Blood, M. R. (1968). Job enlargement, individual differences, and work responses. *Psychological Bulletin*, 69, 41-55.
- Jex, S.M. (1998). *Stress and Job Performance*. London: Sage Publications.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kaur Mahal, P. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- Kelly, J. (1980). *Organizational Behavior*. Illinois: Recharge D. Irwin.
- Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740.
- Leisink, P. and Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *Article Information*, 75(1), 35-52.
- Leithwood, K. A. and Jantzi, D. (1990). Transformation Leadership: How Principals can help reform School Culture. *School Effectiveness and School Improvement*, 1(4), 249-280.

- Litwin, G.H., and Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. and Fetter, R. (1993). "The impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mathisen, G.E. and Einarsen, S. (2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16(1), 119-140.
- Milton, C. R. (1981). *Human Behavior in Organization: Three Level of Behavior*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Moody, V. J. (2012). *Examining leadership styles and employee engagement in the public and private sectors: Doctor of management in organizational leadership*. Arizona: University Of Phoenix.
- Moorhead, G., and Griffin. R. (1998). *Organization Behavior: Managing People and Organization*. (5th ed). New York: Houghton Muffing.
- Moorman, R.H. and Blakely, G.L. (1995). Individualism - Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. and Scnmit, M. J. (1997). A Theory Individual Difference should be Distinguished from Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Nelson, D. L., and Quick, J. C. (1994). *Organizational Behavior: Foundations Realities, and Challenges*. New York: West Publishing Company.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: the Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexington Book.
- Paarlberg, L. E., Perry, J. L., and Hondeghem, A. (2008). From theory to practice: Strategies for applying public service motivation. In J. L. Perry & A. Hondeghem (eds.), *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford: Oxford University Press, 268-293.

- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22
- Perry, J. L. and Wise L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. and Wise, L.R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Year of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Perry, J.L., and Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J. L., Mesch, D. and Paarlberg, L. (2006). 'Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505-514.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Potipiroon, W. and Faerman, S. What Difference Do Ethical Leaders Make? Exploring the Mediating Role of Interpersonal Justice and the Moderating Role of Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171-20.
- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved organizational performance. *International journal of business, humanities and technology*, 3(5), 86-100.
- Rahman, H. (2014). Training and Job Satisfaction for Organizational Effectiveness: A Case Study from the Banking Sector. *Central European Business Review*, (1), 27-34.
- Rainey, H. G. (1982). Reward performance among public and private managers: In search of the service ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.

- Remo, N. (2012). *Comparing two models of employee engagement: an examination of antecedents and outcome variables: Doctor of philosophy psychology*. Canada: University of Windsor.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. and Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Rusua, G. and Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.
- Salanova, M., Lorens, S., and Schaufeli, W.B. (2011). Yes, I Can, I feel good, and I just do it!: On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60(2), 255-285.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., and Osborn, R.N. (2000). *Basic Organizational Behavior*. Retrieved February 30, 2019, from [http://ceit.aut.ac.ir/~sa\\_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-Organizational%20Behaviour%20Management/Z-Books%20&%20Resources/2002%20SCHERMERHORN%20Jr,%20John%20R\\_%20HUNT,%20James%20G%20&%20OSBORN,%20Richard%20N%20-%20Organizational%20Behavior.pdf](http://ceit.aut.ac.ir/~sa_hashemi/My%20Teachings/BS-CEIT-Organizational%20Behaviour%20Management/Z-Books%20&%20Resources/2002%20SCHERMERHORN%20Jr,%20John%20R_%20HUNT,%20James%20G%20&%20OSBORN,%20Richard%20N%20-%20Organizational%20Behavior.pdf)
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2011). *Principles of organizational behavior*. (13<sup>th</sup> ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Smith, C. A., Organ, D. W., and Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Steers, R.M. and Poter Lyman W. (1983). *Motivation and work Behavior*. New York: American Journal of Sociology. McGraw-Hall
- Steers, R. M., and Porter, L. W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hall Book Company.
- Steers, R. M. (1977). *Organization Effectiveness: A Behavioral View*. California: Goodyear.
- Stone, R. J. (2008). *Managing human resources*. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Free Press.
- Stringer, R. (2002). *Leadership and Organizational climate*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sunarsih, N. (2017). Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(1), 262-276.

- Sung, M. P. and Hal, G. R. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *Journal International Public Management*, 11(1), 109-142.
- Taylor, T. M. (2014). *The relationship between transformational leadership, staff, and faculty work engagement: Doctor of philosophy*. Arizona: Northcentral University.
- Thomas, G., Jefferson, T., Klass, D., Lord, L., and Margaret, N. (2014). Context and the leadership experiences and perceptions of professionals: A review of the nursing profession. *Journal of Health Organization and Management*, 28(6), 811-829.
- Trichandhara, K. (2018). Job Performance Model Development of the Public Hospital Nurses in the Three Southern Border Provinces: A Mixed Method Approach. Chulalongkorn University.
- Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker: An investigation of response to task attributes*. Cambridge, MA: Harvard University, Graduate School of Business Division of Research.
- Turnipseed, D., and Murkison, G. (1996). Organization citizenship behavior: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2), 42-47.
- Vandenabeele, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: *The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction*, 34(2), 153-173.
- Williams, L. J. and Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wise, Perry, J. L., Hondeghem, A., and Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 79(5), 90-681.
- Yoder, D., and Staudohar, P. D. (1982). *Personnel management and industrial relations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
แบบสอบถาม





## แบบสอบถามสำหรับวิทยานิพนธ์เรื่อง

“โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา”

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ประกอบการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้จัดทำขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยและการศึกษาในครั้งนี้

### คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเลือกศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมและนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง
2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ข้อมูลของท่านถือเป็นความลับที่จะไม่ได้รับการเผยแพร่ต่อบุคคลอื่น และจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางสาววรรณฤดี วิวัชณะ

นักศึกษาระดับปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

<b>ส่วนที่ 1</b>	<b>ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม</b> โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับข้อมูลของท่าน
------------------	---

1.	เพศ	① เพศชาย	② เพศหญิง
2.	ระดับการศึกษา	① ต่ำกว่าอุดมศึกษา	② ปริญญาตรี
		③ ปริญญาโท	④ ปริญญาเอก
3.	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	.....ปี	
4	รูปแบบขององค์กรที่สังกัด	① เทศบาลตำบล	② องค์กรบริหารส่วนตำบล

<b>ส่วนที่ 2</b>	<b>ความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</b> 1. โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด 2. แบบวัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดระดับออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับ ⑤ หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น ระดับ ④ หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น ระดับ ③ หมายถึง ท่านเฉย ๆ กับข้อความนั้น ระดับ ② หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น ระดับ ① หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น
------------------	---

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>พฤติกรรมตามบทบาท</b>					
1) ท่านไม่เคยทำให้หัวหน้าผิดหวังในเรื่อง คุณภาพงาน	⑤	④	③	②	①
2) ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ตรง ตามเวลาที่กำหนด	⑤	④	③	②	①

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
3) ท่านปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ ได้อย่างครบถ้วน	⑤	④	③	②	①
4) ท่านบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ได้คงเส้นคงวามาโดยตลอด	⑤	④	③	②	①
5) ท่านมีความใส่ใจรอบคอบในการปฏิบัติงานตามที่ถูกคาดหวังเอาไว้	⑤	④	③	②	①
6) ท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นที่น่าพอใจ	⑤	④	③	②	①
<b>พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ</b>					
OCBO					
7) ท่านช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มใจ แม้ไม่ได้ถูกร้องขอให้ช่วย	⑤	④	③	②	①
8) ท่านช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานที่ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้	⑤	④	③	②	①
9) ท่านให้ความสนใจต่อสารทุกข์สุกดิบของเพื่อนร่วมงาน	⑤	④	③	②	①
10) ท่านช่วยเหลืองานของเพื่อนร่วมงานที่มีงานมากจนล้นมือ	⑤	④	③	②	①
11) ท่านสละเวลาเพื่อรับฟังปัญหาและข้อกังวลต่าง ๆ ของเพื่อนร่วมงาน	⑤	④	③	②	①
12) ท่านส่งต่อข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับงานให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ	⑤	④	③	②	①
OCBI					
13) ท่านติดตามความเปลี่ยนแปลงและความเป็นไปต่าง ๆ ภายในองค์การ	⑤	④	③	②	①
14) ท่านเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ แม้จะไม่ได้ถูกบังคับให้เข้าร่วมก็ตาม	⑤	④	③	②	①

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
15) ท่านเข้าร่วมประชุมและมีส่วนร่วมในการประชุมเกี่ยวกับองค์การในภาพรวม	⑤	④	③	②	①
16) ท่านเคยเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ	⑤	④	③	②	①
17) ท่านเคยคิดค้นแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานของตนเอง	⑤	④	③	②	①
18) ท่านเคยพัฒนาแนวทางหรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้กลุ่มงานปฏิบัติงานได้ดีขึ้น	⑤	④	③	②	①

<b>ส่วนที่ 3</b>	<p>ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>1. โปรดอ่านข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ○ ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด</p> <p>2. แบบวัดปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดระดับออกเป็น 5 ระดับ คือ</p> <p style="padding-left: 40px;">ระดับ ⑤ หมายถึง ท่านเห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น</p> <p style="padding-left: 40px;">ระดับ ④ หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้น</p> <p style="padding-left: 40px;">ระดับ ③ หมายถึง ท่านเฉย ๆ กับข้อความนั้น</p> <p style="padding-left: 40px;">ระดับ ② หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น</p> <p style="padding-left: 40px;">ระดับ ① หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับข้อความนั้น</p>
------------------	---

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ</b>					
<b>การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ</b>					
19. การสร้างความเปลี่ยนแปลงในสังคม มีความหมายมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว	⑤	④	③	②	①
<b>การคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ</b>					
20. การทำงานเพื่อสังคม และการบริการสาธารณะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับท่านมาก	⑤	④	③	②	①
<b>ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น</b>					
21. ท่านเข้าใจดีว่า เพื่อนมนุษย์จำเป็นต้องพึ่งพากันเพียงใด	⑤	④	③	②	①
<b>การเสียสละตนเอง</b>					
22. ท่านอุทิศตัวเองเพื่อสังคมและส่วนรวม	⑤	④	③	②	①
23. ท่านไม่กลัวที่จะต่อสู้เพื่อผู้อื่น แม้ท่านอาจจะโดนเยาะเย้ยว่าจะทำไปเพื่ออะไร	⑤	④	③	②	①
<b>ปัจจัยด้านความสำคัญในงาน</b>					
24) งานของท่านมีผลกระทบต่อชีวิตผู้อื่นอย่างมาก	⑤	④	③	②	①
25) งานของท่านถือได้ว่าสำคัญมากทีเดียว	⑤	④	③	②	①
26) งานของท่านมีผลกระทบอย่างมากต่อผู้อื่นนอกองค์กร	⑤	④	③	②	①
<b>ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
<b>การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์</b>					
27) หัวหน้าที่ของท่านพูดคุยกับท่านเรื่องค่านิยม และความเชื่อที่สำคัญที่สุดในการทำงาน	⑤	④	③	②	①
28) หัวหน้าที่ของท่านทำให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกับท่าน	⑤	④	③	②	①
29) หัวหน้าที่ท่านระบุความสำคัญของการมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	⑤	④	③	②	①

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
30) หัวหน้าของท่านคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	⑤	④	③	②	①
31) การกระทำของหัวหน้าของท่านทำให้ ท่านนับถือหัวหน้า	⑤	④	③	②	①
32) หัวหน้าของท่านมีการตัดสินใจใด ๆ จะ คำนึงถึงหลักศีลธรรมและจริยธรรม	⑤	④	③	②	①
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
33) หัวหน้าของท่านแสดงให้ท่านเห็นถึงพลัง และความมั่นใจของหัวหน้า	⑤	④	③	②	①
34) หัวหน้าของท่านให้ความสำคัญของการ ทุ่มเทต่อภารกิจร่วมกัน	⑤	④	③	②	①
35) หัวหน้าของท่านมีการพูดคุยถึงอนาคต อย่างคนมองโลกในแง่ดี	⑤	④	③	②	①
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>					
36) หัวหน้าของท่านพูดถึงสิ่งที่ท่านต้อง กระทำให้สำเร็จในงานด้วยความกระตือรือร้น	⑤	④	③	②	①
37) หัวหน้าของท่านพูดถึงเป้าหมายใน อนาคตที่เกี่ยวกับการทำงานอย่างชัดเจน	⑤	④	③	②	①
38) หัวหน้าของท่านแสดงความเชื่อมั่นว่า เป้าหมายของเราจะประสบความสำเร็จ	⑤	④	③	②	①
39) หัวหน้าของท่านพยายามหาแนวทางใน การแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	⑤	④	③	②	①
40) หัวหน้าของท่านแสวงหามุมมอง และ วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	⑤	④	③	②	①
41) หัวหน้าของท่านเข้าใจผู้อื่นที่มองปัญหา ในมุมที่แตกต่างออกไป	⑤	④	③	②	①
42) หัวหน้าของท่านแนะนำวิธีการใหม่ ๆ ใน การปฏิบัติงาน เพื่อให้งานเสร็จสมบูรณ์	⑤	④	③	②	①

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
<b>มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน</b>					
43) หัวหน้าของท่านให้เวลาในการสอนงาน แนะนำงาน และทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาแก่ ลูกน้อง	⑤	④	③	②	①
44) หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อท่านและ พนักงานท่านอื่นภายในทีมแตกต่างกันไป ตามแต่ละบุคคลมากกว่าจะปฏิบัติเหมือน ๆ กันในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมคนหนึ่ง เท่านั้น	⑤	④	③	②	①
45) หัวหน้าของท่านปฏิบัติต่อท่านและ พนักงานท่านอื่นภายในทีม โดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคล	⑤	④	③	②	①
46) หัวหน้าของท่านทำให้ท่าน และเพื่อน ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดที่ดีเด่นของ ตนเอง	⑤	④	③	②	①
<b>ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ</b>					
<b>โครงสร้างองค์กร</b>					
47) องค์กรของท่านกำหนดโครงสร้างการ บริหารงานไว้อย่างชัดเจน	⑤	④	③	②	①
48) ระเบียบข้อบังคับในองค์กรของท่าน ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร	⑤	④	③	②	①
49) องค์กรของท่านมีการชี้แจงนโยบายและ เป้าหมายให้พนักงานได้รับทราบอย่างชัดเจน	⑤	④	③	②	①
50) องค์กรของท่านกำหนดภาระงานและ หน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานไว้ อย่างชัดเจน	⑤	④	③	②	①

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
51) องค์การของท่านมีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนจนทำให้แน่ใจว่าใครคือหัวหน้างานโดยตรง	⑤	④	③	②	①
<u>การตั้งมาตรฐานในการทำงาน</u>					
52) องค์การของท่านมีการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	⑤	④	③	②	①
53) องค์การของท่านกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง ในระดับที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้	⑤	④	③	②	①
54) องค์การของท่านจะประเมินผลการปฏิบัติงานของท่านอยู่เป็นประจำ	⑤	④	③	②	①
55) องค์การของท่านมีการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	⑤	④	③	②	①
56) องค์การของท่านเปิดโอกาสให้พนักงานปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	⑤	④	③	②	①
57) พนักงานในองค์การมีจิตสำนึกสูง*	⑤	④	③	②	①
<u>ความรับผิดชอบในการทำงาน</u>					
58) ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตัวท่านเอง	⑤	④	③	②	①
59) ผู้บริหารของท่านมักจะคอยควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติงานของท่านอยู่เสมอ	⑤	④	③	②	①
60) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอยู่เสมอ	⑤	④	③	②	①
61) ท่านได้รับมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด ความเหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้	⑤	④	③	②	①
62) พนักงานในองค์การของท่านไม่เคยนำเรื่องส่วนตัวมาปะปนกับการปฏิบัติงาน	⑤	④	③	②	①



ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
63) พนักงานในองค์กรเน้นทำงานเพื่อ ประชาชน*	⑤	④	③	②	①
<u>การชื่นชม</u>					
64) เมื่อท่านมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ท่านจะ ได้รับการชื่นชม และยอมรับจากผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงาน	⑤	④	③	②	①
65) เมื่อท่านปฏิบัติงานผิดพลาด ท่านมักจะ โดนลงโทษและถูกตำหนิ	⑤	④	③	②	①
66) องค์กรของท่านพิจารณาความชอบจาก ผลการปฏิบัติงานที่ค้ำอย่างยุติธรรมและ โปร่งใส	⑤	④	③	②	①
67) องค์กรของท่านให้เงินเดือน ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่เหมาะสม	⑤	④	③	②	①
68) องค์กรของท่านสามารถให้ผลตอบแทน อื่นแก่พนักงาน เช่น โบนัส ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าตอบแทนล่วงเวลาในการสละเวลาส่วนตัว มาปฏิบัติงาน	⑤	④	③	②	①
<u>การสนับสนุน</u>					
69) องค์กรของท่านรับฟังความคิดเห็นจาก พนักงานทุกระดับ	⑤	④	③	②	①
70) ผู้บริหารของท่านให้ความสำคัญกับ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน	⑤	④	③	②	①
71) เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านจะ ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและเพื่อน ร่วมงาน	⑤	④	③	②	①
72) ในองค์กรแห่งนี้ท่านรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งในทีมงานที่ดีขององค์กร	⑤	④	③	②	①
73) พนักงานในองค์กรช่วยเหลือกันทำงาน*	⑤	④	③	②	①

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
74) ท่านได้รับการสอนงานจากผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่าน	⑤	④	③	②	①
<b>ความรู้สึกผูกพัน และรับผิดชอบต่อองค์กร</b>					
75) ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	⑤	④	③	②	①
76) ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	⑤	④	③	②	①
77) ท่านปฏิบัติงานงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน	⑤	④	③	②	①
78) เมื่อพบเห็นบุคคลอื่นวิพากษ์วิจารณ์องค์กรของท่านในทางที่เสียหาย ท่านจะชี้แจงให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง	⑤	④	③	②	①
79) ท่านรู้สึกว่า องค์กรนี้เปรียบเสมือนเป็นครอบครัวของท่าน	⑤	④	③	②	①

### ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณน ไตรจันทร์ - อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โพธิพิรุฬห์ - อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
  
- ผู้อำนวยการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
(การจัดการ)
3. ดร.อิศรัฎฐ์ รินไธสง - อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน หลักสตูตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง) โทร.7858

ที่ มอ 459/672

วันที่ 20 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร. คณน ไตรจันทร์

ด้วยนางสาววรรณฤดี วิวัชนะ รหัสนักศึกษา 6010520504 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสตูตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษา และทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา” โดยมี ผศ.ดร.คณน ไตรจันทร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสตูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบบแบบตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

ผู้อำนวยการหลักสตูตรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต



## บันทึกข้อความ

**ส่วนงาน** หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง) โทร.7858

**ที่ มอ 459/672**

**วันที่** 20 มีนาคม 2562

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

**เรียน** ผศ.ดร. วิษณุพงษ์ โพธิ์พิรุฬห์

ด้วยนางสาววรรณฤดี วิวัชนะ รหัสนักศึกษา 6010520504 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษา และทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา” โดยมี ผศ.ดร.คณิน ไตรจันทร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบบทตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต



## บันทึกข้อความ

**ส่วนงาน** หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง) โทร.7858  
**ที่ มอ 459/672** **วันที่** 25 มีนาคม 2562

**เรื่อง** ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

**เรียน** ดร.อิศรภรณ์ รินโธสง

ด้วยนางสาววรรณฤดี วิวัชชะ รหัสนักศึกษา 6010520504 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ กำลังศึกษา และทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา” โดยมี ผศ.ดร.คณน ไตรจันทร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาอยู่ระหว่างขั้นตอนของการสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล

ในการนี้ หลักสูตรฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์การวัดและประเมินผลเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี ซึ่งสามารถตรวจสอบเครื่องมือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่นักศึกษาได้ จึงขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ พร้อมนี้ได้แนบบทตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และโครงร่างวิทยานิพนธ์มาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอขอบพระคุณในการให้ความอนุเคราะห์ มา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑามณี ตระกูลมุกดา)

ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต



ภาคผนวก ง  
คุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## ผลการประเมินความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ของข้อคำถาม

เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสงขลา

### ข้อคำถามผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการบริการสาธารณะ)

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
19	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ปัจจัยด้านความสำคัญของงาน)

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
24	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
27	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
32	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ)

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
47	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ผลการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			ค่าดัชนีความ สอดคล้อง (IOC)	ผลการประเมิน
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
54	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
57	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
59	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
61	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
62	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
63	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
64	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
65	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
66	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
67	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
68	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
69	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
70	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
71	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
72	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
73	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
74	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
75	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
76	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
77	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
78	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
79	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก จ  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ประสานงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น  
ในการตอบแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัย

ที่ ศธ 0521.1.08 / 632



คณะวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
ตู้ ปณ.5 ต.คอหงส์  
อ.หาดใหญ่ จ.สงขลา

3 พฤษภาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรียน ตามรายชื่อแนบเอกสาร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามสำหรับการวิจัย  
2. รายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องด้วย นางสาววรรณฤดี วิวัชนะ รหัสนักศึกษา 6010520504 นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่ กำลังดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “โมเดลสมการโครงสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดสงขลา” โดยทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่จังหวัดสงขลา คือพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จำนวน 480 ท่าน เพื่อตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยมี ผศ.ดร.คณน ไตรจันทร์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและหน่วยงานของท่านในการตอบแบบสอบถาม ชุดดังกล่าว และรวบรวมแบบสอบถามส่งคืนให้แก่ผู้วิจัยเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยต่อไป โดยข้อมูลที่ได้รับจากท่านและหน่วยงานของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ซึ่งจะมีเพียงผู้วิจัยและผู้ควบคุมการวิจัยเท่านั้นที่จะทราบข้อมูล และในการเผยแพร่ข้อมูลจะนำเสนอเพียงข้อมูลในส่วนของผลสรุปเท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย หวังเป็นอย่างยิ่งจะได้รับความร่วมมือจากท่านเพื่อเป็นประโยชน์ด้านวิชาการต่อไป หากท่านต้องการผลการวิจัยในครั้งนี้ หรือข้อมูลเพิ่มเติมประการใด สามารถติดต่อประสานงานโดยตรงกับนางสาววรรณฤดี วิวัชนะ หมายเลขโทรศัพท์ 095-7453199 หรือ อีเมล wanarudee2049@gmail.com

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.ณัฐธิดา สุวรรณโณ)  
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

บัณฑิตศึกษาวิทยาการจัดการ(โครงการจัดตั้ง)  
โทร 0 7428 7858-9

## รายชื่อแนบท้าย

1. เทศบาลตำบลพะวง จำนวน 15 ชุด
2. เทศบาลตำบลน่าน้อย จำนวน 22 ชุด
3. เทศบาลตำบลพะตง จำนวน 13 ชุด
4. เทศบาลตำบลชะแล้ จำนวน 10 ชุด
5. เทศบาลตำบลระโนด จำนวน 6 ชุด
6. เทศบาลตำบลสทิงพระ จำนวน 10 ชุด
7. เทศบาลตำบลกระแสดินทร์ จำนวน 7 ชุด
8. เทศบาลตำบลนาสีทอง จำนวน 11 ชุด
9. เทศบาลตำบลบางเหรียญ จำนวน 7 ชุด
10. เทศบาลตำบลท่าช้าง จำนวน 5 ชุด
11. เทศบาลตำบลคลองแงะ จำนวน 17 ชุด
12. เทศบาลตำบลปาดัง จำนวน 28 ชุด
13. เทศบาลตำบลโคกม่วง จำนวน 9 ชุด
14. เทศบาลตำบลนาหวี จำนวน 9 ชุด
15. เทศบาลตำบลชะบ้าย้อย จำนวน 18 ชุด
16. เทศบาลตำบลเทพา จำนวน 13 ชุด
17. เทศบาลตำบลจะนะ จำนวน 21 ชุด
18. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหวัง จำนวน 6 ชุด
19. องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะยอ จำนวน 6 ชุด
20. องค์การบริหารส่วนตำบลฉลุง จำนวน 11 ชุด
21. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองอู่ตะเภา จำนวน 5 ชุด
22. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหรีง จำนวน 9 ชุด
23. องค์การบริหารส่วนตำบลนาหม่อม จำนวน 8 ชุด
24. องค์การบริหารส่วนตำบลปากarro จำนวน 5 ชุด
25. องค์การบริหารส่วนตำบลชิงโค จำนวน 11 ชุด
26. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองแดน จำนวน 9 ชุด
27. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าบอน จำนวน 17 ชุด
28. องค์การบริหารส่วนตำบลบ่อแดง จำนวน 9 ชุด
29. องค์การบริหารส่วนตำบลคูขุด จำนวน 4 ชุด
30. องค์การบริหารส่วนตำบลเกาะใหญ่ จำนวน 10 ชุด
31. องค์การบริหารส่วนตำบลโรง จำนวน 5 ชุด
32. องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ จำนวน 6 ชุด
33. องค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะมวง จำนวน 11 ชุด
34. องค์การบริหารส่วนตำบลควนโส จำนวน 10 ชุด
35. องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยลึก จำนวน 4 ชุด
36. องค์การบริหารส่วนตำบลบางกล้า จำนวน 5 ชุด
37. องค์การบริหารส่วนตำบลแม่ทอม จำนวน 5 ชุด
38. องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งหมอ จำนวน 6 ชุด
39. องค์การบริหารส่วนตำบลพังลา จำนวน 7 ชุด ชุด
40. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหอยโข่ง จำนวน 10 ชุด
41. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองหลา จำนวน 10 ชุด
42. องค์การบริหารส่วนตำบลปลักหนู จำนวน 5 ชุด
43. องค์การบริหารส่วนตำบลนาหมอศรี จำนวน 4 ชุด
44. องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโหนด จำนวน 14 ชุด
45. องค์การบริหารส่วนตำบลจะแหน จำนวน 6 ชุด
46. องค์การบริหารส่วนตำบลสะกอม จำนวน 16 ชุด
47. องค์การบริหารส่วนตำบลปากบาง จำนวน 10 ชุด
48. องค์การบริหารส่วนตำบลคลองเปี้ยะ จำนวน 5 ชุด
49. องค์การบริหารส่วนตำบลลิงชัน จำนวน 10 ชุด



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาววรรณฤดี วิวัชณะ	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	6010520504	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	2560