

ปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ
บุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม

Factors of Public Sector Organizational Behaviors that Affect the Personnel
Performance Under Sustainable Dynamics of the 21st Century in
Nakhon Pathom Provincial Administrative Organization

¹นฤดลภัสสร จักษุเตโชวณิชย์, ²ศิกษณีย์ วิโสจสงคราม และ ³พรชัย เจดามาน

¹Naruedolrapassorn Jaksudechovanith, ²Siksanee Wisojksongkram, and

³Pornchai Jedaman

¹คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

¹Faculty of Police Science, Royal Police Cadet Academy, Thailand

²คณะเกษตรศาสตร์บูรณาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

²Faculty of Integrated Agriculture, Chulalongkorn University, Thailand

³สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

³Research and Development Institute, Rajabhat Maha Sarakham University, Thailand

E-mail: ¹naruedolrapassorn@gmail.com, ²siksanee.w@chula.ac.th, ³p.jedaman@gmail.com

Received March 15, 2026; Revised April 6, 2026; Accepted April 21, 2026

บทคัดย่อ

ปัญหาด้านพฤติกรรมองค์กรในภาครัฐมักมีสาเหตุมาจากโครงสร้างและวัฒนธรรมระบบราชการแบบดั้งเดิมที่เน้นกฎระเบียบและการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน โดยใช้องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐมเป็นกรณีศึกษา การออกแบบเชิงลำดับแบบผสมผสานวิธีทั้งการศึกษาเชิงคุณภาพจากการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์กับ 10 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการศึกษาเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม จำนวน 210 กลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก

ต่อองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01. ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก ผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ ระบบการจัดการผลงานที่เน้นคุณค่า การบูรณาการเทคโนโลยีและข้อมูล เป็นกุญแจสำคัญในการนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: พฤติกรรมองค์กรภาครัฐ; วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน; การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน; องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน

Abstract

Problems with organizational behavior in the public sector often stem from traditional bureaucratic structures and culture that emphasize rules and centralization of power. This affects the productivity of personnel. This study aims to investigate the factors of public sector organizational behaviors that affect the personnel performance under sustainable dynamics of the 21st century, using the Nakhon Pathom Provincial Administrative Organization as a case study. A mixed-methods sequential design approach, incorporating qualitative studies from document analysis, the interviews among 10 key informants, and a quantitative study using questionnaires with 210 sample groups. The study revealed that public sector organizational factors, including sustainable creative organizational culture, sustainable transformational leadership, sustainable diversity management, and sustainable talent management, have a direct positive influence on sustainable high-performance public sector organizations at the statistically significant level of 0.01. However, a proactive culture, transformational leadership, value-based performance, and a digital mindset are key to effective application.

Keywords: Public Sector Organizational Behaviors; Creative Organizational Culture; Transformational Leadership; Talent Management; Sustainable High-Performance Public Sector Organizations

บทนำ

โลกกำลังอยู่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคพลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 ได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับสถานะแวดล้อมใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วฉับพลัน แผนการต่างๆ ที่เคยวางไว้ อาจกลายเป็นความผันแปรรูปแบบอื่นๆ ที่องค์กรจะสามารถปรับเปลี่ยนจังหวะก้าวไปให้สอดคล้องกับกระแสพลิกผันและสามารถปรับตัวได้ (Taskan et al., 2022) การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นที่มีผลสืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ เสริมกับเทคโนโลยีการคมนาคมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Hang et al., 2021) ความผันผวนและความไม่แน่นอนในสถานะโลกที่มีความผันผวนสูง ที่ทำให้โครงสร้างองค์กรแบบไซโล (Silo) ในลักษณะการทำงานที่แต่ละกลุ่ม

หรือฝ่ายต่าง ๆ แยกตัวเป็นอิสระต่อกันอย่างชัดเจน มีการกักเก็บข้อมูลหรือทรัพยากรไว้ใช้เฉพาะภายในกลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ และขาดการสื่อสารที่ประสานงานกับกลุ่มหรือฝ่ายอื่นๆ ใช้ไม่ได้ผลอีกต่อไป ทั้งนี้ การบริหารองค์กรภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและรวดเร็ว (พระครูใบฎีกาวิชาญ ทรงราช และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2564; Bozeman et al., 2024) ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อทั้งด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากการเข้ามาของ AI Big Data และ Cloud Computing เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและความรวดเร็วในการบริการประชาชน (พระมหาไถยน้อย สลางสิงห์ และ พระศิลาศักดิ์ บุญทอง, 2564) การบริหารจัดการภาครัฐ ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นเป้าหมายหลัก (รังสรรค์ สุขเกษม และ คณะ, 2563; Ke & Yu, 2023) การบริหารทรัพยากรต่าง ๆ จะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ (รณิภา พงศ์พุทธชาติ และ เพ็ญศรี นิรินัง, 2562; นวลนภา จุลสุทธิ และ คณะ, 2567) การทำงานแบบข้ามสายงานที่มีการจัดตั้งทีมงานตามภารกิจได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

การบริหารองค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นอยู่ในจุดเปลี่ยนสำคัญจากการถ่ายโอนภารกิจ แต่โครงสร้างยังเป็นแบบราชการดั้งเดิมที่มีความแข็งตัวสูง และจากการศึกษาสภาพปัญหาในกระบวนการบริหารพฤติกรรมองค์กรภาครัฐต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม พบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การบริหารจัดการที่ยึดธรรมาภิบาล การบริหารที่เน้นผลลัพธ์และการทำงานเพื่อประชาชน การพัฒนาบุคลากรและการกระจายอำนาจ รวมถึง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมักมีวัฒนธรรมแบบเน้นลำดับชั้น ซึ่งดีในแง่ความสามัคคี แต่ในศตวรรษที่ 21 โลกต้องการวัฒนธรรมที่เน้นความคล่องตัว และภาวะผู้นำของผู้บริหาร มักมีลักษณะกึ่งการเมืองกึ่งบริหาร ยังขาดการมีภาวะผู้นำที่ส่งผลผ่านวัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ การสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรพร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเป็นที่พึงของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริงในระยะยาว เป็นต้น ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรภาครัฐให้ยืดหยุ่น การสื่อสารที่ส่งผลต่อคุณภาพการบริการประชาชน (รณิภา พงศ์พุทธชาติ และ เพ็ญศรี นิรินัง, 2562) ซึ่งการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวกำหนดนโยบายให้เข้ากับกระบวนการจัดการผลงานที่เน้นผลลัพธ์ที่ตอบสนองประชาชนเชิงพื้นที่ นำสู่องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน

การทบทวนวรรณกรรม

การบริหารองค์กรภาครัฐเพื่อความยั่งยืนภายใต้การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยการนำเอากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ คำนี้ถึงหลักความคุ้มค่า มุ่งเน้นให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นหลักสำคัญ ซึ่งกระบวนการบริหารงานองค์กรภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ จากการให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน เพื่อช่วยให้กระบวนการบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐบรรลุวัตถุประสงค์ (บุญसान ฤทธิ์ทิพย์ และ คณะ, 2564) การมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพสูงและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง (สุดาฟ้า วงศ์หาริมาตย์, 2563) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เน้นการบริหารงานที่ยึดธรรมาภิบาล การบริหารที่เน้นผลลัพธ์ (อภิรักษ์ บุญผาชื่น, 2563) และการทำงานเพื่อประชาชน นอกจากนี้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพิ่มอิสระในการทำงานแก่บุคลากร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีมาประกอบการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ฐิติวัฒน์ ทองแก้ว และ วิริยญา สุทธิกุล, 2561; Callahan et al., 2025) ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรภาครัฐเพื่อความยั่งยืนจากการสร้างภูมิคุ้มกัน ชีตความสามารถ ให้สามารถตอบสนองต่อโลกที่ผันผวนได้อย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21

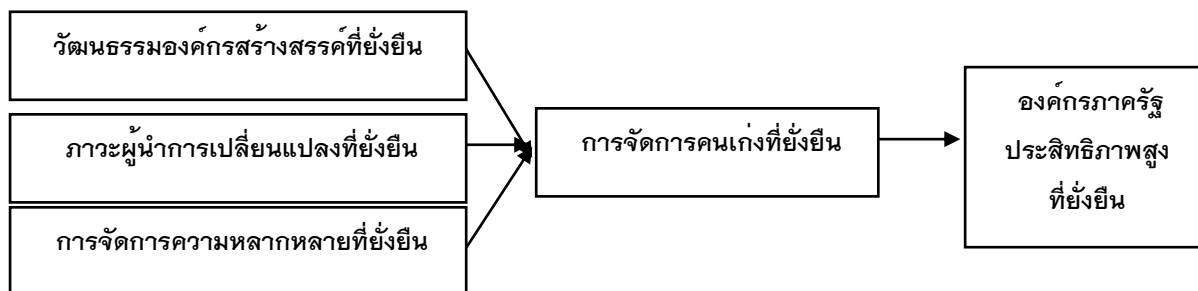
ปัจจัยพฤติกรรมองค์กรภาครัฐสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมองค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิม อาทิเช่น เน้นระเบียบ กลัวความผิดพลาด และการทำงานแยกส่วน สั่งการตามลำดับชั้น ยึดติดอำนาจ ขณะที่ พฤติกรรมองค์กรภาครัฐเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นวัฒนธรรมสร้างสรรค์ กล้าทดลอง การเน้นนวัตกรรมและการเรียนรู้ (มูจจรินทร์ ทศตรกุลพัฒน์, 2568) สามารถสรุปพฤติกรรมองค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิมกับเพื่อความยั่งยืน

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมองค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิมกับพฤติกรรมองค์กรในภาครัฐเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

ปัจจัยหลัก	พฤติกรรมองค์กรภาครัฐแบบดั้งเดิม	พฤติกรรมองค์กรภาครัฐเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21
1. วัฒนธรรมองค์กร	เน้นระเบียบ กลัวความผิดพลาด และการทำงานแยกส่วน	วัฒนธรรมสร้างสรรค์ กล้าทดลอง การเน้นนวัตกรรม และการเรียนรู้
2. ภาวะผู้นำ	สั่งการตามลำดับชั้น ยึดติดอำนาจ	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นการโค้ช สร้างแรงบันดาลใจ และวิสัยทัศน์ร่วม
3. การจัดการความหลากหลาย	ปฏิบัติต่อทุกคนเหมือนกันหมด ช่องว่างระหว่างวัยสูง	ผสานความแตกต่าง ดึงจุดแข็งของทุกคน เน้นความเท่าเทียมและการยอมรับ
4. การจัดการคนเก่ง	เน้นระบบอาวุโส การประเมินผลแบบเหมารวม	เน้นสมรรถนะ วางเส้นทางคนเก่งชัดเจน สร้างแรงจูงใจจากคุณค่าของงาน
5. ประสิทธิภาพองค์กร	วัดที่ปริมาณงาน (Output) ทำงานเน้นเอกสารและขั้นตอน	องค์กรสมรรถนะสูง วัดที่ผลลัพธ์ต่อประชาชน ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล

ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ จะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดและการรักษาคนเก่ง การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก และการปฏิบัติด้านพฤติกรรมต่อบุคลากรในส่วนฝ่ายต่างๆ จะหลอมกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Callahan et al., 2025) วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรจากการจัดการคนเก่ง ขณะที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างแรงบันดาลใจ สร้างทัศนคติเชิงรุก ไปสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง การจัดการคนเก่ง ทั้งการสรรหา การพัฒนาและการธำรงรักษาคนเก่ง เน้นสมรรถนะ สร้างแรงจูงใจจากคุณค่าของงาน (Akram et al., 2022) การจัดการความหลากหลายจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศความเท่าเทียมในองค์กร โดยผสานความแตกต่าง ดึงจุดแข็งของทุกคน เน้นความเท่าเทียมและการยอมรับ (Butter et al., 2015) พฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันพัฒนาทักษะให้กับบุคลากรมีสมรรถนะสูงนำสู่องค์กรประสิทธิภาพสูง (Taskan et al., 2022) ดังนั้น ปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงภายนอก จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน 3) การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน และตัวแปรแฝงภายใน จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน 2) องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานวิธีในการออกแบบอธิบายตามลำดับ (Sequential Design) โดยการศึกษาเชิงคุณภาพในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ และการศึกษาเชิงปริมาณในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐกับ องค์กรภาครัฐ ประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน เพื่อให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ที่สุด สามารถสรุปอิงผลการวิจัยที่สามารถตอบ โจทย์การวิจัย บรรลุเป้าหมายสำคัญ

พื้นที่วิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และกลุ่มตัวอย่าง

1. พื้นที่ศึกษา คือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย 1) นายกและรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) ผู้อำนวยการกลุ่มงานยุทธศาสตร์ 3) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน รวมจำนวน 10 คน ได้จากการสุ่มเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ด้วยการพิจารณาตัดสินใจของผู้วิจัยที่อาศัยความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้ที่มีข้อมูลที่ดี ลึกซึ้ง กว้างขวางเป็นพิเศษเหมาะสมกับความต้องการของผู้วิจัย (สุรพล พรหมกุล, 2554) ที่มีความสมัครใจเข้าร่วมและพร้อมให้เวลา (Textor, 1995) ทั้งนี้ เกณฑ์การคัดเลือก และการคัดออกจากทำกิจกรรม ในการกำหนดช่วงของความคลาดเคลื่อน 0.58-0.54 จะมีความคลาดเคลื่อนคงที่ลดลง 0.04 (McMillan et al., 1971) เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา

3. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการสำรวจ ได้แก่ 1) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และ 2) ประชาชนทั่วไป ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม รวมจำนวน 210 คน ได้จากการสุ่มเลือกแบบกลุ่มชั้นหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) และเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นตัวแทนที่ดี และมีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุแบบมีตัวแปรแฝง ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมควรจะอยู่ในอัตราส่วน 10-20 ต่อ 1 ตัวแปรสังเกตได้ และตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่

ยอมรับได้ต้องมีค่ามากกว่า 200 จึงจะถือว่าโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2555)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ชนิดมีโครงสร้าง (Structured interview) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) ประเด็นการสัมภาษณ์ 5 ปัจจัยหลัก โดยมีแนวการสัมภาษณ์ คือ (1) วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (3) การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (4) การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (5) องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ในตัวชี้วัด เป็นอย่างไร?

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Seme-structured questionnaire) แบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 7 ระดับ (Hoelter, 1983) ซึ่งได้กำหนดให้เกณฑ์การแปลความหมายของการให้คะแนน มีดังนี้

ค่าเฉลี่ย 6.51 – 7.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 5.51 – 6.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างมาก

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับค่อนข้างน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลพื้นฐาน 2) ข้อคำถามใน 5 ปัจจัย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน และองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน 3) ข้อเสนอแนะแบบปลายเปิด ที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) ในคุณภาพของเครื่องมือมีค่าอยู่ที่ 0.60–1.00 และหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาโดยวิธีการคำนวณของครอนบาค (Cronbach) ค่าอัลฟาที่ได้จะแสดงถึงระดับความคงที่ของแบบสอบถาม (ไซมพร กาญจนกิจสกุล, 2555) โดยจะมีค่าระหว่าง $0 \leq \alpha \leq 1$ ค่าที่ใกล้เคียงกับ 1 มาก แสดงว่ามีความเชื่อมั่นสูง ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพเครื่องมือที่ควรจะมีค่าความเชื่อมั่น 0.70 ขึ้นไป แสดงให้เห็นว่าข้อคำถามในแบบสอบถามนั้นมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นกรอบในการสร้างและพัฒนารอบแนวคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยแบบสัมภาษณ์ กับ 10 ผู้ให้

ข้อมูลสำคัญ นำผลที่ได้มาสังเคราะห์ร่วมกันสู่การวิเคราะห์ผลปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐใน ตัวชีวิต เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ

2. ดำเนินการสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามกับ 210 กลุ่มตัวอย่าง นำไปวิเคราะห์ผล ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐกับองค์ประกอบประสิทธิภาพสูงที่ ยั่งยืน ที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ อาศัยการวิเคราะห์ใน 3 ขั้นตอน คือ (1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) (2) การจัดระบบข้อมูล (Data Organization) และ (3) การตีความ (Interpretation) นำไปสู่บทสรุป (Conclusion) ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statically) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่า ความโด่ง (Kurtosis) และวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (SEM) มีการทดสอบโมเดลกับข้อมูล เชิงประจักษ์ ใช้ค่าสถิติพร้อมเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ค่าสถิติ / ค่าดัชนี	เกณฑ์การพิจารณา
Probability	> 0.05
CMIN/DF	< 3.00
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
TLI	≥ 0.90
CFI	≥ 0.90
RMSEA	< 0.08
SRMR	< 0.08
Hoelter	> 200

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ มีผลการวิจัย ดังนี้

ผลปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้ พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

ปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่ง ศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน มี 5 ปัจจัย โดยมี 25 ตัวชี้วัด สรุปได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (1.1) การกำหนดค่านิยมร่วม และมี เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (1.2) การเปลี่ยนจากวัฒนธรรมเน้นทำตามสั่งเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรเสนอความคิดใหม่ๆ (1.3) การส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ทางด้านบวกในการปฏิบัติของ

บุคลากร (1.4) การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จากความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ (1.5) การส่งเสริมนวัตกรรมบริการการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (2.1) การมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนระเบียบปฏิบัติให้ทันสมัย (2.2) การเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดเวลาให้เท่าทันเทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ (2.3) การสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจในการทำงาน (2.4) ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (2.5) การยึดถือธรรมาภิบาลและความยั่งยืนของการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้

3. การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (3.1) การยอมรับความต่างและการดึงดูดเชิงของความต่างนั้นมาเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรอย่างยั่งยืน (3.2) การทำให้บุคลากรทุกกลุ่มกล้าเสนอความเห็นต่างเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการบริการภาครัฐ (3.3) การใช้ระบบคุณธรรม การสรรหา การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง เน้นสมรรถนะเป็นหลัก (3.4) การออกแบบรูปแบบการทำงานที่ตอบโจทย์ชีวิตที่ต่างกันเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ (3.5) การใช้วิธีการเข้าถึงที่เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กร

4. การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (4.1) การระบุศักยภาพเชิงกลยุทธ์ในการค้นหาคนที่มีทักษะทางดิจิทัล และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (4.2) การสร้างเส้นทางอาชีพที่ช่วยให้คนเก่งมองเห็นอนาคตของตนเอง มีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย (4.3) การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling & Reskilling) (4.4) การสร้างระบบจูงใจที่เน้นการสร้างคุณค่า ยอมรับในผลงาน (4.5) การเตรียมความพร้อมให้คนเก่งขึ้นสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ

5. องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน มี 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ (5.1) การยึดโยงเป้าหมายกับคุณค่าของการขับเคลื่อนงานด้วยเป้าหมาย (5.2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เน้นลำดับชั้นมาเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วถึง (5.3) การใช้ Big Data และ AI ในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบนโยบาย เพื่อสนับสนุนและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (5.4) การสร้างความรู้สึกร่วมกันในการสร้างผลงานและวัดผลที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (5.5) การนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารและบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ

ผลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน

1. ระดับปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน ใน 5 ปัจจัย

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับปัจจัย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ใน 5 ปัจจัย

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	Sk	Ku	ความหมาย
วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO)						
1. กำหนดค่านิยมร่วม และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	5.68	1.02	มาก	-0.66	0.35	แจกแจงปกติ
2. เปลี่ยนจากวัฒนธรรมเน้นทำตามสั่งเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมเพื่อให้บุคลากรกล้าเสนอไอเดียใหม่ๆ	5.72	1.01	มาก	-1.03	1.80	แจกแจงปกติ
3. ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกในการปฏิบัติของบุคลากร	5.58	1.00	มาก	-0.74	0.96	แจกแจงปกติ
4. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จากความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ	5.76	1.02	มาก	-0.56	0.07	แจกแจงปกติ
5. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน	5.75	1.07	มาก	-0.83	0.94	แจกแจงปกติ
เฉลี่ย	5.70	1.02	มาก	-0.76	0.82	แจกแจงปกติ
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL)						
1. มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนระเบียบปฏิบัติให้ทันสมัย	5.84	1.02	มาก	-0.45	-0.10	แจกแจงปกติ
2. เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ	5.59	1.01	มาก	-0.54	0.14	แจกแจงปกติ
3. สร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจในการทำงาน	5.52	1.00	มาก	-0.20	-0.57	แจกแจงปกติ
4. ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล	5.76	1.02	มาก	-0.73	0.24	แจกแจงปกติ
5. ยึดถือธรรมาภิบาลการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	5.79	1.07	มาก	-0.57	-0.12	แจกแจงปกติ
เฉลี่ย	5.70	1.02	มาก	-0.50	0.08	แจกแจงปกติ
การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM)						
1. ยอมรับความต่างและการดึงดูดเชิงของต่างนั้นมาเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรอย่างยั่งยืน	5.68	0.99	มาก	-0.45	-0.28	แจกแจงปกติ
2. ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มกล้าเสนอความเห็นต่างเพื่อให้เกิดนวัตกรรมในการบริการภาครัฐ	5.80	1.01	มาก	-0.82	1.00	แจกแจงปกติ
3. ใช้ระบบคุณธรรม การสรรหา การประเมินผล และการเลื่อนตำแหน่ง เน้นที่สมรรถนะเป็นหลัก	5.64	1.01	มาก	-0.42	-0.25	แจกแจงปกติ
4. ออกแบบรูปแบบการทำงานที่ตอบโจทย์ชีวิตที่ต่างกันเพื่อรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพไว้	5.81	0.97	มาก	-0.64	0.06	แจกแจงปกติ
5. ใช้วิธีการเข้าถึงที่เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อลดความขัดแย้งภายในองค์กร	5.73	0.98	มาก	-0.46	-0.19	แจกแจงปกติ
เฉลี่ย	5.73	0.99	มาก	-0.56	0.07	แจกแจงปกติ
การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM)						
1. ระบุศักยภาพเชิงกลยุทธ์ในการค้นหาคนที่มีทักษะทางดิจิทัล และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	5.82	0.95	มาก	-0.64	0.31	แจกแจงปกติ
2. สร้างเส้นทางอาชีพที่ช่วยให้คนเก่งมองเห็นอนาคตของตนเองในระบบราชการ มีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย	5.76	0.97	มาก	-0.53	-0.10	แจกแจงปกติ
3. สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling & Reskilling)	5.74	0.98	มาก	-0.55	-0.03	แจกแจงปกติ
4. สร้างระบบจูงใจที่เน้นการสร้างคุณค่า ยอมรับในผลงาน	5.83	0.95	มาก	-0.47	-0.31	แจกแจงปกติ
5. เตรียมความพร้อมให้คนเก่งขึ้นสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ	5.74	0.98	มาก	-0.46	-0.32	แจกแจงปกติ
เฉลี่ย	5.78	0.97	มาก	-0.53	-0.09	แจกแจงปกติ

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD.	ความหมาย	Sk	Ku	ความหมาย
องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO)						
1. ยึดโยงเป้าหมายกับคุณค่าสาธารณะของการขับเคลื่อนงานด้วยเป้าหมาย	5.82	0.98	มาก	-0.78	0.96	แจกแจงปกติ
2. ปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เน้นลำดับชั้นมาเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วทั้ง	5.82	0.93	มาก	-0.47	-0.20	แจกแจงปกติ
3. ใช้ Big Data และ AI ในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบนโยบาย เพื่อสนับสนุนและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	5.73	0.96	มาก	-0.60	0.15	แจกแจงปกติ
4. สร้างความรู้สึกร่วมกันในการสร้างผลงานและวัดผลที่เน้นผลสัมฤทธิ์	5.82	0.92	มาก	-0.36	-0.40	แจกแจงปกติ
5. นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารและบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ	5.91	0.89	มาก	-0.54	-0.05	แจกแจงปกติ
เฉลี่ย	5.82	0.94	มาก	-0.55	0.09	แจกแจงปกติ
รวมเฉลี่ย	5.75	0.99	มาก			

ระดับปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน 5 ปัจจัย พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=5.75$) เมื่อแยกเป็นรายปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ($\bar{X}=5.82$) มีค่าความเบ้ -0.55 ค่าความโด่ง 0.09 รองลงมา ได้แก่ การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน ($\bar{X}=5.78$) มีค่าความเบ้ -0.53 ค่าความโด่ง -0.09 การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน ($\bar{X}=5.73$) มีค่าความเบ้ -0.56 ค่าความโด่ง 0.07 ขณะที่ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{X}=5.70$) โดยวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน มีค่าความเบ้ -0.76 ค่าความโด่ง 0.82 ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน มีค่าความเบ้ -0.50 ค่าความโด่ง 0.08 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ไม่เกิน ± 3.00 แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงแบบปกติ ตามลำดับ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM) การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM) องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO)

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้

	SCO 1	SCO 2	SCO 3	SCO 4	SCO 5	STL 1	STL 2	STL 3	STL 4	STL 5	SDM 1	SDM 2	SDM 3	SDM 4	SDM 5	STM 1	STM 2	STM 3	STM 4	STM 5	HPO 1	HPO 2	HPO 3	HPO 4	HPO 5
SCO 1	1																								
SCO 2	.85*	1																							
SCO 3	.204**	.144*	1																						
SCO 4	.152*	.252**	.141*	1																					
SCO 5	.169**	.270**	.323**	.134*	1																				
STL 1	.221**	.225**	.170**	.176**	.214**	1																			
STL 2	.169*	.143*	.216**	.127*	.111*	.105*	1																		
STL 3	.176**	.133*	.135*	.133*	.193*	.160*	-.132*	1																	
STL 4	.123*	.189**	.162*	.128*	.125*	.217**	.236**	-.122*	1																
STL 5	.155*	.211**	.112*	.154*	.178**	.131*	.215**	.150*	-.117*	1															
SDM 1	-.165*	.117*	.204**	.198*	.165**	.195**	.290**	.139*	.180**	-.154	1														
SDM 2	.277**	.187*	-.115*	.200**	.191*	.176*	.126*	.127*	.294**	-.176*	.1	1													
SDM 3	.132*	.180**	.267**	.157*	.131*	.267**	.263**	.127*	.200**	.132*	.215**	-.146*	1												
SDM 4	.177**	.199**	.137*	.145*	.181*	.100*	.185*	.163*	.250**	.226**	.205**	.301**	-.141*	1											
SDM 5	.132*	.164**	.120*	.118*	.101*	.171*	.185**	.157*	.113*	.110*	.145*	.084*	.125*	-.101*	1										
STM 1	.162*	.120*	.122*	.132*	.127*	.086*	.170**	.169*	.135*	.240**	.115*	.176*	.163*	.220**	.239**	1									
STM 2	.165**	-.114*	.141*	.150*	.232**	.149*	.116*	.168*	.209**	.195*	.180**	.102*	.123*	.185**	.129*	.145*	1								
STM 3	.227**	.191**	.169**	.133*	.211*	.182*	.242**	.121*	.123*	.172**	.157*	.158*	.100*	.175*	.108*	.210**	.141*	1							
STM 4	.180*	.113*	-.146*	.224**	.119*	.186*	.153*	.244**	.148*	.188**	.183*	.202**	-.157*	.264**	.124*	.144*	.124*	.182*	1						
STM 5	.140*	.133*	.125*	.171**	.113*	.250**	.124*	.156*	.283**	.181*	.100*	.189*	.211**	.169*	.220**	.067*	.115*	.176**	.180*	1					
HPO 1	.173**	.238**	.184**	.120*	.161*	.165**	.273**	.147*	.191**	.211**	.192**	.119*	.118*	.178*	.165**	.157*	.120*	.150*	.222**	.177*	1				
HPO 2	.166*	.138*	.113*	.298**	.200**	.196*	.176*	.155*	.174**	.172**	.130*	.124*	.158*	.143*	.170*	.182*	.257**	.178**	.182**	.163**	.184*	1			
HPO 3	.241**	.204**	.143*	.207**	.236**	.260**	.116*	-.111*	.123*	.125*	.156*	.156*	.119*	.170*	.138*	.189*	.228**	.140*	.165**	.314**	.211**	.184**	1		
HPO 4	.123*	.141*	.177**	.157*	.180**	.196**	.179**	.204**	.272**	.184**	.141*	.122*	.246**	.160*	.233**	.184*	.199**	.163**	.185**	.193**	.238**	.333**	.041*	1	
HPO 5	.112*	-.128*	.196**	.145*	.187**	.161*	-.116*	.161*	.155*	.138*	.109*	.129*	.116*	.135*	.169*	.152*	.118*	.129*	.176*	.217**	.161*	.251**	.155*	.098*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง 0.14 ถึง 0.32 คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ส่งเสริมนวัตกรรมบริการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน (SCO5) และเปลี่ยนจากวัฒนธรรมเน้นทำตามสั่งเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมเพื่อให้อุบลากรกล้าเสนอความคิดใหม่ๆ (SCO2) มีค่าเท่ากับ 0.27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง -0.13 ถึง 0.24 คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล (STL4) และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยี ทักษะใหม่ๆ (STL2) มีค่าเท่ากับ 0.24 การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง -0.15 ถึง 0.22 การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง 0.14 ถึง 0.21 คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling & Reskilling) (STM3) และระบุศักยภาพเชิงกลยุทธ์ในการค้นหาคนที่มีทักษะทางดิจิทัล และความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (STM1) มีค่าเท่ากับ 0.21 และองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ในช่วง 0.14 ถึง 0.33 คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ สร้างความรู้ลึกมั่งมันในการสร้างผลงานและวัดผลที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (HPO4) และปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เน้นลำดับขั้นมาเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันท่วงที (HPO2) มีค่าเท่ากับ 0.33 ตามลำดับ

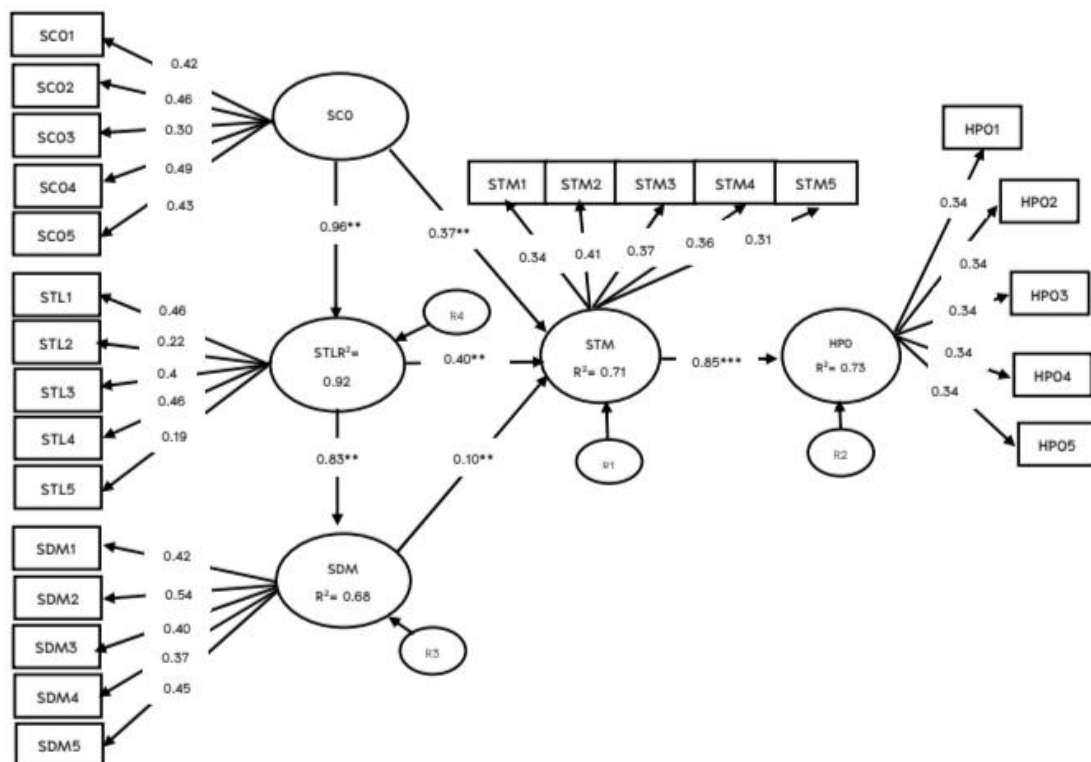
3. องค์ประกอบเชิงยืนยันในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ทั้ง 5 ตัวแปร

ตารางที่ 4 คำนวณน้ำหนัก ปัจจัยปัจจัยต่อตัวแปรแฝง 5 ปัจจัยกับตัวแปรสังเกตได้

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	λ	R^2
1. วัฒนธรรมองค์กร สร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO)	1.1 กำหนดค่านิยมร่วม และมีเป้าหมายในการปฏิบัติงาน	0.42	0.17
	1.2 เปลี่ยนจากวัฒนธรรมเน้นตามคำสั่งเป็นวัฒนธรรมนวัตกรรมให้บุคลากร เสนอความคิดใหม่ๆ	0.54	0.29
	1.3 ส่งเสริมให้เกิดผลลัพธ์ด้านบวกในการปฏิบัติของบุคลากร	0.40	0.16
	1.4 ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์จากความร่วมมือของบุคลากรทุกระดับ	0.37	0.14
	1.5 ส่งเสริมนวัตกรรมบริการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน	0.45	0.20
2. ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL)	2.1 มีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมและปรับเปลี่ยนระเบียบปฏิบัติให้ทันสมัย	0.42	0.17
	2.2 เป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ให้เท่าทันเทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ	0.46	0.21
	2.3 สร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจในการทำงาน	0.30	0.09
	2.4 ความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูล	0.49	0.24
	2.5 ยึดถือธรรมาภิบาลการบริหารงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	0.43	0.18
3. การจัดการความ หลากหลายที่ยั่งยืน (SDM)	3.1 ยอมรับความต่างและการดึงจุดแข็งของความต่างนั้นมาเพิ่ม ประสิทธิภาพองค์กร	0.46	0.21
	3.2 ทำให้บุคลากรทุกกลุ่มกล้าเสนอความเห็นต่างเพื่อให้เกิดนวัตกรรม ในการบริการภาครัฐ	0.22	0.05
	3.3 ใช้ระบบคุณธรรม การสรรหา การประเมินผล การเลื่อนตำแหน่ง เน้นที่สมรรถนะเป็นหลัก	0.42	0.18
	3.4 ออกแบบรูปแบบการทำงานที่ตอบโจทย์ชีวิตที่ต่างกันเพื่อรักษาบุคลากร ที่มีศักยภาพไว้	0.46	0.21
	3.5 ใช้วิธีการเข้าถึงที่เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อลดความ ขัดแย้งภายในองค์กร	0.19	0.04
4. การจัดการคนเก่ง ที่ยั่งยืน (STM)	4.1 ระบุศักยภาพเชิงกลยุทธ์ในการค้นหาคนที่มีทักษะทางดิจิทัล และ ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	0.34	0.12
	4.2 สร้างเส้นทางอาชีพที่ช่วยให้คนเก่งมองเห็นอนาคตของตนเองในระบบ ราชการ มีโอกาสได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย	0.41	0.17
	4.3 สร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ของการพัฒนาทักษะใหม่ (Upskilling & Reskilling)	0.37	0.14
	4.4 สร้างระบบจูงใจที่เน้นการสร้างคุณค่า ยอมรับในผลงาน	0.36	0.13
	4.5 เตรียมความพร้อมให้คนเก่งขึ้นสู่ตำแหน่งอย่างเป็นระบบ	0.31	0.09
5. องค์กรภาครัฐ ประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO)	5.1 ยึดโยงเป้าหมายกับคุณค่าสาธารณะของการขับเคลื่อนงานด้วย เป้าหมาย	0.51	0.26
	5.2 ปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่เน้นลำดับชั้นมาเป็นทีมข้ามสายงานเพื่อ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วถึง	0.52	0.27
	5.3 ใช้ Big Data และ AI ในการวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบนโยบาย เพื่อสนับสนุนและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	0.44	0.19
	5.4 สร้างความรู้สึกร่วมกันในการสร้างผลงานและวัดผลที่เน้นผลสัมฤทธิ์	0.55	0.30
	5.5 นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการบริหารและบริการ ประชาชนที่มีประสิทธิภาพ	0.30	0.09

องค์ประกอบเชิงยืนยันในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐต่อตัวแปรแฝง พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO) มีค่าน้ำหนักปัจจัยอยู่ระหว่าง 0.37 ถึง 0.54 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.14 ถึง 0.29 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) อยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.49 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.24 การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM) อยู่ระหว่าง 0.19 ถึง 0.46 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.04 ถึง 0.21 การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM) อยู่ระหว่าง 0.31 ถึง 0.41 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.17 และองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO) อยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.55 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.30 ตามลำดับ ซึ่งทุกค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4. โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน โดยการทดสอบความสอดคล้องและความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นอย่างดี ($\chi^2=243.57$, $DF = 235$, $CMIN/DF = 1.07$, $GFI = 0.93$, $AGFI = 0.90$, $SRMR = 0.05$, $RMSEA = 0.01$) มีค่าอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของสัมประสิทธิ์เส้นทางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ข้อมูลมีความสอดคล้องกัน



$\chi^2=243.57$, $DF= 235$, $CMIN/DF = 1.07$, $GFI = 0.93$, $AGFI= 0.90$, $SRM = 0.05$, $RMSEA= 0.01$

ภาพที่ 2 โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ

5. อิทธิพลในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM) การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM) ที่ส่งผลต่อองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO)

ตารางที่ 5 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปร	ตัวแปรแฝงภายใน											
ตัวแปรแฝงภายนอก	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL)			การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM)			การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM)			องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO)	0.96**	-	0.96**	-	0.80	0.80	0.37**	0.47	0.84	-	0.72	0.72
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL)	-	-	-	0.83***	-	0.83***	0.40**	0.08	0.48	-	0.41	0.41
การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM)	-	-	-	-	-	-	0.10	-	0.10	-	0.09	0.09
การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.85***	-	0.85***
ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R ²)	0.92			0.68			0.71			0.73		

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

อิทธิพลในปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐส่งผลต่อองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน การวัดภาพรวมของตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน โดยการวัดขนาดอิทธิพลระหว่างตัวแปรในโมเดลมีค่าขนาดอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก คือ วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (λ) เท่ากับ 0.96 ขณะที่ การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (λ) เท่ากับ 0.83 การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน (STL) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (λ) เท่ากับ 0.40 วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืน (SCO) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (λ) เท่ากับ 0.37 การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน (SDM) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (λ) เท่ากับ 0.10 องค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน (HPO) ได้รับอิทธิพลทางตรงจากตัวแปรแฝงภายนอก คือ การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน (STM) มีอิทธิพลเชิงบวกและมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (λ) เท่ากับ 0.85 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

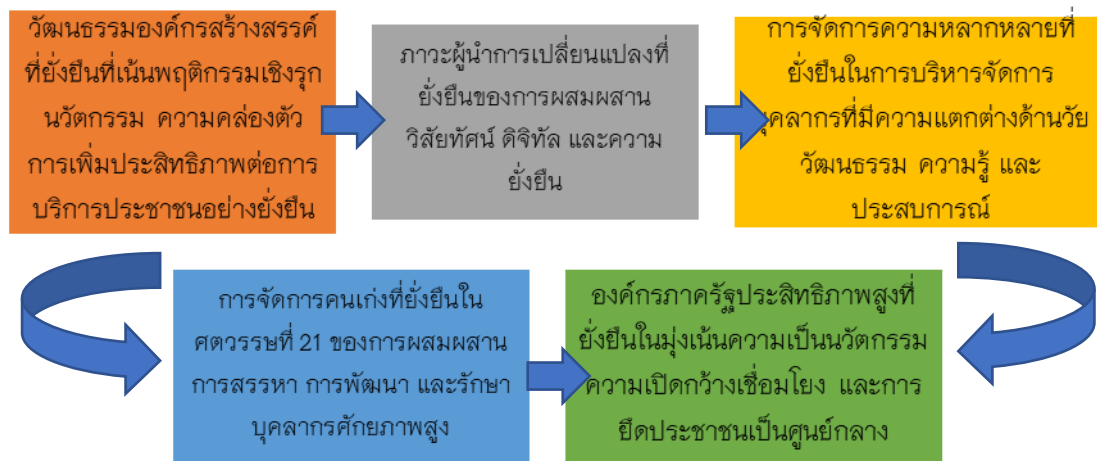
อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1: ปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน และองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ทั้งนี้สืบเนื่องจาก ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืนจะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ (Wang & Wang, 2025) โดยสะท้อนถึงการบริหารจัดการเชิงพลวัต และความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง (รณิภา พงศ์พุททชาติ และเพ็ญศรี จิรินัง, 2562; Callahan et al., 2025) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืน เพื่อให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดใหม่ๆ และเปิดกว้างทางความคิด ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน จากการสร้างวิสัยทัศน์เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร (นวลนภา จุลสุทธิ กัสมา กาซฮอน ลิปราง เจริญผล และพรชัย เจดามาน, 2567; Koliba 2025) ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ที่ผู้นำไม่ได้ทำหน้าที่แค่บริหารงาน แต่ต้องสร้างแรงบันดาลใจ การมีจริยธรรม และต้นแบบในการเรียนรู้ เน้นการสร้างทัศนคติเชิงรุกและมีความสามารถในการดัดแปลงกายภาพของบุคลากร นอกจากนี้ การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน จะช่วยลดจุดบอดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ที่ไร้ขีดจำกัด (Raadschelders & Chitiga, 2021) การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ตอบโจทย์คนทุกกลุ่ม (Ke & Yu, 2023) ดังนั้น การเปลี่ยนความแตกต่างให้เป็นพลังการทำงาน และการบริหารจัดการที่ผสมผสานความเชี่ยวชาญจากความรู้และประสบการณ์ระหว่างกลุ่มเข้าด้วยกันทำให้องค์กรมีมุมมองที่รอบด้าน (Akram et al., 2022) การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืนกับการเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง จากการมองบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ที่ต้องเพิ่มมูลค่า (Davies & Buisine, 2018) ดังนั้น องค์กรประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืนจากการสร้างวิสัยทัศน์ การพัฒนาทักษะใหม่ในการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งช่วยสร้างพลังใจให้บุคลากรพร้อมสู้ไปกับองค์กรในระยะยาว ภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2: ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐ ในวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืน การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน วัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรคที่ยั่งยืน การจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืน และองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ได้รับอิทธิพลทางตรงเชิงบวกจากการจัดการคนเก่งที่ยั่งยืน ซึ่งการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐสู่องค์กรประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน ที่เน้นผลลัพธ์และยึดโยงเป้าหมายกับคุณค่า (Yesilkagit, et al., 2024) การมีนวัตกรรมใหม่ๆ และนโยบายที่ชัดเจนด้านการมุ่งมั่นสร้างผลสำเร็จ (ฐิติวัจน์ ทองแก้ว และ วิริญญา สุทธิกุล, 2561; Kiwi et al., 2025)

ดังนั้น การสร้างยุทธศาสตร์ที่ยืดหยุ่น โดยให้บุคลากรระดับปฏิบัติมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกเพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



ภาพที่ 3 องค์ความรู้ใหม่

สรุป

ปัจจัยของพฤติกรรมองค์กรภาครัฐในวัฒนธรรมองค์กรสร้างสรรค์ที่ยั่งยืนของการมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนสู่ระบบดิจิทัล การเรียนรู้ต่อเนื่องที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุก นวัตกรรม และความคล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของบุคลากรต่อการบริการประชาชนอย่างยั่งยืน ขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของการผสมผสานวิสัยทัศน์ การสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นปัญญา เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติงานที่คล่องตัว โปร่งใส และการจัดการความหลากหลายที่ยั่งยืนในความแตกต่างด้านความรู้ ประสบการณ์ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน นอกจากนี้ การจัดการคนเก่งที่ยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ในการมุ่งเน้นความเป็นนวัตกรรม ส่งเสริมบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง การทำงานเป็นทีม มีอิทธิพลเชิงบวกต่อองค์กรภาครัฐประสิทธิภาพสูงที่ยั่งยืน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($X^2=243.57$, $DF= 235$, $CMIN/DF = 1.07$, $GFI = 0.93$, $AGFI= 0.90$, $SRM = 0.05$, $RMSEA= 0.01$) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้พลวัตแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และความยั่งยืนที่เน้นผลลัพธ์และคุณค่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลไปใช้

การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก ที่สนับสนุนให้บุคลากรกล้าตัดสินใจภายใต้กรอบกฎหมาย และมองหาโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการงาน การสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้บุคลากรกล้าเสนอความคิดใหม่ๆ หรือยอมรับความผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้ การมีภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ และผู้บริหารที่มีการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร การกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ ความรับผิดชอบและตอบสนองประชาชนได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนั้น ระบบการจัดการผลงานที่เน้นคุณค่า การให้คำแนะนำและสร้างขวัญและกำลังใจ ตลอดจน การบูรณาการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนพฤติกรรมองค์กรภาครัฐเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูง และยั่งยืนที่เน้นผลลัพธ์และคุณค่าเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกและกว้างต่อแนวปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ชไมพร กาญจนกิจสกุล. (2555). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์*. ตาก: โพรเจกต์ไฟฟ์-โฟว์.
- ฐิติวัจน์ ทองแก้ว และ วิริยญา สุทธิกุล. (2561). ค่านิยม 4.0: กลไกขับเคลื่อนการบริหารองค์การภาครัฐแนวใหม่กับการก้าวสู่ประเทศไทย 4.0. *วารสารพิษณุพนธ์*, 13(2), 41–53. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/Pitchayat/article/view/221629>
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2555). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 2(1), 68–74. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jrcd/article/view/93150>
- นวนลภา จุลสุทธิ, กัสมา กาซอน, สิปราง เจริญผล และ พรชัย เจดามาน. (2567). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐภายใต้ยุค VUCA. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 310–328. สืบค้นจาก https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jmhs1_s/article/view/268483
- บุญसान ทระทีก, กฤษฎา ตันเปาว์ และ นพดล พันธุ์พานิช. (2564). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสถานพยาบาลคลินิกในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(1), 379–395. สืบค้นจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/JSBA/article/view/247498>
- พระครูใบฎีกาวิชาญ ทรงราช และ เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2564). การพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการปฏิบัติงานภาครัฐ. *วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 5(3), 61–72. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JLGISRRU/article/view/255839>

- พระมหาไถยน้อย สलगสิงห์ และ พระศิลาศักดิ์ บุญทอง. (2564). การปรับตัวองค์กรภาครัฐสู่ยุค
ความเป็นรัฐบาลดิจิทัล. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 21(3), 289–299. สืบค้นจาก
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/dhammathas/article/view/250572>
- มุกจรินทร์ ทศตรกุลพัฒน์. (2568). พฤติกรรมองค์การในบริบทประเทศไทยกับการบริหารทรัพยากร
มนุษย์ยุคดิจิทัล. *วารสารชัยภูมิปริทรรศน์*, 8(2), 99–114. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/jcr/article/view/276909>
- รณิภา พงศ์พุทธชาติ และ เพ็ญศรี ฉิรินัง. (2562). การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการบริหารภาครัฐ
แนวใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี. *วารสารการบริหารและการจัดการ*,
7(3), 53–65. สืบค้นจาก <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/241322>
- รังสรรค์ สุขเกษม, เมธิณี อินทร์บัว และพัฒน์พันธ์ เขตต์กัน. (2563). การจัดการภาครัฐแนวใหม่.
วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐศาสตร์, 3(2), 157– 183. <http://ojs.ru.ac.th/index.php/MPA/article/view/178>
- สุดาฟ้า วงศ์หาริมาศย์. (2563). รูปแบบนวัตกรรมบริการโดยประยุกต์แนวคิดการบริหารภาครัฐ
แนวใหม่โดยการวางระบบบริหารราชการแบบบูรณาการในเขตสุขภาพ. *วารสารวิชาการ
สาธารณสุข*, 29(2), 332– 344. <https://thaidj.org/index.php/JHS/article/view/8815>
- สุรพล พรหมกุล. (2554). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อภिरักษ์ บุปผาชื่น. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม: การขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ. *วารสาร
นวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 4(3), 205–216. สืบค้นจาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jeir/article/view/247139>
- Akram, Z., Ahmad, S., Akram, U., Asghar, M., & Jiang, T. (2022). Is abusive supervision always
harmful to creativity? Managing workplace stressors by promoting distributive and
procedural justice. *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 385–407.
<https://doi.org/10.1108 /IJCMA-03-2021-0036>
- Bozeman, B., Nelson, J. P., Bretschneider, S., & Lindsay, S. (2024). The deformation of democracy
in the United States: When does bureaucratic neutral competence rise to complicity?.
Public Administration Review, 84(5), 796–816. <https://doi.org/10.1111/puar.13855>
- Butter, M. C., Valenzuela, E. S., & Quintana, M. G. B. (2015). Intercultural Talent Management
Model: Virtual communities to promote collaborative learning in indigenous contexts.
Teachers’ and students’ perceptions. *Computers in Human Behavior*, 51, 1191–1197.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.030>

- Callahan, R. F., Redburn, S., Larson, L., & Riley, B. (2025). Reducing homelessness: An intergovernmental challenge. *Public Administration Review*, 85(5), 1288–1301. <https://doi.org/10.111/puar.70104>
- Davies, M., & Buisine, S. (2018). Innovation culture in organizations. *Science, Technology and Innovation Culture*, 3, 6–11. <https://doi.org/10.1002/9781119549666.ch6>
- Hang, M., Geyer–Klingenberg, J., Rathgeber, A. W., Stockl, S. (2021). Rather complements than substitutes: Firm value effects of capital structure and financial hedging decisions. *International Journal of Finance & Economics*, 26(4), 4895–4917. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2045>
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11, 325–344. <https://doi.org/10.1177/0049124183011003003>
- Ke, W., & Yu, S.–C. (2023). Abusive supervision and employee creativity: The mediating effect of role identification and organizational support. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism*, 7(1), 39–52. <https://doi.org/10.14456/ijmmt.2023.4>
- Kiwi, D., Khanagha, S., & Alexiou, A. (2025). Understanding the role of legitimacy during strategic change in public organizations: review and research agenda. *Public Performance & Management Review*, 48(5), 1172–1210. <https://doi.org/10.1080/15309576.2025.2476572>
- Koliba, C. (2025). Democratic accountability standards and the education of public administrators: A call to action. *Journal of Public Affairs Education*, 31(2), 117–124. <https://doi.org/10.1080/15236803.2025.2459992>
- McMillan, D. E., Dewey, W. L., & Harris, L.S. (1971). Characteristic of tetrahydrocannabinol tolerance. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 191, 83–99. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1971.tb13990.x>
- Raadschelders, J. C. N., & Chitiga, M. M. (2021). Ethics education in the study of public administration: anchoring to civility, civics, social justice, and understanding government in democracy. *Journal of Public Affairs Education*, 27(4), 398–415. <https://doi.org/10.1080/15236803.2021.1954468>
- Taskan, B., Junca–Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- Textor, R. B. (1995). The ethnographic futures research method: An application to Thailand. *Futures*, 27(4), 461–471. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(95\)00011-K](https://doi.org/10.1016/0016-3287(95)00011-K)

Wang, J., & Wang, S. (2025). The emotional reinforcement mechanism of and phased intervention strategies for social media addiction. *Behavioral Sciences*, 15(5), 665.

<https://doi.org/10.3390/bs15050665>.

Yesilkagit, K., Bauer, M., Peters, B. G., & Pierre, J. (2024). The guardian state: Strengthening the public service against democratic backsliding. *Public Administration Review*, 84(3), 414–425. <https://doi.org/10.1111/puar.13808>