

**แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม  
องค์การที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ  
ตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข**

พงษ์ศักดิ์ ผกามาศ\* พจ ตู๊พจ\*\* ญัฐชยา สมมาศเดชสกุล\*\*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การต่อองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประชากรศึกษา ได้แก่ บุคลากรของ รพ.สต. จำนวน 48,900 คน 9,775 แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,504 คน 370 แห่ง วิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้างด้วยวิธี PLS-SEM ผลการทดสอบแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝง 3 ตัว พบว่ามีคุณภาพตามเกณฑ์วัดโดยแต่ละตัวแปรมีค่าดังนี้ 1) ความเป็นองค์การนวัตกรรมโดยภาพรวมมีค่าในระดับสูง โดยมีรายด้านเรียงลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ เครือข่ายองค์การ ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ กระบวนการดำเนินงาน การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง ส่วน

---

\* วิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

\*\* คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

\*\*\* สถาบันนวัตกรรมทางการศึกษา สมาคมส่งเสริมการศึกษาทางเลือก

รายด้านเรียงลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ 3) วัฒนธรรมองค์การในภาพรวมมีค่าอยู่ในระดับสูง รายด้านเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ แบบลำดับชั้นแบบเครือญาติ แบบปรับตัว และแบบมุ่งความสำเร็จ ผลการทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างพบว่า แบบจำลองมีคุณภาพตามเกณฑ์วัดและผลการตรวจสอบสมมติฐานการวิจัยมีดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับสูง 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำ กล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเองที่เป็นตัวแปรต้นน้ำขององค์การนวัตกรรม

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, วัฒนธรรมองค์การ, องค์การนวัตกรรม, โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

## Structural Equation Model of Transformational Leadership and Organizational Culture Affecting Innovative Organization of Health Promoting Hospital under Ministry of Public Health

Phongsak Phakamach \*

Pot Toopot \*\* Natchaya Sommartdejsakul \*\*\*

### Abstract

The purpose of this research was to develop a structural equation model of transformational leadership and organization culture affecting innovative organization of Health Promoting Hospital (HPH). The study population included the 48,900 personnel of the hospital, 9,775 sites, collected data by questionnaire from a sample of 1,504 people, 370 sites. Analysis of structural equation models using PLS-SEM method. The test results of 3 latent variable measurement models showed that the quality of the measurement criteria were as follows: 1) The overall innovative organization had a high level of value, with the following

---

\* Rattanakosin International College of Creative Entrepreneurship,  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin

\*\* Faculty of Social Sciences and Humanities, Northeastern University

\*\*\* Educational Innovation Institute, Promote Alternative Education Association

items in order of high to low: organizational network, structural suitability, operational process, learning organization, and organizational strategy; 2) Overall transformational leadership was at high level. The list is listed in order of high to low as follows: Ideological use of influence, personal consideration, intellectual stimulation, and motivation; and 3) Overall organizational culture was highly valued. The sides were listed in order from high to low: hierarchical, kinship, adaptive, and success-oriented. The results of the structural model test revealed that the quality of the model meets the measurement criteria and the results of the research hypothesis examination were as follows: 1) transformational leadership has a high influence on innovative organization; 2) organizational culture had a moderate influence on innovative organizations; 3) transformational leadership had a high influence on organizational culture; and 4) transformational leaders and organizational culture had a low influence on innovative organizations. In other words, it was the transformational leaders who were the upstream variables of the innovative organization.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Culture, Innovative Organization, Health Promoting Hospital

## บทนำ

ปัญหาด้านการสาธารณสุขของประเทศไทยสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะใหญ่ ได้แก่ (1) ปัญหาความไม่ทั่วถึงหรือความไม่พอเพียงของการบริการสาธารณสุข และ (2) ปัญหาด้านคุณภาพของการบริการสาธารณสุข ปัญหาความไม่ทั่วถึงด้านการบริการในเรื่องการป้องกันและรักษาของระบบสาธารณสุขเกิดขึ้นมาเป็นระยะเวลานาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขาดแคลนทรัพยากรบริหารและจำนวนประชากรของประเทศที่อยู่ในวัยผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเกินกว่าระบบจะรองรับได้ทัน อย่างไรก็ตามสำหรับปัญหานี้เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพ พ.ศ. 2545 ของประเทศไทยซึ่งประกอบด้วย 3 ระบบ ได้แก่ (1) ระบบประกันสุขภาพแห่งชาติ (2) ระบบประกันสังคม และ (3) ระบบสวัสดิการข้าราชการ ซึ่งได้ทำให้ปัญหาความไม่ทั่วถึงนั้นหมดความสำคัญลงไปมาก ส่วนปัญหาด้านคุณภาพของการบริการสาธารณสุขเป็นเรื่องของคนที่ใช้สิทธิ์ประกันสุขภาพที่ต่างกันได้รับการบริการที่มีคุณภาพแตกต่างกัน และเป็นเรื่องที่คนมีรายได้น้อยได้รับการบริการที่ต่ำกว่ามาตรฐานในด้านเทคโนโลยีด้านเวชภัณฑ์ และด้านความเอาใจใส่ดูแลจากสถานพยาบาลทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเรื่องนี้ยังปรากฏอยู่ในระบบสาธารณสุขของประเทศไทยมาจนถึงทุกวันนี้ (กัญญาวีร์ โหมกขาว และคณะ, 2560) ปัจจุบันกระทรวงสาธารณสุขมีหน่วยงานระดับกรมและเทียบเท่ากรมทั้งสิ้น 11 หน่วยงาน ประกอบด้วย องค์การมหาชน 8 แห่ง รัฐวิสาหกิจหนึ่งแห่งคือองค์การเภสัชกรรม และหน่วยงานอื่น รวมทั้งสถาบันพระบรมราชชนกอีก 1 แห่ง เมื่อพิจารณาเฉพาะหน่วยบริการสุขภาพประชาชนพบว่ามีโรงพยาบาลประเภทต่าง ๆ ประกอบด้วย โรงพยาบาลศูนย์ 28 แห่ง โรงพยาบาลทั่วไป 68 แห่ง โรงพยาบาลชุมชนหรือโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราช 798 แห่ง โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล 11,036 แห่ง และโรงพยาบาลนอกกระทรวงสาธารณสุข 173

แห่ง ทั้งนี้องค์การแต่ละแห่งได้สรรค์สร้างนวัตกรรมด้านการบริหารการสาธารณสุขเพื่อเป็นกลไกให้เกิดการปรึกษาหารือกันในเชิงนโยบาย นอกจากนั้นเพื่อไม่ให้เกิดการบริหารงานบางอย่างติดขัดกฎระเบียบของทางราชการและการแทรกแซงสถาบันสาธารณสุข ทั้งนี้เพราะสถาบันเหล่านี้มีงบประมาณจำนวนมาก ดังนั้นนวัตกรรมการบริหารเหล่านี้จึงถูกคิดค้นขึ้นซึ่งประกอบด้วย (1) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) (2) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) (3) สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (สพฉ.) (4) สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) (5) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สวรส.) (6) สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (สรพ.) รวม 6 องค์การโดย 5 องค์การแรกถือกำเนิดขึ้นโดยมีกฎหมายรองรับเป็นของตนเอง ส่วนสถาบัน สรพ. เป็นองค์การมหาชนที่จัดตั้งโดยคณะรัฐมนตรี (สุชาติ อนันตะ, 2563)

แม้ว่าประเทศไทยจะมีสถานบริการสาธารณสุขอย่างเพียงพอในทุกระดับ แต่ก็เป็นที่รู้กันว่าสถานพยาบาลที่ใหญ่กว่าหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าเช่นระดับจังหวัดย่อมได้รับความน่าเชื่อถือมากกว่าสถานพยาบาลในระดับอำเภอ ส่วนสถานพยาบาลในระดับตำบลหรือระดับชุมชนถูกมอบหมายให้ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณสุขพื้นฐานด้านการป้องกันเบื้องต้นเท่านั้น อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดการระบาดของโรคโควิด-19 ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2563 ในฐานะที่เป็นประเทศแรกของการระบาดนอกแผ่นดินประเทศจีน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพประจำตำบล (รพ.สต.) นอกจากจะถูกมอบหมายบทบาทใหม่แล้วยังถูกคาดหวังว่าจะเป็นเครือข่ายอันแข็งแกร่งที่จะสู้กับวิกฤติการณ์นี้ได้ นั่นคือในช่วงคลื่นลูกที่ 1 ของการระบาด ประเทศไทยใช้ รพ.สต. ซึ่งมีอยู่ทั่วประเทศกับอาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน (อสม.) นับล้านคน เป็นกลไกสำคัญในการกำกับติดตามและควบคุมการระบาดจนการติดเชื้อลดลงอย่างต่อเนื่อง ทำให้นานาชาติและองค์การ

อนามัยโลก (WHO) ยกย่องว่าไทยเป็นประเทศที่สามารถรับมือกับโควิด-19 ได้ดีมากประเทศหนึ่ง สำหรับผลกระทบในคลื่นลูกที่ 3 ต่อเนื่องมาถึงคลื่นลูกที่ 4 ระบบสาธารณสุขมูลฐานก็มีบทบาทสำคัญในการดูแลประชาชนเป็นอย่างดี ดังนั้นจะเห็นได้ว่า รพ.สต. และ อสม. ต่างก็มีบทบาทสำคัญทั้งในระยะเริ่มแรกและในระยะฟื้นฟูภายหลังการระบาด แต่ในความเป็นจริงแล้ว รพ.สต. ไม่เพียงแต่จะเป็นที่พึ่งอันเข้มแข็งในช่วงโควิด-19 ระบาดเท่านั้น แต่ระบบสาธารณสุขมูลฐานของไทยต้องอาศัยกำลังของ รพ.สต. และ อสม. ต่อไปอีกในอนาคต ทั้งนี้พิจารณาจากแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ด้านสาธารณสุขและนโยบายสาธารณสุขไทย 9 เรื่องในปี พ.ศ. 2565 สำหรับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งประกอบไปด้วยความเป็นเลิศ 4 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคเป็นเลิศ (2) ด้านบริการเป็นเลิศ (3) ด้านบุคลากรเป็นเลิศ และ (4) ด้านบริหารเป็นเลิศด้วยธรรมาภิบาล โดยทั้งสี่บทบาทนี้ล้วนเป็นหน้าที่รับผิดชอบของ รพ.สต. โดยตรงก็คือ ร้อยละของตำบลที่มีระบบส่งเสริมสุขภาพดูแลผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาสและการดูแลระยะยาวในชุมชน (โครงการสุขภาพคนไทย, 2564)

นโยบายสาธารณสุขของประเทศไทย 9 เรื่องในปี พ.ศ. 2565 ที่เป็นบทบาทของ รพ.สต. คือ ระบบสุขภาพปฐมภูมิเข้มแข็งโดยการให้คนไทยมีหมอประจำตัว 3 คน และการมีเป้าหมายที่จะพัฒนา รพ.สต. ความมุ่งหวังที่จะให้ครอบครัวไทยมีหมอ 3 คน ประกอบด้วย หมอคนที่ (1) คือ อสม. ทำหน้าที่ หมอประจำบ้าน หมอคนที่ (2) คือ หมอสาธารณสุข คือ บุคลากรของ รพ.สต. หมอคนที่ (3) คือ หมอเวชปฏิบัติครอบครัว หมายถึง บุคลากรในวิชาชีพแพทย์ที่ผ่านการฝึกฝนด้านเวชปฏิบัติครอบครัว (FamMed) ทั้งนี้ประเทศไทยได้วางรากฐานสร้างสาธารณสุขมูลฐานมาเป็นเวลากว่า 40 ปีแล้ว นั่นคือการจัดตั้ง อสม. ก่อนหน้านั้นระบบสาธารณสุขของไทยถูกขับเคลื่อน

ด้วยนโยบายการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคของกระทรวงสาธารณสุขด้วยกลไก 4 เรื่องหลักที่ต้องทำงานควบคู่กันเพื่อสร้างความเข้มแข็ง นั่นคือ (1) รพ.สต. (2) อสม. (3) แผนสุขภาพตำบล และ (4) กองทุนสุขภาพตำบล นอกจากนี้ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช.) ในอดีตนับแต่การก่อเกิดของ รพ.สต. แต่ละแห่งมีบุคลากรโดยประมาณ 4-12 คน ซึ่งมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ได้แก่ การตรวจรักษาพยาบาลขั้นต้น การฝากครรภ์ การให้บริการสร้างเสริมภูมิคุ้มกันโรค (การให้วัคซีนเด็ก) และการดูแลโภชนาการงานอนามัยโรงเรียนสำหรับการสร้างระบบสาธารณสุขมูลฐานทั้งสิ้น ดังนั้นจึงไม่แปลกเมื่อเกิดภาวะการแพร่ระบาดของโควิด-19 จึงปรากฏผลการปฏิบัติงานอย่างเข้มแข็งได้ในทันที อย่างไรก็ตาม รพ.สต. ก็ยังประสบปัญหาของตนเองอยู่หลากหลายประการ เช่น การขาดแคลนบุคลากร ทรัพยากรบริหาร และเครื่องมือที่ทันสมัย นอกจากนี้ยังอาจมีปัญหาในเชิงระบบ โครงสร้าง การบริหาร และความน่าเชื่อถือ (สุชาติ อนันตะ, 2563) ด้วยเหตุนี้เองจึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ในการเพิ่มศักยภาพของ รพ.สต. ให้มีความเข้มแข็งและเป็นระบบสำหรับการบริการสาธารณสุขของประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพของ รพ.สต. อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นักวิชาการท่านต่าง ๆ ให้ความหมายไว่ว่ามันคือ “แนวคิดนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์กร แนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์กรหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร” ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนให้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่าพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีมีคุณภาพ (Botelho, 2020; Visser & Scheepers, 2022; Hooi & Chan, 2023) ทั้งนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความอยู่รอดและความสามารถเชิงการ

แข่งขันขององค์การในตลาดการค้าโลกเสรี ดังนั้นกล่าวได้ว่าองค์การที่สร้างสรรค์นวัตกรรมได้จึงมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ให้เท่าทันสถานการณ์อยู่เสมอ กล่าวเฉพาะสถานบริการสาธารณสุขของไทยทุกระดับได้แสดงบทบาทในการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ส่วนความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในปัจจุบัน Chutivongse and Gedsri (2020) และ Phakamach (2023) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญในแง่ที่ว่า เป็นองค์การที่สามารถนำความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัล และประสบการณ์มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และที่สำคัญคือ องค์การแห่งนวัตกรรมนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนสามารถปรับตัวเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

การบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนขององค์การนับเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน โดยเฉพาะองค์การที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะ เพราะถ้าองค์การสาธารณะไม่มีความก้าวหน้าแล้ว นอกจากจะเป็นภาระด้านทรัพยากรการบริหารของชาติแล้วยังอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสังคมส่วนรวมได้อีกด้วย ด้วยเหตุนี้เอง รพ.สต. ในฐานะที่ต้องแบกรับภารกิจสำคัญในการดูแลสุขภาพประชาชนจำเป็นต้องมีความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมที่ทันสมัย จึงจะสามารถแบกรับภารกิจพื้นฐานด้านการบริการสาธารณสุขของประชาชนในวงกว้างได้ อย่างไรก็ตาม แม้้องค์การแห่งนวัตกรรมมีความสำคัญอย่างมาก แต่ที่ผ่านมายังมีการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ไม่มากนักโดยเฉพาะกับหน่วยงานสาธารณสุขของประเทศไทย เช่น รพ.สต. ดังนั้นคณะผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมใน รพ.สต. ว่ามีมากน้อยเพียงใด และอะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดความเป็นองค์การนวัตกรรมขึ้น กระบวนการวิจัยจะเกี่ยวข้องกับตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กร และการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม โดยการพัฒนาแบบจำลองเชิงโครงสร้างองค์การนวัตกรรมการของ รพ.สต. ที่แสดงถึงอิทธิพลของตัวแปรสำหรับความเป็นองค์การนวัตกรรมการที่มีประสิทธิภาพในการให้บริการระบบสาธารณสุขของประเทศ ไทย ทั้งนี้เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การสาธารณะโดยทั่วไปไม่เฉพาะ รพ.สต. ให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อจะได้ปฏิบัติการกิจสำคัญให้บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืนต่อไป

### **สมมติฐานการวิจัย**

สมมติฐานที่ 1 (H1) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมการ

สมมติฐานที่ 2 (H2) : วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมการ

สมมติฐานที่ 3 (H3) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร และ

สมมติฐานที่ 4 (H4) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมการ

### **วัตถุประสงค์ของการวิจัย**

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และองค์การนวัตกรรมการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การนวัตกรรมการของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

5. เพื่อพัฒนาแบบจำลองสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การต่อองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีหน่วยการวิเคราะห์เป็นองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

### 1. ประชากรศึกษาและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรศึกษา (Populations) ทั้งหมดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงพยาบาล และ 2) หัวหน้ากลุ่มงานและผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) สังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทยทั้งสิ้น จำนวน 9,780 แห่ง รวมประชากรศึกษาทั้งสิ้น 48,900 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง (Sample) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 370 แห่ง จำนวน 1,504 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

### 2. ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ประกอบด้วย (1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (2)

ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นบุคคล และ (4) ด้านการใช้  
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์การ  
แบบเครือญาติ (2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่ง  
ความสำเร็จ และ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความเป็นองค์การนวัตกรรม (Innovative Organization) 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ 2) ด้าน  
กระบวนการดำเนินงาน 3) ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ 4) ด้านความ  
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 5) ด้านเครือข่ายองค์การ

**3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล** การสร้างและการตรวจสอบ  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1) การสร้างเครื่องมือดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ (1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี  
และการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง (2) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งใน  
ประเทศและต่างประเทศจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาเป็นกรอบ  
แนวคิดในการวิจัย

2) จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย แบบสอบถามได้พัฒนาขึ้น  
โดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
การวิจัยและนิยามศัพท์ปฏิบัติการประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรม จำนวนทั้งสิ้น 94 ข้อคำถาม

3) องค์ประกอบของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อ  
คำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลเป็นลักษณะเลือกตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับ  
การศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน ตอนที่ 2  
เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมของ รพ.สต. มีตัวบ่งชี้ 5 ด้าน และข้อ

คำถาม 40 ข้อ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ขององค์การ (IO1) (2) กระบวนการดำเนินงาน (IO2) (3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (IO3) (4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (IO4) และ (5) เครือข่ายองค์การ (IO5) ตอนที่ 3 เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ รพ.สต. มีตัวบ่งชี้ 4 ด้าน และข้อคำถาม 28 ข้อ ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) (2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2) (3) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (TL3) และ (4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4) ตอนที่ 4 เป็นตัวแปรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต. มีตัวบ่งชี้ 4 ด้าน และข้อคำถาม 24 ข้อ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1) (2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2) (3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) และ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4)

4) การแปลระดับความคิดเห็นของข้อคำถาม ข้อคำถามตอนที่ 2 ถึง 4 ลักษณะเป็นประโยคข้อความประกอบมาตราส่วนประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ชนิด 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักของคะแนนดังนี้ ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มากที่สุด ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มาก ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง ปานกลาง ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง น้อย และ ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง น้อยที่สุด

**4. การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล** การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้างและเชิงเนื้อหา พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC เท่ากับ .864 แล้วนำไปทดลองใช้กับบุคลากรสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาชและหาค่าอำนาจ

จำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .947

**5. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล** การวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสร้างลิ้งค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 1,504 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนและลิ้งค์ข้อมูลคืนมา จำนวน 1,504 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม พ.ศ. 2567

**6. การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการใน 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ด้วยสถิติอ้างอิง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นแบบตรวจสอบรายการของข้อคำถาม โดยวิธีการหาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ สำหรับแบบมาตราส่วนประมาณค่าจะใช้วิธีหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการแปลค่าคะแนนดังนี้ 5 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมากที่สุด 4 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยมาก 3 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยปานกลาง 2 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อย และ 1 หมายถึง ความคิดเห็นด้วยน้อยที่สุด ส่วนเกณฑ์การประเมินค่าระดับความคิดเห็นมีอยู่ 5 ระดับ แปลความหมายค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ 4.51-5.00 หมายถึง ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุด 3.51-4.50 หมายถึง ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก 2.51-3.50 หมายถึง ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง 1.51-2.50 หมายถึง ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อย และ 1.00-1.50 หมายถึง ระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิง (Inference Statistics) การศึกษานี้จะวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยวิธีแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square-SEM: PLS-SEM) การวิเคราะห์สมการ

โครงสร้างโดยใช้ฐานคิดแบบ Variance Base โดยใช้โปรแกรม SmartPLS การวิเคราะห์จำแนกออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ตรวจสอบตัวแบบการวัดตัวแปรหรือการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (2) ตรวจสอบแบบจำลองโครงสร้างว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นการทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาครั้งนี้เป็นตัวแปรแบบ Reflective Model โดยมี 3 ตัวแปรแฝง คือ องค์การแห่งนวัตกรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้ (1) ค่าความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability)  $> 0.70$  (2) ค่าแอลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha)  $> 0.70$  (3) ความเที่ยงของตัวบ่งชี้ (Indicator Reliability)  $\geq 0.70$  (4) ความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) จากค่าความแปรปรวนเฉลี่ยที่สกัดได้ (Average Variance Extraction: AVE)  $\geq .50$  (5) ความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) และ (6) การวิเคราะห์สถิติแบบจำลองการวัด

การตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Model Assessment) มีขั้นตอนดังนี้

1) การทดสอบสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient Determinant) การทดสอบสัมประสิทธิ์พยากรณ์ในที่นี้คือการตรวจสอบค่า  $R^2$  ค่านี้จะเป็นตัวบ่งบอกอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตาม โดยจะมีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1 การที่ค่า  $R^2$  มากกว่าหรือเท่ากับ 0.75, 0.50 และ 0.25 ถือว่าตัวแปรอิสระมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามในระดับสูง กลางและต่ำตามลำดับ ดังนั้นค่า  $R^2$  ต้องไม่ต่ำกว่า 0.25 (Haire et al., 2014)

2) การทดสอบสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) การทดสอบนี้จะเป็นขั้นตอนของการทดสอบสมมติฐาน โดยการพิจารณาที่สัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปร

อิสระที่มีต่อตัวแปรตาม (Inner Model) ตามที่การวิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ สัมประสิทธิ์เส้นทางจะมีค่าระหว่าง -1 ถึง +1 ถ้าสัมประสิทธิ์เส้นทางเข้าใกล้ +1 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรตามในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์เส้นทางมีค่าเข้าใกล้ -1 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีอิทธิพลในทางลบต่อตัวแปรตามในระดับสูง

3) การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modelling Analysis) ในที่นี้พิจารณาได้จากค่าอิทธิพลโดยรวม (Total effect) คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรตามโดยพิจารณาทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

## ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยภาพรวม และ 2) การตรวจสอบแบบจำลองการวัด การตรวจสอบสมการโครงสร้าง และการทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1. ภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง** ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท โดยเป็นพยาบาล พยาบาลวิชาชีพ และพนักงานสาธารณสุข มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป หน่วยงาน รพ.สต. เกือบทั้งหมดในประเทศไทยมีบุคลากรอยู่ระหว่าง 3-8 คน

**2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรมของ รพ.สต. โดยภาพรวม** แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดแสดงดังตารางที่ 1-3 ตามลำดับต่อไปนี้

1) ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม จากตัวแปรตามที่ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ขององค์การ (IO1) (2) กระบวนการดำเนินงาน (IO2) (3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (IO3) (4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (IO4) และ (5) เครือข่ายองค์การ (IO5) ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ รพ.สต.

| รายการ                                  | Mean         | S.D.        | ลำดับที่ |
|-----------------------------------------|--------------|-------------|----------|
| 1) ยุทธศาสตร์ขององค์การ (IO1)           | 4.024        | .271        | 5        |
| 2) กระบวนการดำเนินงาน (IO2)             | 4.119        | .290        | 3        |
| 3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (IO3) | 4.128        | .284        | 2        |
| 4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (IO4)  | 4.101        | .301        | 4        |
| 5) เครือข่ายองค์การ (IO5)               | 4.137        | .284        | 1        |
| <b>รวม (IO)</b>                         | <b>4.102</b> | <b>.256</b> |          |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ รพ.สต. โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.102 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเป็นเครือข่ายองค์การเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีกระบวนการ

112 วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
ปีที่ 2 ฉบับที่ 1

ดำเนินงานที่ส่งเสริมนวัตกรรม มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมียุทธศาสตร์ของ  
องค์การที่ส่งเสริมความเป็นองค์การนวัตกรรมเป็นอันดับสุดท้าย

2) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย 4  
ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) (2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2)  
(3) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (TL3) และ (4) การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4)  
ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รพ.สต.

| รายการ                                     | Mean  | S.D. | ลำดับที่ |
|--------------------------------------------|-------|------|----------|
| 1) การสร้างแรงบันดาลใจ<br>(TL1)            | 4.110 | .318 | 4        |
| 2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2)                | 4.119 | .317 | 3        |
| 3) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล<br>(TL3)       | 4.123 | .296 | 2        |
| 4) การใช้สิทธิพลอย่างมี<br>อุดมการณ์ (TL4) | 4.131 | .290 | 1        |
| รวม (TL)                                   | 4.121 | .279 |          |

จากตารางที่ 2 ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รพ.สต. โดยภาพรวม  
มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.121 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ 1) การใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2)

การคำนึงถึงความเป็นบุคคล 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นอันดับสุดท้าย

3) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ จากตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย 4 ตัว บ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1) (2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2) (3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) และ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4)

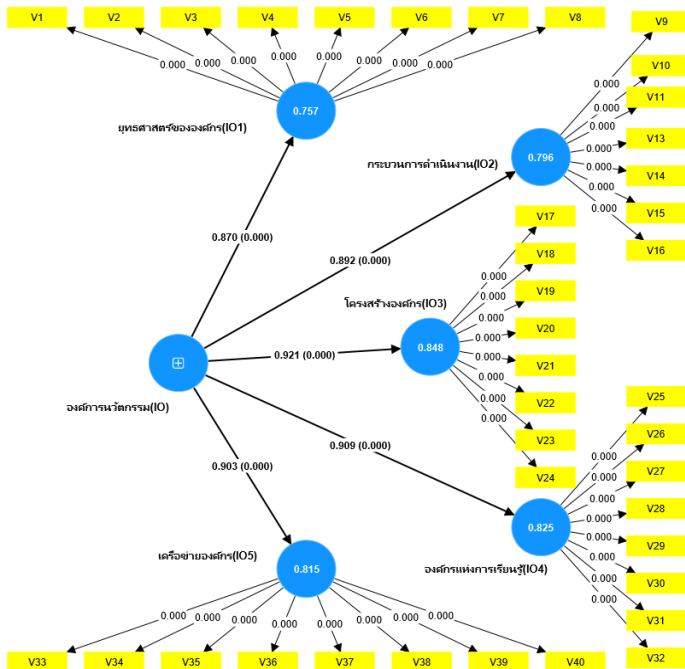
**ตารางที่ 3** ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต.

| รายการ                                    | Mean         | S.D.        | ลำดับที่ |
|-------------------------------------------|--------------|-------------|----------|
| 1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1)      | 4.139        | .289        | 2        |
| 2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2)        | 4.135        | .311        | 3        |
| 3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) | 4.129        | .286        | 4        |
| 4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4)      | 4.140        | .311        | 1        |
| <b>รวม (OC)</b>                           | <b>4.136</b> | <b>.267</b> |          |

จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ ของ รพ.สต. มีค่าใกล้เคียงกันอย่างมาก แสดงว่า รพ.สต. มีวัฒนธรรมองค์การแบบผสมผสาน

### 3. การตรวจสอบแบบจำลองการวัดตัวแปร การตรวจสอบสมการโครงสร้าง และการทดสอบสมมติฐาน

1) การตรวจสอบแบบจำลองการวัดตัวแปรตามกระบวนการและค่าพารามิเตอร์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปตัวแปรองค์การนวัตกรรมของ รพ. สต. โดยโครงสร้างของตัวแปรมีความสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการวัดตัวแปรองค์การแห่งนวัตกรรม

จากภาพที่ 1 พบว่า รพ.สต. มีความเป็นองค์กรนวัตกรรมในระดับสูง ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายด้านแล้วพบว่าเครือข่ายขององค์กร มีความสำคัญสูงสุด รองลงไปคือ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงานขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นอันดับสุดท้าย

ในลำดับถัดไปจะแสดงถึงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเพื่อชี้ให้เห็นผลทางสถิติและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ปรากฏผลดังตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

| ตัวชี้วัดองค์กรนวัตกรรม                 | Mean  | S.D. | IO1  | IO2  | IO3  | IO4  | IO5  | IO |
|-----------------------------------------|-------|------|------|------|------|------|------|----|
| ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (IO1)           | 4.024 | .271 | 1    |      |      |      |      |    |
| ด้านกระบวนการดำเนินงาน (IO2)            | 4.119 | .290 | .762 | 1    |      |      |      |    |
| ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร (IO3) | 4.128 | .284 | .735 | .748 | 1    |      |      |    |
| ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (IO4)  | 4.101 | .301 | .722 | .736 | .804 | 1    |      |    |
| ด้านเครือข่ายองค์กร (IO5)               | 4.137 | .284 | .700 | .746 | .802 | .792 | 1    |    |
| ความเป็นองค์กรนวัตกรรม (IO)             | 4.102 | .256 | .892 | .892 | .921 | .909 | .903 | 1  |

จากตารางที่ 4 พบว่า โครงสร้างขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการมีเครือข่ายขององค์กรค่อนข้างสูง ดังนั้นกล่าวได้ว่าความเหมาะสมด้านโครงสร้างขององค์กรนั่นเองที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรนวัตกรรม

## 2) การตรวจสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้าง

การตรวจสอบคุณภาพของแบบจำลองดำเนินการโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบ CB-based ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าแบบจำลองสอดคล้องกับข้อมูลเชิง

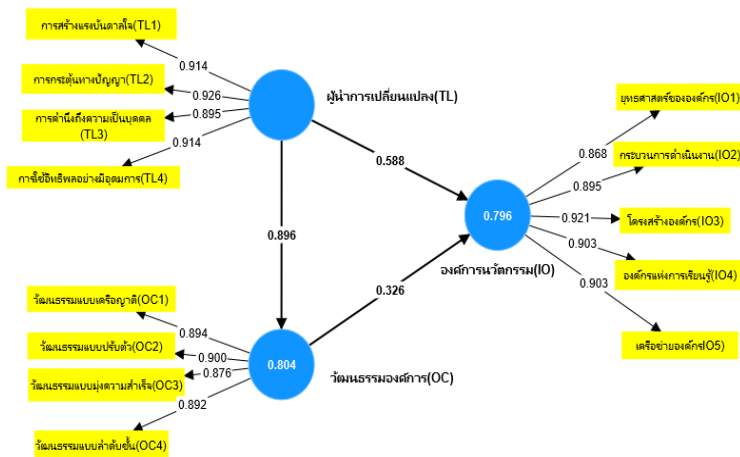
116 วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี  
ปีที่ 2 ฉบับที่ 1

ประจักษ์หรือไม่ สำหรับการวิเคราะห์นี้ใช้สมการโครงสร้างโดยฐานคิด VB-based ซึ่งใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่า SRMR<0.05, 0.06, 0.08 หรือ 0.1 โดยค่าแบบจำลองน้อยยิ่งจะมีคุณภาพสูงในขณะที่ NFI>0.9 ค่าสถิติเพื่อการตรวจสอบคุณภาพของตัวแบบแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสถิติเพื่อการตรวจสอบคุณภาพของตัวแบบ

| รายการ                                                                                                        | Saturated Model | Estimated Model |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|
| ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Standard Root Mean Squares Discrepancy: SRMR)                                   | 0.034           | 0.034           |
| ความคลาดเคลื่อนกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (The unweighted least squares discrepancy: D <sub>ULS</sub> ) | 0.106           | 0.106           |
| ความคลาดเคลื่อนจากรูปร่าง (The geodesic discrepancy: D <sub>G</sub> )                                         | 0.154           | 0.154           |
| Chi-square                                                                                                    | 327.197         | 327.197         |
| Normed fit index: NFI                                                                                         | 0.937           | 0.937           |

จากตารางที่ 5 การตรวจสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างจากผลการศึกษานี้พบว่า SRMR=0.34 และ NFI=0.937 ทั้ง Saturated และ Estimated Model (โดยทั่วไปค่าของ Saturated Model จะสูงกว่า) แสดงว่าแบบจำลองนี้ในภาพรวมมีคุณภาพ แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การตรวจสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้าง

จากภาพที่ 2 พบว่ามีตัวแปรที่ต้องพิจารณาความสามารถในการอธิบายอยู่ 2 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์การและองค์การนวัตกรรม ในขณะที่ความสามารถในการพยากรณ์มี 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ส่วนการตรวจสอบความสามารถในการอธิบายและการพยากรณ์ โดยทำการตรวจสอบ 2 ประเด็น ได้แก่ ความสามารถในการอธิบาย ( $R^2$ ) และความสามารถในการพยากรณ์ ( $f^2$ ) ซึ่งผลการตรวจสอบความสามารถในการอธิบายและความสามารถในการพยากรณ์ ปรากฏผลดังตารางที่ 6-7 ตามลำดับ ดังนี้

**ตารางที่ 6** ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

| ตัวแปร               | R-square | R-square adjusted |
|----------------------|----------|-------------------|
| วัฒนธรรมองค์กร (OC)  | 0.804    | 0.803             |
| องค์การนวัตกรรม (IO) | 0.796    | 0.795             |

จากตารางที่ 6 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ด้านผลลัพธ์ (R-square) และสัมประสิทธิ์ด้านผลลัพธ์ภายหลังปรับปรุง (R-square adjusted) เท่ากับ 0.804 และ 0.803 ตามลำดับ หมายความว่า ถ้าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรผลลัพธ์หรือตัวแปรตาม วัฒนธรรมองค์กรจะสามารถถูกอธิบายได้ด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งในที่นี้คือตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงคืออธิบายตัวแปรผลลัพธ์ได้ถึงร้อยละ 80.4 ส่วนด้านองค์การนวัตกรรมพบว่าตัวแปรนี้มีค่า R-square และ R-square adjusted เท่ากับ 0.796 และ 0.795 ตามลำดับ ก็สามารถถูกอธิบายได้จากตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ ในระดับสูงเช่นเดียวกัน นอกจากนี้สามารถแสดงผลการตรวจสอบความสามารถในการพยากรณ์หรือค่า f-square ได้ดังตารางที่ 7

**ตารางที่ 7** ค่า f-square

| ตัวแปร                       | TL    | OC    | IO    |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) | -     | .4093 | 0.333 |
| วัฒนธรรมองค์กร (OC)          | .4093 | -     | 0.103 |
| องค์การนวัตกรรม (IO)         | 0.333 | 0.103 | -     |

ผลการตรวจสอบความสามารถในการพยากรณ์จากตารางที่ 7 พบว่าด้านตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) จึงไม่มีค่าสัมประสิทธิ์ในฐานะที่เป็นตัวแปรผลลัพธ์หรือตัวแปรตาม มีแต่ความมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรเหตุหรือปัจจัย นั่นคือ ตัวแปร

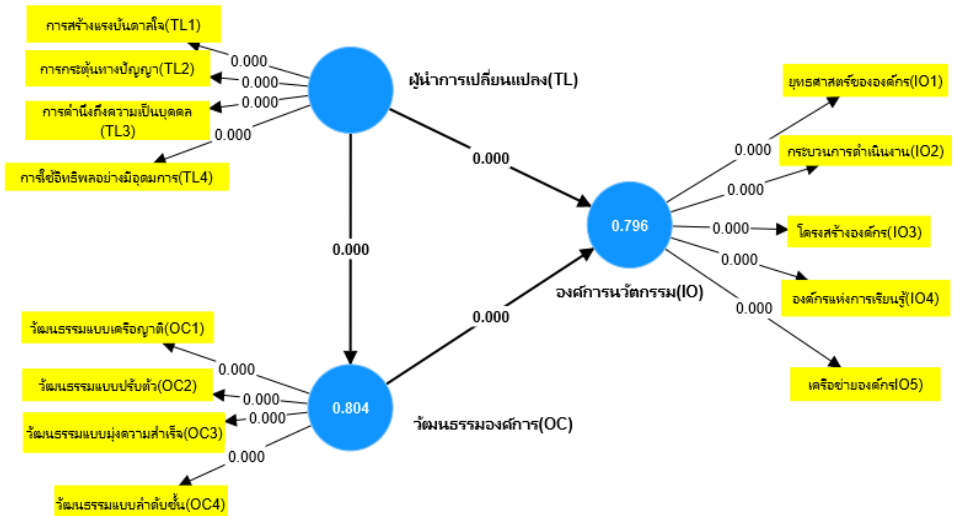
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการพยากรณ์ ตัวแปรผลลัพธ์ซึ่งก็คือองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลาง ( $f^2=0.333$ ) ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีค่า f-square ไปยังองค์การนวัตกรรมเท่ากับ 0.103 แสดงว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการอธิบายหรือมีอิทธิพลต่อความผันแปรขององค์การนวัตกรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ได้ในระดับปานกลาง สำหรับความสามารถในการพยากรณ์จากตารางที่ 7 ตัวแปรองค์การนวัตกรรมไม่มีค่าในการพยากรณ์เพราะเป็นตัวแปรผลลัพธ์

### 3) การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาวิจัยนี้มี 4 สมมติฐาน ประกอบด้วย สมมติฐานที่ 1 (H1) สมมติฐานที่ 2 (H2) สมมติฐานที่ 3 (H3) และสมมติฐานที่ 4 (H4) ผลการวิจัยพบว่า สมมติฐานทั้งสี่เป็นจริงโดยมีค่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ของตัวแปรแฝงดังตารางที่ 8 ส่วนภาพที่ 3 แสดงการทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างด้วยกระบวนการ Bootstrapping จากการสุ่ม 5,000 ตัวอย่าง โดยมีค่านัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของตัวแปรแฝง

| ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง                                    | Total Effect | T-Value | P-Value | Confidence Intervals |
|-------------------------------------------------------------|--------------|---------|---------|----------------------|
| 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-องค์การนวัตกรรม                  | 0.881        | 51.380  | 0.00    | <u>0.844</u> – 0.911 |
| 2) วัฒนธรรมองค์การ-องค์การนวัตกรรม                          | 0.326        | 4.904   | 0.00    | 0.194 – <u>0.456</u> |
| 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-วัฒนธรรมองค์การ                  | 0.896        | 65.946  | 0.00    | 0.867 – 0.920        |
| 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-วัฒนธรรมองค์การ- องค์การนวัตกรรม | 0.293        | 4.970   | 0.00    | 0.174 – 0.406        |



ภาพที่ 3 การทดสอบแบบจำลองเชิงโครงสร้างด้วยกระบวนการ Bootstrapping ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรม จากตารางที่ 6 พบว่าความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์การนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.881 ค่า t-value มีค่า 51.380 ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ด้วย Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.844-0.911 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่  $P=0.00$  หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับสูง

สมมติฐานที่ 2 (H2) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม จากตารางที่ 6 พบว่าวัฒนธรรมองค์กรกับความเป็นองค์การนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.326 ค่า t-values มีค่า 4.904 และเมื่อวิเคราะห์ด้วย

Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.194-0.456 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่  $P=0.00$  หมายความว่า วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3 (H3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร จากตารางที่ 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.896 ค่า t-value มีค่า 65.946 และเมื่อวิเคราะห์ด้วย Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.867-0.920 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่  $P=0.00$  หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์กรในระดับสูง

สมมติฐานที่ 4 (H4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม จากตารางที่ 6 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร และองค์การนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.293 ค่า t-value มีค่า 4.970 และเมื่อวิเคราะห์ด้วย Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.174-0.406 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่  $P=0.00$  หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมโดยผ่านทางวัฒนธรรมองค์กรในระดับต่ำ ดังนั้นจากรายงานผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (r) แสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

| ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง                                   | สัมประสิทธิ์<br>ความสัมพันธ์ (r) | ปฏิเสธ | ยอมรับ |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|--------|
| 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-องค์การนวัตกรรม                 | 0.881                            | -      | ×      |
| 2) วัฒนธรรมองค์การ-องค์การนวัตกรรม                         | 0.326                            | -      | ×      |
| 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-วัฒนธรรมองค์การ                 | 0.896                            | -      | ×      |
| 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง-วัฒนธรรมองค์การ-องค์การนวัตกรรม | 0.293                            | -      | ×      |

จากตารางที่ 9 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมและต่อวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านวัฒนธรรมองค์การไปยังความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำ ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การสูงมาก ซึ่งมากกว่าอิทธิพลที่มีต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมด้วยซ้ำ และยังสามารถส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมสู่ความเป็นองค์การนวัตกรรมได้มีด้วยแม้ว่าอิทธิพลจะอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การเองมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลางเท่านั้น ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าความสำเร็จของความเป็นองค์การนวัตกรรมจะขึ้นอยู่กับบทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ

## สรุปและอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาประเด็นสำคัญมาสรุปและอภิปรายผลเพื่อแสดงความสอดคล้องกับผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่ผ่านมาได้ดังต่อไปนี้

**1. ภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี จบการศึกษาในระดับปริญญาโท ซึ่งเป็นพยาบาล พยาบาลวิชาชีพ และพนักงานสาธารณสุข ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป รพ.สต. เกือบทั้งหมดมีบุคลากรระหว่าง 3- 8 คน ภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่างชี้ว่า รพ.สต. เป็นหน่วยงานหนึ่งที่บุคลากรมีการศึกษาและมีประสบการณ์ทำงานในพื้นที่ในระดับสูง ในขณะที่ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีบุคลากรไม่มากนัก จึงอาจบริการได้เฉพาะในระดับสาธารณสุขพื้นฐาน ถ้าจะให้มีการกิจเพิ่มขึ้นจะต้องเพิ่มทรัพยากรบริหาร และบุคลากรให้มากขึ้น โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tejavivaddhana et al. (2018) ที่พบว่าองค์ประกอบของบุคลากรทางการแพทย์เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการให้บริการสาธารณสุข ดังนั้นองค์การควรมีโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนเพื่อให้การบริการประสบผลสำเร็จ

**2. องค์การนวัตกรรม** รพ.สต. มีความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในภาพรวมในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าสูงสุดและต่ำสุดดังนี้ 1) ด้านเครือข่ายองค์การ (Network), 2) ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (Organization), 3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process), 4) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning) และ 5) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategies) สรุปได้ว่าทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีใน รพ.สต. ในระดับสูง ปัญหาว่ารู้ได้อย่างไรว่าการมีสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การได้ดีขึ้น ดังที่ Botelho (2020) ระบุว่าบทบาทหน้าที่ของ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านยุทธศาสตร์ช่วยให้เกิดจุดเน้นหรือเป้าหมาย

เฉพาะเจาะจง ด้านนวัตกรรมองค์การ กระบวนการได้ให้แนวทางในการกำกับควบคุม กระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ได้ให้แนวทางในการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากร เครื่องมือและเทคโนโลยีได้ ให้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนกันในเรื่ององค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และระบบได้ช่วยให้เกิดการบูรณาการภายในองค์การ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Zheng et al. (2019) และ Alosani and Al-Dhaafri (2021) ที่ทดสอบพบว่าทั้ง 5 องค์ประกอบส่งผลให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค่นวัตกรรม (Innovation Performance) นั่นคือ องค์การที่นำมาศึกษาพบว่าร้อยละ 58.4 สร้างนวัตกรรมได้ในระดับต่ำ คือ มีนวัตกรรมเท่ากับ 0 ระดับกลางร้อยละ 28.8 คือ มีนวัตกรรม 1 เรื่อง ระดับสูง ร้อยละ 12.8 คือ มีนวัตกรรม ตั้งแต่ 2 เรื่องขึ้นไป เมื่อจำแนกตามประเภทของภาคการผลิตพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกล่าวคือ ภาคเกษตรผลิตนวัตกรรมได้ในระดับต่ำ ภาคอุตสาหกรรมผลิตนวัตกรรมได้ในระดับกลาง ส่วนภาคบริการผลิตได้ในระดับสูง นอกจากนี้ แต่ละองค์ประกอบจะส่งผลต่อการผลิตนวัตกรรมในองค์การดังนี้

1) ยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategies) มีทั้งหมด 8 ประเด็น โดยมี 6 ข้อที่มีผลต่อการสร้างนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ (ยกเว้น S6 และ S8) เช่น “S1. บุคลากรในองค์การยอมรับในสำคัญของนวัตกรรมที่มีต่อการแข่งขัน” และ “S7. องค์การใช้เครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการวิเคราะห์เทคโนโลยีใหม่ ๆ และการพัฒนาด้านการตลาด และการประเมินผลกระทบของสิ่งเหล่านี้ต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ” มีความสำคัญมากกว่าประเด็นอื่น นอกจากนั้นยังพบว่าองค์การที่มีนวัตกรรมในระดับสูงให้คุณค่ากับกลไกทางเทคโนโลยีและการตลาด ส่วนองค์การที่มีนวัตกรรมในระดับต่ำให้ความสำคัญน้อยในเรื่องการเผยแพร่ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมขององค์การแก่บุคลากร

2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) มีความแตกต่างอย่างสำคัญระหว่างองค์กรที่มีนวัตกรรมสูงกับองค์กรที่มีนวัตกรรมต่ำ ประเด็นเหล่านี้คือ “P1. องค์กรใช้กลไกต่าง ๆ เพื่อช่วยในการออกแบบ การพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ ๆ” “P5. องค์กรใช้การวิจัยอย่างเป็นระบบ ค้นหาแนวคิดเพื่อสร้างผลผลิตใหม่ ๆ” และ “P7. องค์กรใช้ระบบที่ชัดเจนในการเลือกโครงการนวัตกรรม”

3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร (Organization) สำหรับองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับสูงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนนวัตกรรม ให้การสนับสนุนโดยระบบและรางวัลการสร้างนวัตกรรม และการมีทีมงานที่ดี องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับกลาง เน้นไปที่ทีมงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและผลผลิต องค์กรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับต่ำเน้นโครงสร้างเพื่อให้การตัดสินใจที่รวดเร็ว

4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning) ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทั้ง 8 ประเด็นมีดังนี้ องค์กรที่มีนวัตกรรมในระดับสูงจะมี “L1. องค์กรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสูง” “L5. องค์กรแชร์ประสบการณ์กับองค์กรอื่น ๆ เพื่อความเข้าใจอันดีและเพื่อความสำเร็จ” และ “L7. องค์กรเรียนรู้จากองค์กรอื่น ๆ” มากกว่าองค์กรที่มีนวัตกรรมในระดับกลางและระดับต่ำ

5) เครือข่ายองค์กร (Network) มีนัยสำคัญทั้ง 8 ประเด็น นั่นคือ องค์กรที่มีนวัตกรรมในระดับสูงมี “N5. องค์กรร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับองค์กรอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการและผลผลิตใหม่ ๆ” ในขณะที่ระดับกลางนั้นมี “N1. องค์กรรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับกับซัพพลายเออร์. “N3. องค์กรวิเคราะห์ความผิดพลาดเพื่อปรับปรุงกิจกรรมและกระบวนการ” “N7. องค์กรแชร์ความต้องการและทักษะด้วย

การศึกษาในส่วนต่าง ๆ” และลำดับสุดท้าย “N8. องค์การทำงานใกล้ชิดกับผู้ใช้เพื่อพัฒนาผลผลิตและการบริการใหม่ ๆ” ในระดับสูง

ดังนั้นสามารถสรุปในประเด็นองค์การนวัตกรรมได้ว่า จากการสำรวจวรรณกรรมของ Botelho (2020) และการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Tejavivaddhana et al. (2018) รวมทั้งผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันตัวแบบทั้ง 5 องค์ประกอบว่าส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนวัตกรรม โดยความเป็นองค์การนวัตกรรมนั้นต้องมีเครือข่ายอย่างกว้างขวาง มีโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันได้ง่าย และมีกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับบริการและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมได้โดยง่ายทั้งนี้เพื่อให้เกิดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้สะดวกที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ องค์การต้องมีคุณสมบัติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการผลิต การพัฒนา การถ่ายทอด และการจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสุดท้ายองค์การต้องมียุทธศาสตร์ ซึ่งก็คือการวางแผนเป้าหมายด้านนวัตกรรมโดยต้องเป็นที่รับรู้และยอมรับของบุคลากรภายในองค์การด้วย

**3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** รพ.สต. มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมในระดับสูง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเรียงจากสูงไปต่ำดังนี้ 1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4), 2) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (TL3), 3) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2) และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

(1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: TL4) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานมักจะยินดีรับผิดชอบในการทำงาน ในขณะที่หัวหน้าหน่วยงานทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์และความก้าวหน้าของผู้อื่นเสมอ

(2) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (Individual Consideration: TL3) หมายถึง หัวหน้าหน่วยงานยินดีให้คำปรึกษาและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นตามที่ปรารถนา ในขณะที่หัวหน้าหน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานในหน่วยงานที่ต้องการ

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: TL2) หมายถึง เมื่อมีการประชุมร่วมกัน หัวหน้าหน่วยงานมักกระตุ้นให้เสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในขณะที่หัวหน้าหน่วยงานชอบใช้คำถามให้ลูกคิดหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: TL1) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานแสดงความเชื่อมั่นว่าเราสามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ ในขณะที่หัวหน้าหน่วยงานมักบอกว่าเรามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้

การใช้ข้อดีพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงบทบาทการนำด้านความคิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตามมาด้วยการเอาใจใส่เป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาเป็นเรื่องการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และการสร้างแรงบันดาลใจรวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะการแสดงบทบาทของผู้นำสมัยใหม่ที่แตกต่างไปจากผู้นำยุคเก่า ซึ่งผลการวิจัยบ่งชี้ว่า รพ.สต. มีผู้นำที่มีความสามารถแสดงบทบาทของผู้นำยุคใหม่ในระดับสูงพอสมควร อย่างไรก็ตาม เมื่อดูข้อดีพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมกลับพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) เป็นอันดับหนึ่ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากรเป็นอันดับสอง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อดีพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นอันดับสามที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pattnaik and Sahoo (2021) และ Hooi and Chan (2023) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถด้านการสร้าง

แรงบันดาลใจและผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากรส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

**4. วัฒนธรรมองค์การ** รพ.สต. มีวัฒนธรรมองค์การโดยรวมในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4), 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1), 3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (Hierarchy: OC4) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นในเรื่องความมั่นคง ความสะดวก ความแน่นอนและมีความมีประสิทธิภาพ เน้นความเป็นทางการและควมมีระเบียบแบบแผน ในการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan: OC1) หมายถึง วัฒนธรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องความร่วมมือและการช่วยเหลือกันโดยเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรม และเท่าเทียมกัน สิ่งที่ยึดมั่นให้องค์การอยู่ร่วมกันคือความจงรักภักดี และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adhocracy: OC2) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่นิยามความสำเร็จว่าขึ้นอยู่กับ การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สิ่งที่ยึดมั่นองค์การให้อยู่ร่วมกันคือค่านิยมสัญญาที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น

(4) วัฒนธรรมองค์การมุ่งความสำเร็จ (Market: OC3) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนักและมุ่งเพิ่มจำนวนผู้เข้ารับบริการ สิ่งที่ยึดมั่นองค์การให้อยู่ร่วมกันคือการเน้นในความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำมุ่งผลสำเร็จตามเป้าหมายสามารถให้บริการประชาชนได้มากขึ้น

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต. มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นเป็นอันดับหนึ่ง เป็นเรื่องปกติขององค์การแบบราชการ การมีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่ายเป็นลำดับที่สอง สะท้อนว่าภายในองค์การมีความร่วมมือภายใต้ความรู้สึกที่จงรักภักดีและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ยังคงมีวัฒนธรรมแบบค้ำม้นสัญญาที่จะสร้างสรรค์พัฒนาการบริการใหม่ ๆ ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่บ้างพอสมควร ทั้งหมดนี้บ่งชี้ว่าหน่วยงาน รพ.สต. มีความยืดหยุ่นมากกว่าการควบคุมโดยเน้นปัจจัยภายในมากกว่าภายนอก อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในแง่ของอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4) และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (OC1) เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต. เอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมพอสมควร โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Shirvani et al. (2015), Trinchero et al. (2019) และ Adisa et al. (2020) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นและวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นและสร้างความไว้วางใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้เช่นกัน

#### 5. การทดสอบสมมติฐาน ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับสูง (IO) ( $r=0.881$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) ( $r=0.237$ ) มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมสูงสุด รองลงมาคือ การกระตุ้นทางปัญญา (TL2) ( $r=0.191$ ) และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4) ( $r=0.159$ ) มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมจากสูงไปต่ำตามลำดับ โดยสอดคล้องกับที่ Bass and Avolio (2013) กล่าวว่าไว้รวมถึงผลการวิจัยของ Hooi and Chan (2023) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการ

เพิ่มพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในองค์การภาครัฐทั้งในโรงพยาบาลและหน่วยบริการสุขภาพอื่น ๆ ทุกระดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลศึกษาของ Cho et al. (2019) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมอย่างสูงเมื่อโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการลดลงและอำนาจจากส่วนกลางลดลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมก็คือขึ้นอยู่กับศักยภาพส่วนบุคคลของผู้นำ บรรยากาศของทีมงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น ผู้นำควรจะเป็นบุคคลแรกที่แสดงบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ (Alasaf et al., 2020; Mubarak et al., 2021)

สมมติฐานที่ 2 (H2) ผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำ ( $r=0.326$ ) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้น (OC4)( $r=0.245$ ) มีอิทธิพลในระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์การแบบเครือข่าย (OC1)( $r=0.155$ ) มีอิทธิพลรองลงมา เพียงสองมิตินี้เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pattnaik and Sahoo (2021) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม แต่จะไม่มีผลทางตรงต่อความสามารถในการแข่งขันแต่มีผลทางอ้อมและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Adisa et al. (2020) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมโดยมีอิทธิพลในระดับปานกลางรวมถึงมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมและนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์การ (Afsar et al., 2021; Zeb et al., 2021)

สมมติฐานที่ 3 (H3) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง ( $r=0.896$ ) สมมติฐานนี้เป็นการเรียนรู้จาก Bass and Avolio (2013) ที่เสนอตัวแบบความสัมพันธ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกประเภทว่ามี

อิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ ต่อมาได้มีผู้นำกรอบแนวคิดนี้ไปทดสอบกับหลักฐานเชิงประจักษ์ทั่วโลกต่อเนื่องกันหลายปี การศึกษาในครั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ โดยพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Glenn et al., (2021) และ Erhan et al. (2022) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญด้วยเช่นกัน

สมมติฐานที่ 4 (H4) สมมติฐานนี้ต้องการจะหาว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การไปยังองค์การนวัตกรรมมากน้อยเพียงใด ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำ ( $r=0.293$ ) โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Cho et al. (2019) และ Zeb et al. (2021) ที่ศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นตัวทำนายความสำเร็จในทางธุรกิจขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จขององค์การโดยอิทธิพลทางอ้อมนั้นส่งผ่านไปทางวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Zheng et al. (2019) ที่พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรมขององค์การ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Pattnaik and Sahoo (2021) ที่ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมในองค์การ โดยพบว่านวัตกรรมขององค์การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญด้วยเช่นกัน ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การนวัตกรรม

ดังนั้นเมื่อสรุปผลการวิจัยโดยภาพรวมแล้วสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การสูงมากซึ่งมากกว่าอิทธิพลที่มีต่อองค์การนวัตกรรมด้วยซ้ำ และยังสามารถส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมได้ด้วย แม้ว่าอิทธิพลจะอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การเองมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำเช่นเดียวกัน ดังนั้นความสำเร็จขององค์การนวัตกรรมย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำเป็นสำคัญ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยสามารถนำไปใช้สำหรับการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์การไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับการสร้างองค์การนวัตกรรมที่มีสมรรถนะสูงดังต่อไปนี้

1.1 ด้านการก่อรูปหรือกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ควรกำหนดให้หน่วยงานบริการสาธารณะหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการประชาชนในมิติต่างๆ ต้องเข้ารับการประเมินและพัฒนาองค์การเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาหน่วยงานบริการสาธารณะให้เป็นองค์การนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อจะจะสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการประชาชนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทั่วทั้งที่

1.2 ด้านการบริหารนโยบายหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ควรนำนโยบายการพัฒนาองค์การบริการสาธารณะให้เป็นองค์การนวัตกรรมไปผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NAI) ซึ่งทำโครงการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์การ (Innovative Organization Program: IOP) โดยสถาบันมีบริการยกระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์การใน 3 ระดับ ดังนี้ (1)

การประเมินศักยภาพออนไลน์ (Online Self Evaluation), (2) การประเมินศักยภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ (On-site Assessment) และ (3) การบริการอบรมและให้คำปรึกษา (Development Program)

## **2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยโดยวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรต้นและให้ตัวแปรนำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับ ในขณะที่องค์การนวัตกรรมเป็นตัวแปรตาม จะทำให้ได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การนวัตกรรมในมิติที่น่าสนใจ

2.2 ควรมีการสำรวจวรรณกรรมให้กว้างขวางและทำการศึกษาวิจัยเพื่อจำแนกองค์การนวัตกรรม (IO) และนวัตกรรมในองค์การ (OI) โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาองค์การต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21

## **กิตติกรรมประกาศ**

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยและตีพิมพ์เผยแพร่จากวิทยาลัยผู้ประกอบการสร้างสรรค์นานาชาติรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ และมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

### บรรณานุกรม

- กัญญาวีร์ โหมกขาว, สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, นงลักษณ์ จินตนาติลิก และเนตรชนก ศรี  
ทุมมา. (2560). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การ  
สร้างความรู้ และผลการดำเนินงานการจัดการนวัตกรรมของหอผู้ป่วย  
โรงพยาบาลชุมชน. *วารสารพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข*, 27(3), 163-175.
- โครงการสุขภาพคนไทย. (2564). *Covid – 19 มหันตภัยร้ายระดับโลก*. สุขภาพคนไทย  
2564, 112. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุชาติ อนันตะ. (2563). การบริหารจัดการภายในองค์การกับการพัฒนาคุณภาพ  
โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดยะลา. *วารสารวิทยาศาสตร์สุขภาพ  
มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 2(2), 35-46.
- Adisa, T.A., Oruh, E.S., & Akanji, B. (2020). A critical discourse analysis of the  
link between professional culture and organisational culture.  
*Employee Relations*, 42(3), 698-716.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B.M., Cheema, S., & Javed, F. (2021). Cultural  
intelligence and innovative work behavior: the role of work  
engagement and interpersonal trust. *European Journal of  
Innovation Management*, 24(4), 1082-1109.
- Alassaf, D., Dabić, M., Shifrer, D., & Daim, T. (2020). The impact of open-  
border organization culture and employees' knowledge, attitudes,  
and rewards with regards to open innovation: an empirical study.  
*Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2273-2297.

- Alosani, M.S., & Al-Dhaafri, H.S. (2021). An empirical examination of the relationship between benchmarking, innovation culture and organisational performance using structural equation modelling. *The TQM Journal*, 33(4), 930-964.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2013). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership newbury park*. CA: Sage Publications.
- Botelho, C. (2020). The influence of organizational culture and HRM on building innovative capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1373-1393.
- Cho, Y., Shin, M., Billing T.K., & Bhagat, R.S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business & Management*, 18(3), 187-210.
- Chutivongse, N., & Gedsri, N. (2020). Creating an innovative organization: Analytical approach to develop a strategic roadmap guiding organizational development. *Journal of Modelling in Management*, 15(1), 50-88.
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.

- Glenn, J., Chaumont, C., & Villalobos Dintrans, P. (2021). Public health leadership in the times of COVID-19: a comparative case study of three countries. *International Journal of Public Leadership*, 17(1), 81-94.
- Hooi, L.W., & Chan, A.J. (2023). Does workplace digitalization matter in linking transformational leadership and innovative culture to employee engagement?. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 197-216.
- Koster, F., & Benda, L. (2020). Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 287-302.
- Mokkhao, K., Luangamonlert, S., Jintanadilok, N., & Sritumma, N. (2017). Relationship model between transformational leadership knowledge creation and innovation management performance of community hospital wards. *Journal of Nursing Ministry of Public Health*, 27(3), 163-175.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003.
- Pattnaik, S.C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and

- supportive management. *Management Research Review*, 44(10), 1409-1426.
- Phakamach, P. (2023). Educational Innovation: Elements and Mechanisms for the Development of Thai Educational Institutions Towards Internationalization. *Journal of Education and Innovative Learning*, 3(2), 161-180.
- Shirvani, S. D. N., Ghasemi, H., & Alizadeh, S. (2015). Comparison of the traits of the organizational culture of health-care system with treatment system within the city of Amol (based on Denison model). *Nature and Science*, 13(1), 61-68.
- Tejativaddhana, P., Briggs, D., Singhadej, O., & Hinoguin, R. (2018). Developing primary health care in Thailand: Innovation in the use of socio-economic determinants, sustainable development goals and the district health strategy. *Public Administration and Policy: An Asia-Pacific Journal*, 21(1), 36-49.
- Trincherro, E., Farr-Wharton, B., & Brunetto, Y. (2019). A social exchange perspective for achieving safety culture in healthcare organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 142-156.
- Visser, J., & Scheepers, C.B. (2022). Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. *European Business Review*, 34(1), 127-152.

- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658-683.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888-918.