

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรี A Model of Change Management for Local Administrative Organization in Chantaburi Province

ศิวัสสา จันโท^{1*} , พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต²
Siwassa Chanto^{1*} , Pongsatean Luengalongkot²

¹หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

¹Doctor of Philosophy Program in Public Administration,
Graduate School of Public Administration, Burapha University.
169 Long Hard Bangsaen Road, Tambon Saensuk, Muang, Chonburi 20131

²วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20131

²Graduate School of Public Administration, Burapha University
169 Long Hard Bangsaen Road, Tambon Saensuk, Muang, Chonburi 20131

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) เพื่อศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี และ 5) เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีโดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี (เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล) จำนวนทั้งสิ้น 754 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง

* ผู้เขียนหลัก
อีเมล: si.was@hotmail.com



ตามแนวคิดของ Schumacker & Lomax (2010) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายจนครบตามจำนวนที่ต้องการ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM-Structural Equation Model) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์และศึกษาน้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงรวมถึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multi Group Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสารและสุดท้ายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญแก่บุคคล นอกจากนี้พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำโดยปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงอีกทั้งยังมีอิทธิพลทางตรงต่อการสื่อสารในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กร และส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อวัฒนธรรมองค์กรโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์กรโดยปัจจัยการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรและยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร และ 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรโดยปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง

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

4. ผลการวิเคราะห์นำหน้าของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี พบว่าด้านอิทธิพลทางตรง ได้แก่ ภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์กร วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ 0.331 ($p < 0.01$) การสื่อสารในองค์กร 0.102 ($p < 0.01$) และวัฒนธรรมองค์การ 0.473 ($p < 0.01$) กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารในองค์กร และด้านอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์กรมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล 0.340 และ 0.095 ตามลำดับ และภาวะผู้นำยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078 เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 0.749 ($p < 0.01$) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < 0.01$) และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.197 ($p < 0.01$) เป็นอันดับสุดท้าย กล่าวคือปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุดคือ ปัจจัยภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การ และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารในองค์กร

5. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีความไม่แปรเปลี่ยนโดยทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันแต่ขนาดนำหน้าที่มีอิทธิพลในรูปแบบต่างกันเล็กน้อย สามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

คำสำคัญ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดจันทบุรี

Abstract

The objectives of this research were: 1) to explore the level of change management in Chantaburi's local administrative organization; 2) to develop a structural equation model of change management in Chantaburi's local administrative organization; 3) to test the consistency of the developed model with the empirical data; 4) to explore the direct, indirect and total influences effecting change management in Chantaburi's local administrative organization, and; 5) to test the invariance of the model of change management between municipality and sub-district administrative organizations. The populations used in this research were all levels of the 754 administrators in



local administrative organization in Chantaburi province (municipality and sub-district administrative organization). A Sample of 400 participants (defined using Schumacker and Lomax) was selected using a stratified random sampling technique, while participants from each organization were randomly selected by simple random sampling. A questionnaire was used to collect the data for this study. The statistics used for data analysis were descriptive statistics and statistical analysis used SEM -Structural Equation Model Analysis with Mathematical software packages for inspecting the consistency of the developed model with the empirical data and for exploring the direct, indirect and total influences effecting change management in Chantaburi's local administrative organization. The Multiple Group Analysis with Mathematical software packages to tested the invariance of the model of change management between municipality and sub-district administrative organization. The findings were as follows:

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

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

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

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

4. The factor with the highest direct effect on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) was organizational culture with the effect size of 0.473 ($p < 0.01$). Next was leadership and organizational communication with the effect size of 0.331 ($p < 0.01$), and 0.102 ($p < 0.01$). The factors with indirect effects on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) were leadership and organizational communication which were impacted by organizational culture with the effect size of 0.340 and 0.095, respectively. And the factor with indirect effects on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) was leadership which was impacted by organizational communication with the effect size of 0.078. Likewise, the factors with the highest total effects on change management (with the level of statistical significance set at 0.01) were leadership, with the effect size of 0.749 ($p < 0.01$), and next was organizational culture and organizational communication with the effect size of 0.473 ($p < 0.01$), and 0.197 ($p < 0.01$).

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

Keywords

The Model of Change Management, Local Administrative Organization, Chantaburi Province

บทนำ

โลกแห่งพลวัตได้พัฒนาความเปลี่ยนแปลงในจำนวนมหาศาลจากอาณาประเทศหนึ่งสู่อีกอาณาประเทศหนึ่งอย่างอิสระเสรี ก่อนผลกระทบตอชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คน เป็นต้นเหตุของภาวะเสี่ยงที่อาจกลายเป็นวิกฤติการณ์สร้างความเสียหายให้แก่องค์กรต่างๆ ได้ หากไม่ได้รับการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งองค์การภาครัฐ เจกเช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็เป็นองค์การหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นองค์การที่มีขนาดใหญ่ จำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการดำเนินงาน รวมถึงการถูกคาดหวังจากกลุ่มประชาชนจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นตั้งแต่อดีตจวบจนปัจจุบันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสาเหตุหลักๆ มาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร อาทิ 1) ปัญหาการขาดความพร้อมในการรับโอนภารกิจจากส่วนกลางและส่วนภูมิภาค 2) ปัญหาด้านงบประมาณและรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์, 2552, 17-19) 3) ปัญหาการขาดการมีส่วนร่วม



ของประชาชน (ชวลิต สละ, 2556, 24) นอกจากนี้จะได้รับผลกระทบจากสาเหตุทั่วไปในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมดังกล่าวแล้ว ยังมีการเปลี่ยนแปลงเฉพาะพื้นที่ที่องค์การต้องเผชิญ ดังนี้ 1) เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ติดต่อกับพรมแดนไทย-กัมพูชา ซึ่งมีเส้นทางการค้าการลงทุนที่เชื่อมโยงถึงประเทศอื่นๆ (ศูนย์การเรียนรู้อาเซียน กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ, 2559, 2) 2) มีอาณาเขตติดต่อกับกลุ่มจังหวัดที่ได้รับการพัฒนาโครงการเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนและโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก ทำให้ต้องเร่งพัฒนาตนเองให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ล้วนแล้วแต่ส่งผลกระทบต่อองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2557) โดยเฉพาะผลกระทบต่อวิธีการทำงานของบุคลากรเนื่องจากการมุ่งผลักดันให้คนในองค์กรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่คุ้นเคยไปสู่วิถีใหม่ๆ จึงประสบกับอุปสรรคการต่อต้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556, 9-10) มีทัศนะว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีเป็นวิธีการที่สำคัญในการรับมือกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นต้นเหตุของปัญหาในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ในสภาพที่เป็นจริงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกพื้นที่ยังขาดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม ดังนั้น ปัญหาผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจึงยังไม่ถูกนำมาวางแผนบริหารจัดการ และยังมี การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในรูปแบบใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา จึงอาจส่งผลให้้องค์การไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้พบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สมบูรณ์ ก็จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานขององค์กรเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หากเราได้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จะช่วยให้สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางส่งเสริมปัจจัยที่ค้นพบซึ่งจะส่งผลให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลได้ดียิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
3. เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. เพื่อศึกษานำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
5. เพื่อศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

1. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษามีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี ไม่มีความแปรเปลี่ยน

กรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

1. ตัวแปรแฝงนอกมี 1 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนตัวแปรแฝงในมี 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ การสร้างความตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ 2) ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ตัวแปรการสื่อสารในองค์การ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ 4 ตัวแปร ดังนี้ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร
2. ตัวแปรภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่เดียวกันก็มีอิทธิพลทางอ้อมต่อตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลงส่งผ่านตัวแปรการสื่อสารในองค์การ และส่งผ่านตัวแปรวัฒนธรรมองค์การ
3. ตัวแปรการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. ตัวแปรวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี (เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล) จำนวน 81 แห่ง รวมทั้งสิ้น 754 คน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2559)

1.1.1 กลุ่มตัวอย่าง จากจำนวนประชากรของผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีรวมทั้งสิ้น 754 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของประชากรโดยยึดหลักเกณฑ์ตามลักษณะของวิธีการวิจัยขั้นสูงในการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างนั้น ชูแมคเกอร์ และโลแมกซ์ (Schumacker & Lomax, 2010, 49) ได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์



โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM- Structural Equation Model) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์ จำนวน 400 คน จากนั้นสุ่มขนาดตัวอย่างแต่ละกลุ่ม โดยการสุ่มตัวอย่างชั้นภูมิแบบเป็นสัดส่วน เมื่อได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวม 400 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย โดยการสุ่มหยิบสลากแบบไม่ใส่กลับคืนตาม จำนวนที่ต้องการ (ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, 2557, 55)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่า 0.983 สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้จริง

3. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยนี้ แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยสถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ และร้อยละ

3.2 วิเคราะห์ระดับความเป็นจริงต่อบัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสถิติที่ใช้ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3.3 วิเคราะห์และตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ในแต่ละบัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

3.4 การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เป็นทฤษฎีแนวคิด งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และภายหลังจากศึกษาทฤษฎีดีเพียงพอแล้วจึงนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3.5 ตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM - Structural Equation Model) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

3.6 วิเคราะห์น้ำหนักอิทธิพลของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีด้วยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM - Structural Equation Model) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

3.7 วิเคราะห์ความไม่แปรเปลี่ยนของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์กลุ่มพหุ (Multiple Group Analysis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคณิตศาสตร์

ผลการวิจัย

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับดีมาก

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีพบว่าปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วมและการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรมี 4 องค์ประกอบได้แก่ ช่องทางการสื่อสาร เนื้อหาข่าวสาร ผู้ส่งข่าวสารและผู้รับสาร และสุดท้ายปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมี 4 องค์ประกอบได้แก่ การมุ่งเน้นความสำเร็จ การทำงานเป็นทีม การมีความคิดสร้างสรรค์ และการให้ความสำคัญกับบุคคล

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

4. ผลการวิเคราะห์น้ำหนักของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี แสดงตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1

ขนาดอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

ตัวแปรทำนาย	การบริหารการเปลี่ยนแปลง				วัฒนธรรมองค์กร			การสื่อสารในองค์กร			
	F4				F3			F2			
	DE	IE		TE	DE	IE		TE	DE	IE	TE
		F3	F2			F3	F2				
ภาวะผู้นำ F1	0.331**	0.340**	0.078**	0.749**	0.719**	-	0.154**	0.873**	0.766**		0.766**
การสื่อสารใน องค์กร F2	0.102**	0.095**	-	0.197**	0.201**			0.201**			
วัฒนธรรมองค์กร F3	0.473**	-	-	0.473**							



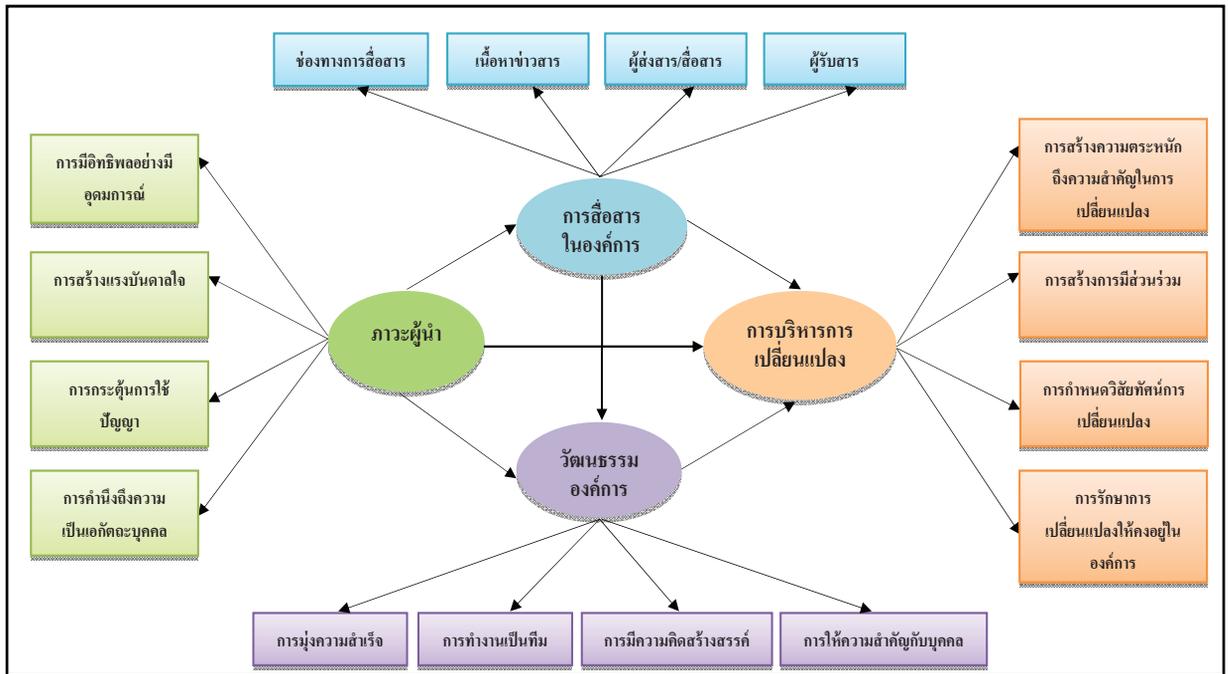
จากตารางที่ 1 พบว่าด้านอิทธิพลทางตรงปัจจัยภาวะผู้นำ การสื่อสารในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำ 0.331 ($p < .01$) การสื่อสารในองค์การ 0.102 ($p < .01$) และวัฒนธรรมองค์การ 0.473 ($p < .01$) กล่าวคือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือ วัฒนธรรมองค์การ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำ และน้อยที่สุดคือ การสื่อสารในองค์การ และด้านอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพล 0.340 และ 0.095 ตามลำดับ และภาวะผู้นำยังส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.078 เมื่อพิจารณาถึงอิทธิพลโดยรวมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมสูงสุดโดยมีค่า 0.749 ($p < .01$) เป็นอันดับแรก รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.473 ($p < .01$) และปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์ขนาดอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.197 ($p < .01$) เป็นอันดับสุดท้าย

5. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นเมื่อเปรียบเทียบระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีมีความไม่แปรเปลี่ยนสามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับดีมาก สอดคล้องกับการวิจัยของศศิธร วงษาลาก (2557, 95) เรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย ในโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ระดับการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับดีมากเช่นกัน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับดีมาก เนื่องจากองค์ประกอบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านการกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงและการสร้างการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับสูงเพราะว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายๆ หน่วยได้มีนโยบายในการส่งเสริมมาโดยตลอด เช่น มีการส่งเสริมการกำหนดวิสัยทัศน์ก่อนการวางแผนกลยุทธ์ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร เป็นต้น

2. ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสรุปผล ดังแสดงในภาพประกอบที่ 2

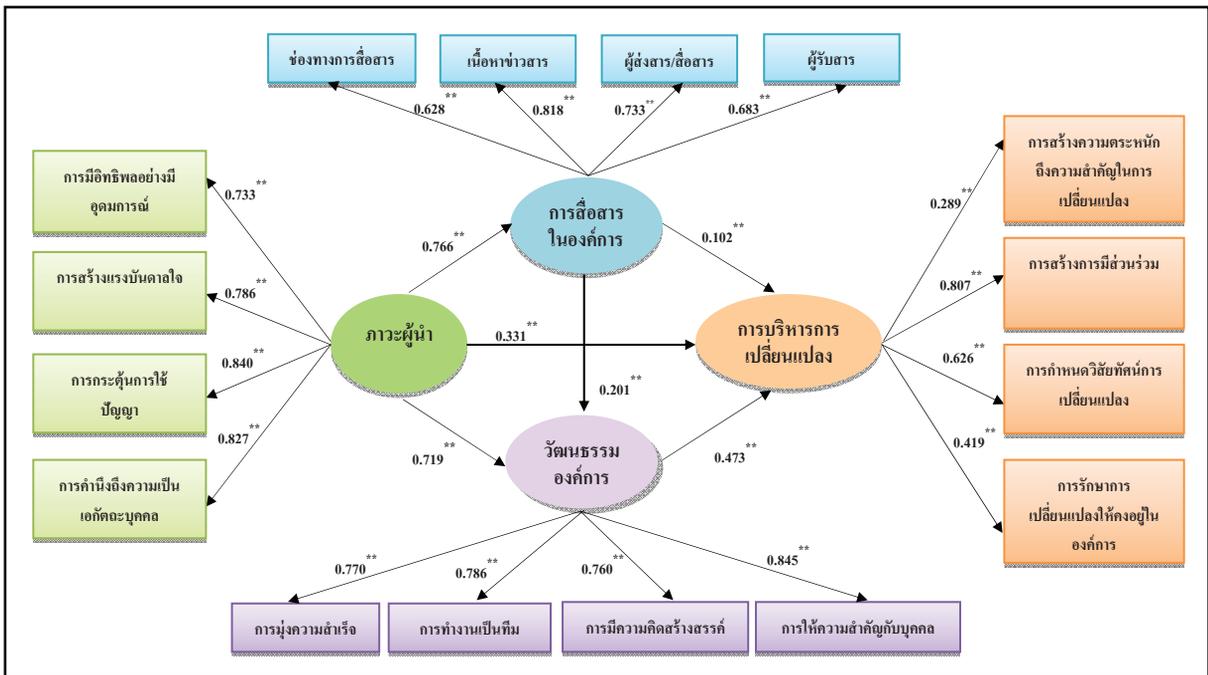


ภาพที่ 2: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

จากขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996, 35-158) ที่มี 8 ขั้นตอนนั้น รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี มีขั้นตอนที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับของ Kotter (1996, 35-158) คือขั้นตอนที่ 1 การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับการจูงใจสร้างจิตสำนึกตระหนักถึงความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง และขั้นตอนที่ 2 การสร้างการมีส่วนร่วม เหมือนกับสร้างทีมนำร่องในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ได้บูรรวมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter เป็นขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง และขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงและบูรรวมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ Kotter ขั้นตอนที่ 5 การมอบอำนาจให้แก่ทีมงาน ขั้นตอนที่ 6 การสร้างชัยชนะระยะสั้น ขั้นตอนที่ 7 การธำรงไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และขั้นตอนที่ 8 การรักษาการเปลี่ยนแปลงนั้นให้คงอยู่อย่างถาวร เป็นขั้นตอนที่ 4 การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์การ

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดจันทบุรี แสดงดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3: รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

จากภาพที่ 3 การตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.0872$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$ และ $\chi^2/df = 1.219$ และค่า $p\text{-value}$ มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน ซึ่งทุกค่าดังกล่าวผ่านเกณฑ์ตาม Hooper, Coughlan & Mullen (2008) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hawking, Stein & Foster (2004, 877-880) เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การต่อสู้เพื่อระบบของการวางแผนงานด้านทรัพยากรของกิจการในประเทศออสเตรเลีย โดยองค์ประกอบส่วนใหญ่มีสาระเดียวกันกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

3.2 ผลการอภิปรายนำหน้าของอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี

3.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Santhidran, Borromeo & Chandran (2013) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ พันธสัญญาการเปลี่ยนแปลงกับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการที่ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ชักจูงโน้มน้าวให้ผู้ตามเห็นผลประโยชน์ในการดำเนินงานด้านการเปลี่ยนแปลง

ว่า การเปลี่ยนแปลงจะทำให้มาตรฐานงานสูงขึ้นกว่าเดิมพร้อมทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามร่วมมือกันให้ เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร 2) ปัจจัยการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gilley, Gilley & McMillan (2009, 75-94) เรื่อง การเปลี่ยนแปลงองค์กร: การจูงใจ การสื่อสาร และภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล พบว่า ตัวแปรการสื่อสารมีอิทธิพลทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ฮอว์คิง สเตินน์ และฟอสเตอร์ (Hawking, Stein & Foster, 2004, 877-880) ที่พบว่า ปัจจัย สำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การได้แก่ การสื่อสารในองค์การ เหตุผลที่การสื่อสารในองค์การ มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย Kotter (1979, 106-164 อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, 2555, 161) มีทัศนะว่า การให้ความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการสื่อสารกับ บุคลากรเรื่องการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะช่วยลดความเข้าใจผิดที่อาจส่งผลให้บุคลากรเกิดการต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง จนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่สามารถบรรลุผลได้ ดังนั้น แต่ละขั้นตอนของการบริหาร การเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบกระบวนการ จำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารทั้งนี้เพื่อสร้างความตระหนัก ถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นของกระบวนการ เปลี่ยนแปลง 3) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Onyango (2014, 204-213) เรื่อง อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากวัฒนธรรม องค์กรเป็นพฤติกรรมที่คนในองค์กรเรียนรู้และยึดถือปฏิบัติกันมาจึงส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะถ้า วัฒนธรรมชอบและยอมรับการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลให้องค์กรเปลี่ยนแปลงโดยง่ายแต่ถ้าวัฒนธรรมไม่ชอบ การเปลี่ยนแปลงใดๆ จะมีผลทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจบรรลุผลสำเร็จได้ยาก

3.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า 1) ปัจจัยภาวะ ผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การสอดคล้องกับทัศนะ ของ สถาพร ปิ่นเจริญ (2556, 139-145) ที่กล่าวว่า ทุกขั้นตอนในการบริหารงานของผู้บริหาร สามารถสอดแทรก ศิลปะการสื่อสารเข้าไปได้อย่างกลมกลืน เนื่องจากเป็นวิธีในการประหยัดต้นทุนที่จะเอาชนะใจคน จูงใจ ให้คนมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจึงเป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การทำงานระหว่างแผนกงาน ซึ่งถือเป็นการส่งอิทธิพลทางอ้อมของภาวะผู้นำไปยังการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านการสื่อสารในองค์การนั่นเอง 2) ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hsu (2002, 54-94) เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้าง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และประสิทธิผลองค์กรที่พบว่า ปัจจัยภาวะ ผู้นำมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลองค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.19$) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กร แสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นสามารถใช้อิทธิพลจากภาวะผู้นำในการโน้มน้าวจูงใจ ให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของการ เปลี่ยนแปลง โดยส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเป็นทีม มีความสามัคคี รวมถึงมีความเต็มใจเข้ามา



มีส่วนร่วมในการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลง และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากวัฒนธรรมองค์การแบบเดิมที่ไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพื่อเอื้อให้การเปลี่ยนแปลงในองค์การบรรลุผลสำเร็จ 3) ปัจจัยการสื่อสารในองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร เชาว์สินิทพรณ (2546, 84) เรื่อง การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กรณีศึกษา: ประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า องค์การมีกลยุทธ์การสื่อสารภายในองค์การที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานระดับธุรกิจสัมพันธ์ 1 ให้มีความรู้ ทักษะที่ดี และยอมรับโครงการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าการสื่อสารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ แสดงให้เห็นว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีพัฒนาการของการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจ และเปลี่ยนพฤติกรรม วัฒนธรรมของบุคลากรให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์การนำไปสู่การปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงได้จริง

3.2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำระดับอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงรองลงมาและ ปัจจัยการสื่อสารในองค์การมีระดับอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับสุดท้าย ในทัศนะของผู้วิจัย ผู้นำขององค์การต้องมีภาวะผู้นำจึงจะสามารถบริหารจัดการทุกระบบภายในองค์การให้เหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการสร้างความสำเร็จด้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การ หากปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะไม่สามารถบรรลุความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยเหตุนี้ปัจจัยภาวะผู้นำจึงมีระดับอิทธิพลรวมสูงสุดต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (วลัยพร โลกานิตย์ และ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2560) นอกจากนี้การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญแก่บรรทัดฐานและวัฒนธรรมขององค์การกล่าวคือเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ ญัฐพันธ์ เขจรันท์ (2551) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจและแบบแผนที่มีร่วมกันและเป็นสิ่งที่ผูกพันให้สมาชิกขององค์การสามารถเข้าใจตรงกัน ด้วยเหตุนี้ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงรองลงมาเป็นอันดับสอง และการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่องค์กรทั้งทางตรง และทางอ้อมให้คนเห็นความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น ปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์การจึงมีระดับอิทธิพลรวมต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอันดับสาม

3.3 ผลการวิเคราะห์พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดจันทบุรีของเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีความไม่แปรเปลี่ยนสามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์กรทั้งสองรูปแบบมีลักษณะมิติที่คล้ายคลึงกันและต่างก็เป็นองค์การที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์การที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่าองค์การอื่นๆ ดังนั้นเมื่อบริบทขององค์การไม่แตกต่างกัน รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจึงสามารถนำไปใช้ได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล โดยผลการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าดัชนี ดังนี้ $\chi^2 = 98.786$, $df = 81$, $p\text{-value} = 0.087$, $CFI = 0.995$, $TLI = 0.993$, $RMSEA = 0.023$, $SRMR = 0.027$ และ $\chi^2 / df = 1.219$ โดยค่า $p\text{-value}$ มากพอที่จะไม่ปฏิเสธสมมติฐาน

สรุป

ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร โดยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านการสื่อสารในองค์กรเป็นอันดับสุดท้าย นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ค้นพบทั้งเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงเหมือนกันแต่ขนาดน้ำหนักที่มีอิทธิพลในรูปแบบต่างกันเล็กน้อยสามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

การนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีไปใช้นั้น ควรดำเนินการตาม 4 องค์ประกอบได้แก่ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์ และการรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ในองค์กร และปัจจัยที่จะต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรีประสบความสำเร็จคือ ปัจจัยภาวะผู้นำ รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กรและการสื่อสารในองค์กรเป็นอันดับสุดท้าย โดยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้สามารถนำไปใช้งานได้ทั้งในเทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดเชิงลึกมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอว่าควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในโอกาสต่อไป



เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2559). **ระบบข้อมูลกลางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. สืบค้นจาก <http://info.dla.go.th/public/surveyInfo.do>.
- ชวลิต สละ. (2556). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์. (2552). **การขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการจัดบริการสาธารณะที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับคุณภาพการบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลนายายอาม อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี**. **วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**. 27(1), 78 – 90.
- ธานีรินทร์ ศิลปจารุ. (2557). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS**. กรุงเทพฯ: เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). **การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ล กรุ๊ป.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. (2555). **เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง หน่วยที่ 1-7**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วลัยพร โลกานิตย์ และ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2560). **พฤติกรรมผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดจันทบุรี**. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพาร์อิสเทอร์น**. 11(1), 161 – 171.
- ศศิธร วงษาลาภ. (2557). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ จังหวัดกาญจนบุรี**. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยคริสเตียน สาขาการบริหารการพยาบาล**.
- ศูนย์การเรียนรู้อาเซียน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2559). **ภารกิจที่เกี่ยวข้องด้านอาเซียน**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2556). **ภาวะผู้นำกับการจัดการ**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- สุรีย์พร เชาวน์สนิทพรรณ. (2546). **การสื่อสารย้อนกลับในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน กรณีศึกษา: ประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)**. **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต**.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). **คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- Gilley, A. ; Gilley, J. W. & McMillan, H. S. (2009). **Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness**. *Performance Improvement Quarterly*. 21(4), pp. 75-94.



- Hawking, P. ; Stein, A. & Foster, S. (2004). **Change Management: The Real Struggle for ERP System Practice**. USA.: Idea Group Publishing.
- Hooper, D. ; Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. **Electronic Journal of Business Research Methods**. 6(1), 53-60.
- Hsu, C. H. (2002). **The Structural Equation Modeling Analysis of Transformational, Leadership and Organizational Effectiveness**. (Doctoral Dissertation). Retrieved form Pro Quest Dissertation and Theses database. (UMI No.3068062).
- Kotter, J. P. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business School.
- Onyango, W. P. (2014). Effect of organization culture management: A case of the vocational training centre for the blind and deaf sikri. **European Journal of Business and Management**. 6(34), 204-214.
- Santhidran, S. ; Borromeo, H. M. & Chandran, V. G. R. (2013). **Enabling Change in Malaysia: Leadership, Commitment to Change, and the Mediating Role of Change Readiness**. Manila: Asian Institute of management.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. (3rd ed.) New York: Lawrence Erlbaum Associate.