

นวัตกรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยง
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

Organizational Innovation and Knowledge Management as Intermediate
Variables Linking Transformational Leadership to Working Performance of
Personnel in Provincial Administrative Organizations
in Andaman Southern Region

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล

Juthathip Sucharitkul

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัชต์ภาคย์

Faculty of Political Science and Public Administration, Rajapark Institute

Email: dr.juthathip@gmail.com

Received April 29, 2023; Revised July 8, 2023; Accepted July 20, 2023

Abstract

The objectives of this research were: 1) to study the level of transformational leadership, organizational innovation, knowledge management, and working performance of personnel in Provincial Administrative organizations in the Andaman Southern Region; and 2) to study organizational innovation and knowledge management as mediator variables linking transformational leadership to working performance. This research is a mixed-method study between qualitative research with a key informant group of six executives from the six provincial administrative organizations in the Andaman southern region and quantitative research with a sample of 500 people in the provincial administrative organizations in the Andaman southern region. The samples were stratified random sampling and simple random sampling. The research tool was a questionnaire. The statistics used were frequency, percentage, mean, standard deviation, and structural equation modeling (SEM) using the PLS Graph 3.0 program. Research results found that 1) personnel in the provincial administrative organization in

the southern Andaman Southern region have an overall average high level of transformational leadership, organizational innovation, knowledge management and work performance with mean values of 4.05, 4.08, 3.96 and 4.14, respectively, and standard deviations of .743, .600, .628, and .529, respectively; and 2) transformational leadership, organizational innovation, and knowledge management have a direct influence on work performance with values of 0.489, 0.077 and 1.393, respectively. In addition, transformational leadership has an indirect influence on work performance with the value of 1.337.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Innovation; Knowledge Management; Working Performance

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน 2) ศึกษา นวัตกรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ใช้วิธีการวิจัยแบบผสม ได้แก่ (1) การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด 6 จังหวัด ๆ ละ 1 ท่าน (2) การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 500 ตัวอย่าง การกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิและสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์สมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม PLS Graph 3.0 ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีระดับของคุณภาพระบบสารสนเทศ การยอมรับเทคโนโลยี การยอมรับนวัตกรรม และประสิทธิภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก 4.05, 4.08, 3.96 และ 4.14 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .743, .600, .628 และ .529 และ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.489, 0.077 และ 1.393 โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเท่ากับ 1.337

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; นวัตกรรมองค์กร; การจัดการความรู้; ประสิทธิภาพในการทำงาน

บทนำ

เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารองค์กรและการจัดการงานกับทุกภาคส่วนงานเป็นอย่างมาก เทคโนโลยีจึงเป็นตัวชี้นำต่อการพัฒนาองค์กรทุกมิติ นวัตกรรม (Innovation) เป็นกระบวนการจากแนวความคิดที่นำไปสู่การพัฒนาการสร้างกระบวนการทางความคิด มุ่งสู่การปฏิบัติหรือสิ่งต่าง ๆ ให้มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้เศรษฐกิจของโลกเปลี่ยนไปสู่เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) และเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Economy) (Kongrit, 2020) ทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนพยายามปรับตัว เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดั่งนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงได้พยายามพัฒนาขีดความสามารถหรือศักยภาพ การพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารขององค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กร (Organization Development) และผลักดันไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovative organization) โดยนำความรู้และแนวคิดใหม่มาสร้างสรรค์และปรับใช้ในการพัฒนาปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เทคโนโลยี (Technology) ตลอดจนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) ที่มีองค์ความรู้ (Knowledge) และเป็นผู้สร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นต้น (Panya, 2014)

การที่จะนำนวัตกรรมเข้ามาใช้พัฒนาองค์กรและระบบการทำงาน ให้เกิดความคล่องตัวได้นั้นปัจจัยสำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก คือ ภาวะผู้นำ องค์กรจะประสบความสำเร็จได้ในทุกวันนี้ต้องมีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Asbari et al., 2020) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นจนส่งผลให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญและรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้น การที่จะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และมีผลงานออกมาได้ตลอด (Andriani et al., 2018) ทุกๆ องค์กรจึงได้มีการนำนวัตกรรมการทำงานเข้ามาใช้งานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อที่จะพัฒนาทักษะและสามารถนำแนวคิด วิธีการทำงานที่ผู้นำกำหนดไว้น่าไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและประชาชนในท้องถิ่น จากงานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลกระทบบอย่างสูงต่อองค์กรทุก ๆ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพราะในการทำงานตามกรอบระยะที่ตีเพียงอย่างเดียว หรือการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ถูกร่างไว้เพียงอย่างเดียว ไม่อาจช่วยให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืน (Sucharitkul, 2019)

องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2546 มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และประกาศคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรื่อง กำหนดอำนาจ และหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2546 นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 กำหนดให้จังหวัด และกลุ่มจังหวัดสามารถยื่นคำขอการจัดตั้งงบประมาณได้เอง และตามพระราชกฤษฎีกากว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้มีแผนพัฒนากลุ่ม

จังหวัด ซึ่งเป็นรายการเกี่ยวกับโครงการ และแผนงานต่างๆ ออกเป็น 8 กลุ่ม โดยหนึ่งในนั้นคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ประกอบด้วย 6 จังหวัด คือ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดพังงา จังหวัดสตูล จังหวัดระนอง จังหวัดตรัง และจังหวัดกระบี่

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ในเรื่องของแนวทางการจัดการความรู้ของบุคลากรภายใน โดยการนำนวัตกรรมองค์กรเข้ามาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ถูกชี้นำด้วยเทคโนโลยี ผู้วิจัย จึงทำงานวิจัยเรื่อง “นวัตกรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน” เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางความคิดในการทำงาน และการพัฒนาการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน อันจะส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เป็นไปตามกรอบแผนงานที่ทางภาครัฐได้วางนโยบายไว้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน
2. เพื่อศึกษานวัตกรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) 2) นวัตกรรมองค์กร (Corporate innovation) 3) การจัดการความรู้ (Knowledge management) และ 4) ประสิทธิภาพการทำงาน (Job performance)

ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ในกลุ่มในกลุ่มภาคใต้ฝั่งตะวันออก จำนวน 2,825 คน (Phuket Provincial Administrative Organization (2023), Phangnga Provincial Administrative Organization (2023), Krabi Provincial Administrative Organization (2023), Trang Pvincial Administrative Organization (2023), Satun Provincial Organization (2023), Ranong Provincial Administrative Organization (2023) ตามแนวคิดของ Comrey and Lee (1992) เท่ากับ 500 ตัวอย่าง ซึ่งอยู่ในระดับดี โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ในเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัย

Table 1 The population and sample size for research

จังหวัด (Province)	จำนวนประชากร (Population)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Simple Size)
องค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต (Phuket Provincial Administrative Organization)	1,202	213
องค์การบริหารส่วนจังหวัดพังงา (Phangnga Provincial Administrative Organization)	247	44
องค์การบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ (Krabi Provincial Administrative Organization)	514	91
องค์การบริหารส่วนจังหวัดตรัง (Trang Provincial Administrative Organization)	311	55
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสตูล (Satun Provincial Administrative Organization)	278	49
องค์การบริหารส่วนจังหวัดระนอง (Ranong Provincial Administrative Organization)	273	48
รวม	2,825	500

เมื่อทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้แล้ว ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้ไปเก็บด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากร ภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน

ขอบเขตด้านระยะเวลา การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม พ.ศ. 2565 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2566

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership / TL)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของบุคคลที่มีภาวะความเป็นผู้นำในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทศตนคติในทิศทางบวก และมีอิทธิพลต่อบุคคลรอบข้าง หรือผู้ตามคอยให้การสนับสนุน และแนะนำให้บุคคลต่างๆสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ อีกทั้งยังเป็นภาวะที่สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ Bass and Avolio (2000) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการ ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อบุคคลร่วมงานคนอื่น ๆ ผ่านคุณลักษณะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแบ่งออกได้ 4 องค์ประกอบอันได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกส่วนบุคคล บุคคล (Anderson, 2017; Morley, 2020)

นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation / IN)

นวัตกรรมองค์กร เป็นการนำเอากระบวนการภายในการดำเนินงานภายในองค์กรเข้ามาคิดวิเคราะห์ด้วยความสร้างสรรค์จากสิ่งที่มีอยู่เดิมมาพัฒนา ทดลองใช้งาน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เกิดประโยชน์ต่อการทำงานให้กับองค์กรของกระบวนการในการคิด วิเคราะห์ และการทำความเข้าใจในการดำเนินงานรูปแบบใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่เกิดมาจาก

การความรู้ และความคิดสร้างสรรค์มารวมเข้าด้วยกัน (Adegbile et al.2017) นอกจากนี้ Chen et al., (2018) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบนวัตกรรมองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ 2. นวัตกรรมกระบวนการ 3. นวัตกรรมบริหารจัดการ

การจัดการความรู้ (Knowledge Management / KM)

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร หรืออยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขัน Pellegrini et al., (2020) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมชุดความรู้ที่อยู่ในแหล่งข้อมูลจากต่างสถานที่ที่กระจายกันอยู่ในรูปของเอกสาร นำมาพัฒนาให้เป็นชุดความรู้เดียวกันเป็นฐานความรู้ เพื่อให้ทุก ๆ คนในหน่วยงานเข้าถึงความรู้ได้ง่าย และสามารถพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นผู้รู้ รวมถึงสามารถทำงานได้เต็มประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้เกิดจุดแข็งขององค์กร โดยความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ความรู้จากตัวบุคคล (Tacit Knowledge) คือ ความรู้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลสำหรับการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นทางการเชิงนามธรรมและ 2) ความรู้เชิงประจักษ์ (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ (Takanashi, 2006)

ประสิทธิภาพการทำงาน (Working Performance / JP)

ประสิทธิภาพในการทำงาน หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน Jalagat (2017) กล่าวว่าประสิทธิภาพการทำงาน คือระดับของความสามารถในการใช้ความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะที่มีอยู่ในตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับการปฏิบัติงาน และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ภายใต้เงื่อนไขการใช้ทรัพยากรและระยะเวลาที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่าที่สุด ในขณะที่ Al-Malki and Juan (2018) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็นการทำงานที่สามารถเกิดพร้อมกันในหลาย ๆ ด้านเพื่อกระทำการสิ่งใดให้บรรลุเป้าขององค์กรของคนทุกคนที่ร่วมมือกันทำงานนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด Na-Nan et al. (2018) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยจำแนกออกเป็น 5 ประการ ดังนี้ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณงาน 3) ระยะเวลาดำเนินการ 4) ค่าใช้จ่ายการทำงาน 5) กระบวนการดำเนินงาน

สรุป การนำนวัตกรรมองค์กรทั้งผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การบริหารจัดการในการทำงาน และการจัดการความรู้ของบุคลากรภายในองค์กร โดยใช้ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีบทบาทเพื่อเป็นอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมกรเป็นแบบอย่าง ความต้องการก้าวหน้าต่องาน อันจะส่งผลให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ เป็นไปตามกรอบแผนงานที่ได้วางนโยบายไว้ รวมถึงเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีความรู้แบบองค์รวม เพราะสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กรและเพื่อการก้าวเดินต่อไปข้างหน้าและความอยู่รอดขององค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed method research) ได้แก่ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการดังนี้

1) การศึกษาในเชิงเอกสาร (Documentary Study) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้องจาก จากหนังสือ วารสาร วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ บทความทางวิชาการข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการทำงาน

2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากคำถามปลายเปิดแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structure in-depth interview) จากผู้บริหารองค์กร จำนวน 6 คน ได้แก่ (1) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต (2) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดพังงา (3) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดกระบี่ (4) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดตรัง (5) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสตูล และ (6) องค์กรบริหารส่วนจังหวัดระนอง

3) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ลักษณะแบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งผู้วิจัยกำหนดแนวทางการสัมภาษณ์ไว้ 4 ด้าน ได้แก่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นลักษณะคำถามปลาย ปิด (Closed Ended) ที่ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ประสบการณ์ทำงาน และตำแหน่งงาน โดยใช้วิธีตรวจสอบรายการ (Check-List)

ส่วนที่ 2-5 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งมีวัดระดับความคิดเห็นผ่านมาตราส่วนประมาณ ค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1932)

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. การทำหนังสือขอความอนุเคราะห์จากอธิการบดีถึงนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มภาคใต้ฝั่งอันดามัน เพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์ โดยจะเป็นการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

2. ในระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะทำการบันทึกเสียงตามไปด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ถูกต้อง และแม่นยำมากที่สุด อย่างไรก็ตามหากผู้ถูกสัมภาษณ์ไม่อนุญาตให้มีการบันทึกเสียง จะใช้วิธีจดบันทึกข้อมูลแทน

3. ทำการตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาแบบสามเส้า (Triangulation) (Jonsen & Jehn, 2009) เป็นการแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากด้านเนื้อหา ด้านเวลา และด้านสถานที่ ที่แตกต่างกัน

4. นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลจากการถอดเทป จดบันทึกจากการสัมภาษณ์เชิงลึก และสร้างบทสรุปเบื้องต้น เพื่อนำข้อมูลกลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้องก่อนการสรุปผลเป็นข้อค้นพบ และนำไปวิเคราะห์ร่วมกับงานวิจัยเชิงปริมาณ

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน จำนวน 500 ตัวอย่าง ด้วยวิธีของ Comrey and Lee (1992) ด้วยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อนำมาสร้างบทสรุปและนำข้อมูลมาเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด จากนั้นนำข้อค้นพบที่ได้มาวิเคราะห์ผลรวมกันกับข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพ

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของข้อมูลตามเนื้อหาที่ปรากฏขึ้นมาเท่านั้น ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ และรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ให้มีความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน สำหรับข้อมูลที่ไม่ชัดเจนหรือไม่ต้องการจะถูกกำจัดออกไป เพื่อลดขนาดของข้อมูล แล้วสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ (Frequency)

2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล โดยวิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) แล้วสรุปมาเป็นค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์การ การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพในการทำงาน จะทำด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติเชิงอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้ สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ด้วยวิธีแบบ Variance Base ด้วยโปรแกรม PLS Graph 3.0 (Hair et al., 2019)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 60.40 มีอายุอยู่ระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 32.80 มีสถานะโสดถึงร้อยละ 46.40 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าถึงร้อยละ 69.80 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,001 –25,000 บาท ร้อยละ 33.20 มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 10-20 ปี ร้อยละ 29.00 และโดยส่วนใหญ่เป็นผู้ปฏิบัติงาน ร้อยละ 35.00

ผลการวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการทำงาน พบว่าพนักงานประจำในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน มีระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.89$, $SD = 0.603$) ระดับของนวัตกรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.752$) ระดับของการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$, $SD = 0.600$) และระดับของประสิทธิภาพการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$, $SD = 0.585$) ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

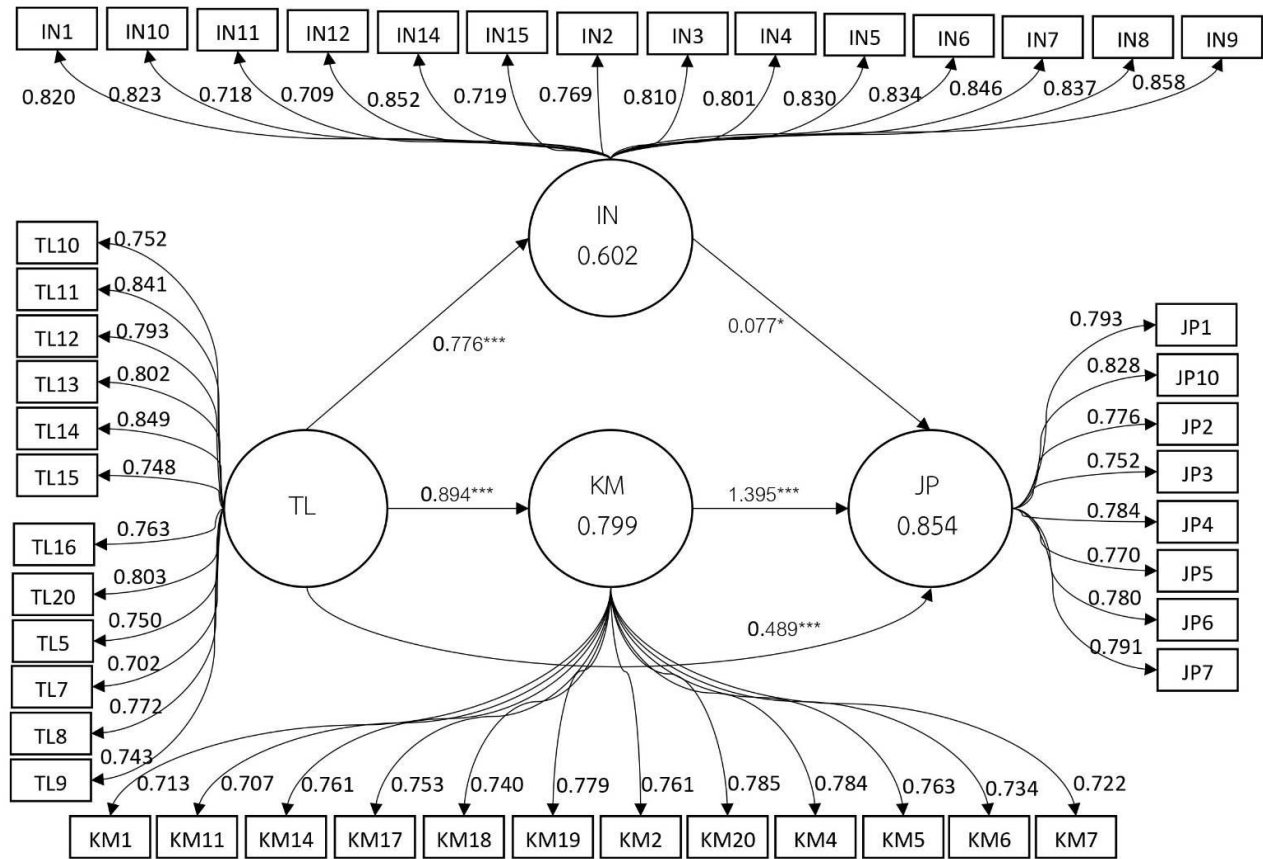
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการทำงาน

Table 2 Mean, Standard Deviation and the Level of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Knowledge Management, and Working Performance

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของตัวแปร Mean, Standard Deviation and the level of the variable	\bar{X}	SD	แปรผล (Result)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)	3.89	.603	มาก (High)
นวัตกรรมองค์กร (Organizational Innovation)	3.88	.752	มาก (High)
การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	3.94	.600	มาก (High)
ประสิทธิภาพการทำงาน (Working Performance)	3.99	.585	มาก (High)

ผลการวิเคราะห์ระดับของตัวแบบสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ความถดถอยอิทธิพลทางตรงที่มีต่อนวัตกรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลาง ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันและผลการทดสอบสมมติฐาน โดยผลการวิเคราะห์เป็นดังรูปภาพที่ 1



ภาพที่ 1 เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้าง

Figure 1 The relation line of Structure Equation Modeling

จากรูปภาพที่ 1 แสดงเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้างที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างสามารถอธิบายได้ดังนี้

- ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (JP) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) นวัตกรรมองค์กร (IN) และการจัดการความรู้ (KM) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน (JP) มีค่าเท่ากับ 0.489***, 0.077* และ 1.395*** ตามลำดับ โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) ยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (JP) มีค่าเท่ากับ 1.337
- ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อนวัตกรรมองค์กร (IN) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มี อิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์กร (IN) มีค่าเท่ากับ 0.776 ***
- ปัจจัยที่มีผลโดยรวมต่อการจัดการความรู้ (KM) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TL) มี อิทธิพลทางตรงต่อการจัดการความรู้ (KM) มีค่าเท่ากับ 0.894***

โดยผู้วิจัยได้สรุปผลความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน (JP) ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน

Table 3 The Relation between the Influent of Variables to Working Performance

ตัวแปร (Variable)	ค่าความผันแปร (R ²)	อิทธิพล (Effect)	TL	IN	KM
ประสิทธิภาพการทำงาน (JP) (Working Performance / JP)	0.854	DE	0.489***	0.077*	1.395***
		IE	1.337	0.000	0.000
		TE	1.826	0.077	1.395
การจัดการความรู้ (KM) (Knowledge Management / KM)	0.798	DE	0.894***	N/A	0.000
		IE	0.000	N/A	0.000
		TE	0.894	N/A	0.000
นวัตกรรมองค์กร (IN) (Organizational Innovation)	0.611	DE	0.776***	0.000	N/A
		IE	0.000	0.000	N/A
		TE	0.767	0.000	N/A

หมายเหตุ: De=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, N/A=Not Applicable

Remark: De=Direct Effect, IE=Indirect Effect, TE=Total Effect, N/A=Not Applicable

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง พบว่า การศึกษาวิจัยในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Variables) ซึ่งเป็นตัวแปรที่เข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม โดยที่ตัวแปรคั่นกลางจะอธิบายอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ซึ่งจะเป็นการศึกษาความสัมพันธ์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผลที่ได้จะปรากฏดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง

Table 4 The Test Result of Intermediate Variables Effect

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H6 นวัตกรรมองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Organizational Innovation as Intermediate Variable Linking between Transformational Leadership to Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	0.2295	0.0604	0.1060	0.3460
H7 การจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Knowledge Management as Intermediate Variable Linking between Transformational Leadership to Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	1.1900	0.0401	1.1068	1.2659

จากตารางที่ 4 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง พบว่า

(1) นวัตกรรมองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) เท่ากับ 0.1060 และขอบเขตบน (Boot ULCL) เท่ากับ 0.3460 ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่ามีอิทธิพลของนวัตกรรมองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการทำงาน

(2) การจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพ การทำงานโดยมีค่าสัมประสิทธิ์ขอบเขตล่าง (Boot LLCI) เท่ากับ 1.1068และขอบเขตบน (Boot ULCL) เท่ากับ 1.2659 ที่ช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 แสดงว่ามีอิทธิพลของการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

จากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยจะเป็นการศึกษาเรื่องนวัตกรรมองค์กรกับการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาสรุปสมมติฐานการวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

Table 5 The Results of Hypothesis

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	สัมประสิทธิ์ เส้นทาง (Coef.)	ค่า t-test	ผลลัพธ์ (Results)
H1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Transformational Leadership Influencing Organizational Innovation of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	0.776***	25.026	สนับสนุน (Accept)
H2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Transformational Leadership Influencing Knowledge Management of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	0.894***	62.750	สนับสนุน (Accept)
H3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Transformational Leadership Influencing Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	0.489***	9.274	สนับสนุน (Accept)
H4 นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Organizational Innovation Influencing Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	0.077*	1.687	สนับสนุน (Accept)
H5 การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Knowledge Management Influencing Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	1.395***	25.108	สนับสนุน (Accept)
หมายเหตุ: *	หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า t ≥ 1.65		
**	หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า t ≥ 1.96		
***	หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า t ≥ 2.58		

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยมีค่า t-test เท่ากับ 25.026, 62.750 และ 9.274 ส่วนนวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ค่า t-test เท่ากับ 1.687 และการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อ

ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ค่า t-test เท่ากับ 25.108

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อนำมาเชื่อมโยงกับตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ซึ่งมีลักษณะข้อคำถามเป็นการนำเสนอประเด็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีทั้ง ส่วนที่ตั้งคำถามไว้แล้ว และส่วนที่ไม่ได้ตั้งคำถามไว้ สามารถสรุปผลการศึกษาดังออกเป็น 4 ประเด็น ดังนี้

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ให้ความเห็นไปในทำนองเดียวกันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการจัดการความรู้ให้มีการจัดฝึกอบรมและสร้างองค์ความรู้ให้เกิดความสามารถในการพัฒนากระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาสร้างพลังและความมั่นใจร่วมกันในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม รวมทั้งผู้บริหารยังให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้กับองค์กร

2. มโนทัศน์เกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร ผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ให้ความเห็นไปในทำนองเดียวกันว่าการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร โดยได้กำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมโดยใช้เทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอยู่เสมอ โดยมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของภาคประชาชน โดยเน้นการสร้างความรู้ ความสามารถของบุคลากร ด้านวิชาการ ด้านการปฏิบัติ ของบุคลากรในองค์กร และการได้รับการยอมรับจากประชาชน ทำให้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

3. มโนทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ผลการสัมภาษณ์ พบว่าผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ให้ความเห็นไปในทำนองเดียวกันว่าปัจจุบัน ทุองค์กรจะต้องมีการนำความรู้มาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มาใช้เป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาสังคม ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างขึ้นนั้นจะก่อประโยชน์ต่อสังคม ชุมชนท้องถิ่น โดยองค์กรกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ให้บุคลากรเตรียมพร้อมสำหรับการใช้ระบบเทคโนโลยีตลอดจนมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่เสมอเพื่อทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรสามารถสืบค้นข้อมูลในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แฟ้มสะสมงาน หรือในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์หรือแนวทางในการพัฒนางานการปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารในยุคดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมกับงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ

4. มโนทัศน์เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน ผลการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้บริหารของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ให้ความเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า ประสิทธิภาพในการทำงานตามบทบาทหน้าที่และตามบริบทของงานถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงาน โดยส่วนใหญ่ผู้บริหารมีทัศนคติที่มุ่งเน้นให้พนักงานแสดงความสามารถในการใช้ทักษะ ประสบการณ์และความชำนาญในการทำงานตามบทบาทหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตรงตามมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมทั้งได้มีการวางแผนในการทำงานให้เกิดผลผลิตที่สามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่ประสิทธิผลแก่องค์กรได้อย่างแท้จริง

ผลการวิจัยเชิงเปรียบเทียบ

การวิจัยเรื่องนวัตกรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน เป็น การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และ การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มาเปรียบเทียบผลการวิเคราะห์ได้ ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ

Table 6 The results of Comparative Corpus Analysis

	สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	ผลการวิเคราะห์	
		การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)	การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)
H1	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Transformational Leadership Influencing Organizational Innovation of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)
H2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Transformational Leadership Influencing Knowledge Management of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)
H3	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Transformational Leadership Influencing Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)
H4	นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Organizational Innovation Influencing Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)

H5	การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Knowledge Management Influencing Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)
H6	นวัตกรรมองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Organizational Innovation as Intermediate Variable Linking between Transformational Leadership to Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)
H7	การจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน (Knowledge Management as Intermediate Variable Linking between Transformational Leadership to Working Performance of Personnel in Provincial Administrative Organizations in Andaman Southern Region)	สนับสนุน (Accept)	สนับสนุน (Accept)

อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า นวัตกรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานการจัดการด้านนวัตกรรม โดยนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นองค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญต่อผู้เข้ามารับบริการมีการแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้ เพื่อเตรียมความพร้อมให้บุคลากร เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยเฉพาะทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมขององค์กรทุกระดับเข้าสู่การทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น สอดคล้องกับ Azar (2017) พบว่า นวัตกรรมองค์กรช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม และนวัตกรรมองค์กรเป็นสภาพแวดล้อมการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โดยการนำนวัตกรรมองค์กรเข้ามาใช้งานช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดแรงกระตุ้นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็ว (Shannak et al., 2017)

การจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน องค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ไว้อย่างชัดเจน โดยมีการค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ นอกเหนือจากข้อมูลภายในองค์กรสำหรับนำมาใช้ในการทำงานพร้อมทั้งปรับปรุงข้อมูลอยู่เสมอเพื่อทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรภายในตลอดจนมีการรวบรวมผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคลอื่น ๆ ไว้ในระบบ

เพื่อให้บุคลากรนำไปศึกษาต่อไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Rusland et al. (2020) พบว่า การจัดการความรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ในขณะที่ Yu et al. (2017) พบว่าการจัดการความรู้ทำให้เกิดองค์ความรู้ด้านนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ที่ประกอบไปด้วยความสามารถด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมกระบวนการ ซึ่งตัวแปรทั้งสองนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานและข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุนว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับการศึกษาของ Herb and Sidani (2019) ได้กล่าวว่า องค์ความรู้ต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยมีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเกิดขึ้นทั้งในภาคธุรกิจและภาครัฐ และ Azar (2017) ได้เสนอแนะว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ Campbell (2018) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริษัทภายในประเทศเกาหลีใต้อยู่ในระดับสูงทั้ง 4 ด้าน ซึ่งแต่ละด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานส่งผลอยู่ในระดับมากที่สุดต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร และผลการวิจัยครั้งนี้ยังเชื่อมโยงกับบุคคลภาคภายในภาครัฐต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างมีอิทธิพลอย่างเห็นได้ชัด

สรุปผล

ผลวิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานประจำในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงานโดยมีนวัตกรรมองค์กร และการจัดการความรู้ เป็นตัวแปรคั่นกลาง

ดังนั้นผู้น้ององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาการบริหารจัดการโดยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้จากการนำนวัตกรรมมาใช้ และให้โอกาสแก่บุคลากรในองค์กรร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างการเรียนรู้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้ และประสิทธิภาพในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรมีการปลูกฝังให้บุคลากรให้เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้น

ให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันพร้อมทั้งควรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านนวัตกรรมองค์กร ควรดำเนินการส่งเสริมเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร อาทิ การสนับสนุนด้านอุปกรณ์และงบประมาณอย่างเต็มที่ในการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดใหม่ ๆ ด้านเทคนิค อุปกรณ์ หรือข้อมูลกับองค์กรอื่น ๆ อยู่เสมอ 3) ด้านการจัดการความรู้ องค์กรควรมีการกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้อย่างชัดเจน โดยกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรภายในและมีการรวบรวมผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ของบุคคล ไว้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรนำไปศึกษาต่อไป 4) ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานทั้งในบริบทของงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลให้มีความเหมาะสมกับงาน และกำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้ผลงานออกมามีคุณภาพ ตามที่กำหนดไว้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า นวัตกรรมองค์กรและการจัดการความรู้เป็นตัวแปรต้นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นองค์กรที่เกี่ยวข้องของควรจะดำเนินการ ดังนี้ ผู้บริหารควรพิจารณาแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการจัดการความรู้ ซึ่งมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงานมาใช้บริหารองค์กร สร้างความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งมั่นนำความรู้ที่มีอยู่แล้วมาผสมผสานกับความรู้ใหม่ ๆ มาปรับตัว ทั้งกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งและสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษานวัตกรรมองค์กรและการจัดการความรู้ในฐานะตัวแปรต้นกลางระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน โดยในการวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ให้ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามันเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ซึ่งการวิจัยครั้งต่อไปสามารถนำไปต่อยอดเพื่อทำการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดอื่นๆหรือองค์กรอื่นๆเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แตกต่างกันเพื่อความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร และการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการทำงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น ผู้นำองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในการนำนวัตกรรมมาใช้ ผู้บริหารควรมีการจัดการความรู้โดยมีการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งกระบวนการทำงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งและสามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงการผสมผสานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมองค์กร การจัดการความรู้และประสิทธิภาพการทำงาน

Figure 2 The Merge of Transformational Leadership, Organizational Innovation, Knowledge Management and Working Performance

References

- Adegbile, A., Sarpong, D., & Meissner, D. (2017). Strategic Foresight for Innovation Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(4). <https://doi.org/10.1142/S0219877017500195>
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: A Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40–49.
DOI: 10.18775/jibrm.1849–8558.2015.33.3004
- Anderson, M. (2017). Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1–13. <https://www.jstor.org/stable/90012919>
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The Influence of the Transformational Leadership and Work Motivation on Teachers Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19–29. <https://www.ijstr.org/final-print/july2018/The-Influence-Of-The-Transformational-Leadership-And-Work-Motivation-On-Teachers-Performance.pdf>
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitist and Antidemocratic Transformational Leadership Critics: Is It Still Relevant? (A Literature Study). *International Journal of Social, Policy and Law*, 1(1), 12–16. https://www.academia.edu/79280335/Elitist_And_Antidemocratic_Transformational_Leadership_Critics_Is_It_Still_Relevant_A_Literature_Study_

- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324–336.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969593116301147?via%3Dihub>
- Bass, B., & Avolio, B. (2000). *Technical Report, Leader Form, Rater Form, and Scoring Key of MLQ From 5x-Short* (2nd ed). Mind Garden.
- Campbell, J. W. (2018). Efficiency, Incentives, and Transformational Leadership: Understanding Collaboration Preferences in The Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 277–299. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15309576.2017.1403332>
- Chen, J., Leung, W. S., & Evans, K. P. (2018). Female Board Representation, Corporate Innovation and Firm Performance. *Journal of Empirical Finance*, 48, 236–254.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927539818300525>
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *Interpretation and Application of Factor Analytic Results*. In Comrey, A. L. & Lee, H. B. (Eds.), *A First Course in Factor Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS–SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EBR-11-2018-0203/full/html>
- Harb, B., & Sidani, D. (2019). Transformational Leadership for Organizational Change in the Lebanese Public Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 205–216.
https://www.researchgate.net/publication/333238120_Transformational_leadership_for_organizational_change_in_the_Lebanese_public_sector
- Jalagat, R. (2017). Determinants of Job Stress and Its Relationship on Employee Job Performance. *American Journal of Management Science and Engineering*, 2(1), 1–10.
https://www.researchgate.net/publication/313887881_Determinants_of_Job_Stress_and_Its_Relationship_on_Employee_Job_Performance

- Jonsen, K., & Jehn, K. A. (2009). Using Triangulation to Validate Themes in Qualitative Studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 4(2), 123–150. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17465640910978391/full/html>
- Kongrit, K. (2020). *Knowledge-Based Economy Development to The Creative Economy*. <http://www.fpojourn.com/creative-economy>.
- Krabi Provincial Administrative Organization. (2023). *Workforce Planning Plan 3 years (2021 – 2023)*. https://www.krabipao.go.th/files/com_networknews/2021-08_f7bf7e697287605.pdf
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 140(22), 5–55. https://legacy.voteview.com/pdf/Likert_1932.pdf
- Morley, M. (2020). *Type of Transformational Leadership*. <https://smallbusiness.chron.com/types-transformational-leadership-79286.html>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor Analysis-Validated Comprehensive Employee Job Performance Scale. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(10), 1–20. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-06-2017-0117/full/html>
- Panya, A. (2014). Factors Affecting Characteristics of Learning Organization in Ratchaphruek College, *Panyapiwat Journal*, 5(2), 180–190. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/20176/17519>
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The Relationship Between Knowledge Management and Leadership: Mapping the Field and Providing Future Research Avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445–1492. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JKM-01-2020-0034/full/html>
- Phangnga Provincial Administrative Organization. (2023). *Workforce Planning Plan 3 years (2021 – 2023)*. https://www.phangngapao.go.th/files/com_news_power/2022-4_2b820f4721fc689.pdf
- Phuket Provincial Administrative Organization. (2023). *Workforce Planning Plan 3 years (2021 – 2023)*. https://phuketpao.go.th/files/com_document_power/2021-11_1f870a5eda41e83.pdf
- Ranong Provincial Administrative Organization. (2023). *Workforce Planning Plan 3 years (2021 – 2023)*. <https://ranongpao.go.th/public/list/data/detail/id/5294/menu/1196/page/1/catid/4>

- Satun Provincial Administrative Organization. (2023). *Workforce Planning Plan 3 years (2021 – 2023)*.
<https://satunpao.go.th>
- Rusland, S. L., Jaafar, N. I., & Sumintono, B. (2020). Evaluating Knowledge Creation Processes in The Royal Malaysian Navy (RMN) Fleet: Personnel Conceptualization, Participation and Differences. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1785106.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1785106>.
- Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A. (2017). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244–262.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEIM-09-2015-0087/full/html>
- Sucharitkul, J. (2019). Transformational Leadership among Administrators of The Local Government Administration in Thailand 4.0 Era: A Case Study of Phuket Local Government Administration. *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(10), 4930–4943.
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND/article/view/215639/162262>
- Takanashi, T. (2006). Entirety and Individuality of Chi. (Special Issues: The Knowledge Forum 2005-- Japanese Chi: Edge of Evolution). *日本ナレッジ・マネジメント学会 編*, (7), 85–98.
<https://cir.nii.ac.jp/crid/1520853833658781056>
- Trang Provincial Administrative Organization. (2023). *Workforce Planning Plan 3 years (2021 – 2023)*.
https://www.trangpao.go.th/files/com_news_hr/2022-06_a91a6c118b8723a.pdf
- Yu, Y., Jia, T., & Chen, X. (2017). The ‘How’ and ‘Where’ of Plant MicroRNAs. *New Phytologist*, 216(4), 1002–1017. <https://nph.onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/nph.14834>