

Research Article

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และความเป็นองค์การนวัตกรรม ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND INNOVATIVE ORGANIZATION OF HEALTH PROMOTING HOSPITAL IN EXECUTIVE OF MINISTRY OF PUBLIC HEALTH

ชยุต พงศ์วิพัฒน์โยธิน^{1*} เฉลิม เกิดโมลี² และ สรศักย์ เรืองวิเศษ³

^{1,2}หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก ประเทศไทย

³นักวิชาการอิสระ

Chayuth Pongvipatyodhin^{1*}, Chalerm Gerdmoli² and Sorasak Ruangwiset³

^{1,2}Doctor of Public Administration Program, Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Thailand

³Independent Scholar, Thailand

*E-mail: parnkarn_v@rmutt.ac.th

Received: 2023-08-31

Revised: 2023-10-30

Accepted: 2023-11-03

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การนวัตกรรม 2) ระดับอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อองค์การนวัตกรรม 3) ระดับอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรม ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุขโดยใช้วิธีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ประกอบด้วยการทดสอบสมมติฐาน การศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ และใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้าง หน่วยวิเคราะห์คือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการศึกษายังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อองค์การนวัตกรรมผ่านวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในบริบทของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร องค์การนวัตกรรม โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ABSTRACT

This research aims to study 1) the level of influence of transformational leadership on innovative organizations; 2) the level of influence of organizational culture on innovative organizations; and 3) the level of influence of transformational leadership, organizational culture, and innovative organizations in the health-promoting hospitals in the executive branch of the Ministry of Public Health. By using the quantitative research method, this study consists of hypothesis testing, correlational study, and data analysis with the structural equation model. The analytical unit is the health-promoting hospitals in the executive branch of the Ministry of Public Health.

The results of the study showed that 1) transformational leadership had a statistically significant positive influence on innovative organizations; 2) organizational culture had a statistically significant influence on the organizational culture at a moderate level; and 3) the study also revealed that transformational leadership had a high influence on innovative organizations through organizational culture at a statistically significant high level in the context of the health-promoting hospitals in the executive branch of the Ministry of Public Health.

Keywords: transformational leadership, organizational culture, innovative organization, health promoting hospital

บทนำ

องค์การนวัตกรรมมีความสำคัญต่อโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อนำนวัตกรรมมาปรับใช้การแก้ปัญหา เพราะปัญหาความไม่ทั่วถึงหรือความไม่พอเพียงของการบริการของระบบสาธารณสุขเกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน และการแก้ปัญหาด้านคุณภาพของการบริการของคนที่ใช้สิทธิ์ประกันสุขภาพที่ต่างกัน ก็จะได้รับบริการที่มีคุณภาพแตกต่างกัน (Mokekhaow

et al., 2017) การศึกษานี้ให้ความสำคัญต่อหน่วยงานโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ นอกจากนั้นยังมีปัญหาในเชิงระบบโครงสร้างการบริหาร และความน่าเชื่อถือ (Ananta, 2020) ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางในการเพิ่มศักยภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล หรือ รพ.สต. ให้เข้มแข็งและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น ผ่านการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การต่อองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล
4. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมองค์การของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย (1) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (3) ด้านการคำนึงถึงความเป็นบุคคล และ (4) ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย (1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ และ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น

ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ทำการศึกษาคือ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่กระจายอยู่ทั่วภูมิภาคของประเทศไทย ซึ่งมี รพ.สต. ทั้งสิ้น จำนวน 9,780 แห่ง

ขอบเขตด้านประชากรศึกษาและกลุ่ม

ตัวอย่าง

ประชากรศึกษา ทั้งหมดแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงพยาบาล และ 2) หัวหน้ากลุ่มงานและผู้ปฏิบัติงานด้านบริการ รวมประชากรศึกษาทั้งสิ้น 48,900 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 370 แห่ง จำนวน 1,504 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างอย่างง่าย

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัย 1 ปี ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564 ถึงปีการศึกษา 2565

ทบทวนแนวคิด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมและต่อวัฒนธรรมองค์การ และสามารถกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การสูงมากกว่าอิทธิพลที่มีต่อองค์การนวัตกรรม และยังส่งผลผ่านอิทธิพลทางอ้อมสู่องค์การนวัตกรรมได้ด้วยแม้ว่าอิทธิพลจะอยู่ในระดับต่ำ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Glen et al. (2020) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญ และสามารถกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์การนวัตกรรมขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำเป็นสำคัญ

วัฒนธรรมองค์การ เมื่อพิจารณาในแง่ของอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมคือ วัฒนธรรม

แบบลำดับขั้น และนวัตกรรมแบบเครือข่ายเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต.เอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างสรรค่นวัตกรรมพอสมควรโดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shirvani et al. (2015), Trinchero et al. (2019) และ Adisa et al. (2020) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับขั้นและวัฒนธรรมแบบเครือข่าย เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นและสร้างความไว้วางใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดีเช่นกัน

แนวคิดการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพของ รพ.สต. อย่างยั่งยืน ทั้งนี้เพราะองค์การแห่งนวัตกรรมที่นักวิชาการท่านต่าง ๆ ให้ความหมายไว้ว่านั่นคือ “แนวคิดนวัตกรรมการบริหารจัดการองค์การแนวใหม่ในการปรับเปลี่ยนคุณลักษณะองค์การหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ” ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่เคยปรับเปลี่ยนมาก่อนให้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบริบทโลกาภิวัตน์ที่มีความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักในการเพิ่มคุณค่าพัฒนาผลผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ Botelho (2020); Visser

and Scheepers (2022); Hooi and Chan (2023) ส่วนความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในปัจจุบัน Chutivongse and Gerd Sri (2020) ที่สำคัญคือ องค์การแห่งนวัตกรรมนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนสามารถปรับตัวเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

สมมติฐานการวิจัย

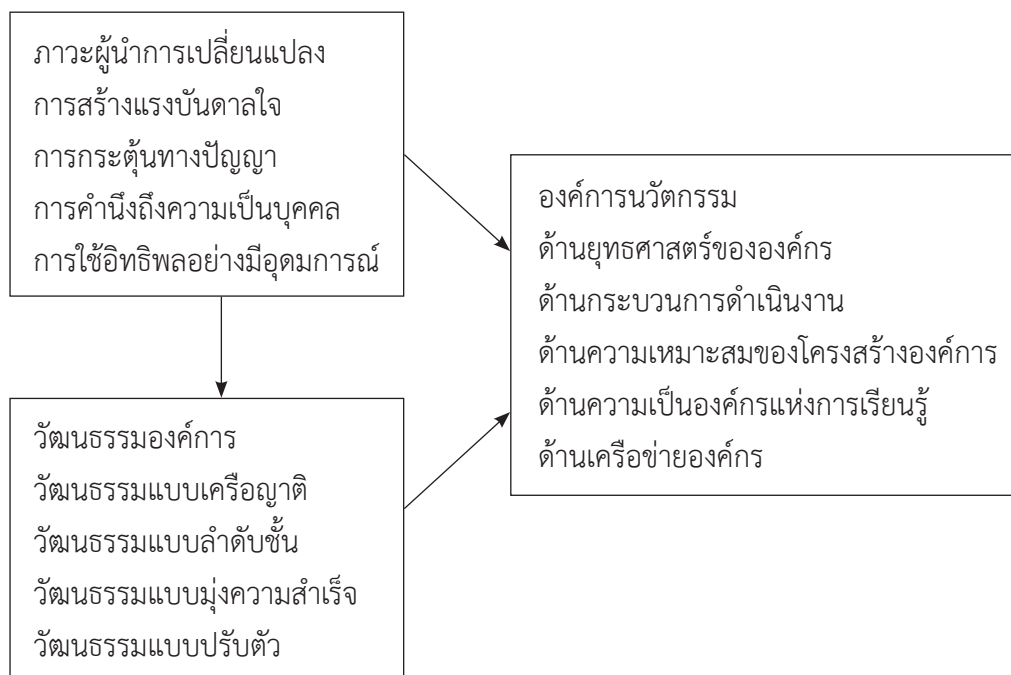
สมมติฐานที่ 1 (H1) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 2 (H2) : วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรม

สมมติฐานที่ 3 (H3) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ และ

สมมติฐานที่ 4 (H4) : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีหน่วยการวิเคราะห์เป็นองค์การ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติอ้างอิง ซึ่งมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

- 1) การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามตามขั้นตอนดังนี้ (1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

ที่เกี่ยวข้อง (2) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

- 2) จัดทำแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดการวิจัย แบบสอบถามได้พัฒนาขึ้นโดยสร้างตัวชี้วัดเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด ซึ่งมีเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์ปฏิบัติการประกอบด้วยตัวชี้วัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรม จำนวนทั้งสิ้น 94 ข้อคำถาม

3) องค์ประกอบของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นข้อความเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลเป็นลักษณะเลือกตอบเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน ตอนที่ 2 เป็นข้อความเกี่ยวกับองค์การแห่งนวัตกรรมของ รพ.สต. มีตัวบ่งชี้ 5 ด้าน และข้อความ 40 ข้อ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ขององค์การ (IO1) (2) กระบวนการดำเนินงาน (IO2) (3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (IO3) (4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (IO4) และ (5) เครือข่ายองค์การ (IO5) ตอนที่ 3 เป็นตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รพ.สต. มีตัวบ่งชี้ 4 ด้าน และข้อความ 28 ข้อ ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) (2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2) (3) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (TL3) และ (4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4) ตอนที่ 4 เป็นตัวแปรเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต.

มีตัวบ่งชี้ 4 ด้าน และข้อความ 24 ข้อ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1) (2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2) (3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) และ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4)

4) การแปลระดับความคิดเห็นของข้อความ ข้อความตอนที่ 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

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

การหาคุณภาพของเครื่องมือโดยการทดสอบความเที่ยงตรง ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาไปทดสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct) และเชิงเนื้อหา (Content) พิจารณาเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .5 ขึ้นไป ได้ค่า IOC เท่ากับ .864 แล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรสังกัดกระทรวงสาธารณสุขที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นนำมาทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach's Alpha Coefficient) และหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยหาค่า Item Total Correlation ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .947

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามและการสร้างลิงค์ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต จำนวน 1,504 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนและลิงค์ข้อมูลคืนมา จำนวน 1,504 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม - ธันวาคม พ.ศ. 2565

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการใน 2 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ด้วยสถิติอ้างอิง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาเป็นแบบตรวจสอบรายการของข้อความ

โดยวิธีการหาค่าความถี่ และหาค่าร้อยละ สำหรับแบบมาตราส่วนประมาณค่าจะใช้วิธีหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติอ้างอิง การศึกษาจะวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) ด้วยวิธีแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square-SEM: PLS-SEM) การวิเคราะห์สมการโครงสร้างโดยใช้ฐานคิดแบบ Variance Base โดยใช้โปรแกรม SmartPLS การวิเคราะห์จำแนกออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ตรวจสอบตัวแบบการวัดตัวแปรหรือการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแปรกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (2) ตรวจสอบโมเดลโครงสร้างว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ซึ่งขั้นตอนนี้จะเป็นการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นวัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรมของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข

โดยภาพรวม และ 2) การตรวจสอบโมเดลการวัด การตรวจสอบสมการโครงสร้าง และการทดสอบสมมติฐาน

1. ภูมิหลังทางสังคมของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 41-50 ปี ส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท โดยเป็นพยาบาล พยาบาลวิชาชีพ และพนักงานสาธารณสุข มีประสบการณ์ในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป หน่วยงาน รพ.สต. เกือบทั้งหมดในประเทศไทยมีบุคลากรอยู่ระหว่าง 3-8 คน¹⁾ ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรม จากตัวแปรตามที่ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ขององค์การ (IO1) (2) กระบวนการดำเนินงาน (IO2) (3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (IO3) (4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (IO4) และ (5) เครือข่ายองค์การ (IO5) ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 1

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

ตารางที่ 1 ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ รพ.สต.

รายการ	<i>M</i>	<i>SD</i>	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
รวม	4.102	.256	

จากตารางที่ 1 พบว่า

1) ระดับความเป็นองค์การนวัตกรรมของ รพ.สต. โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.102 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเป็นเครือข่ายองค์การเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีกระบวนการดำเนินงานที่ส่งเสริมนวัตกรรม มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

และมียุทธศาสตร์ขององค์การที่ส่งเสริมความเป็นองค์การนวัตกรรมเป็นอันดับสุดท้าย

2) ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) (2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2) (3) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (TL3) และ (4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4) ปรากฏผลแสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รพ.สต.

รายการ	<i>M</i>	<i>SD</i>	ลำดับที่
1) การสร้างแรงบันดาลใจ (TL1)	4.110	.318	4
2) การกระตุ้นทางปัญญา (TL2)	4.119	.317	3
3) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล (TL3)	4.123	.296	2
4) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4)	4.131	.290	1
รวม	4.121	.279	

จากตารางที่ 2 ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ รพ.สต. โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.121 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ 1) การคำนึงถึงความเป็นบุคคล 2) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นอันดับสุดท้าย

3) ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การจากตัวแปรอิสระที่ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้หลัก ได้แก่ (1) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1) (2) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2) (3) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) และ (4) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4)

ตารางที่ 3 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต.

รายการ	<i>M</i>	<i>SD</i>	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
รวม	4.136	.267	

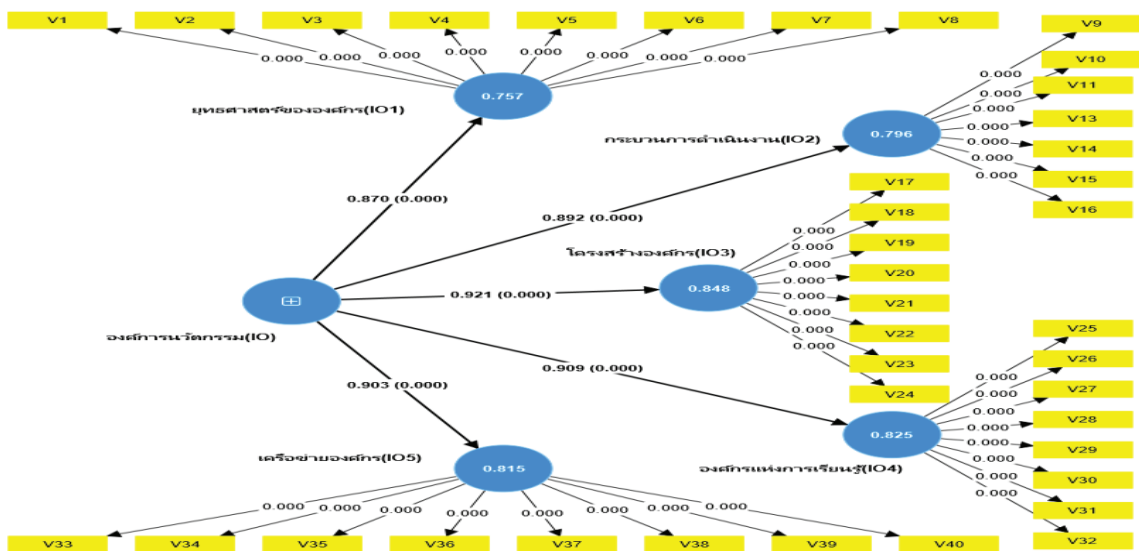
จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 แบบ ของ รพ.สต. มีค่าใกล้เคียงกันอย่างมาก แสดงว่า รพ.สต. มีวัฒนธรรมองค์การแบบผสมผสาน

3. การตรวจสอบโมเดลการวัดตัวแปร การตรวจสอบสมการโครงสร้าง และการทดสอบสมมติฐาน

1) การตรวจสอบโมเดลการวัดตัวแปร ตามกระบวนการและค่าพารามิเตอร์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปตัวแปรองค์การนวัตกรรมของ รพ.สต. โดยโครงสร้างของตัวแปรมีความสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ แสดงดังภาพที่ 2

จากภาพที่ 2 พบว่า รพ.สต. มีความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับสูง ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายด้านแล้วพบว่าเครือข่ายขององค์การ มีความสำคัญสูงสุด รองลงไปคือ ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงานขององค์การ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นอันดับสุดท้าย

ตารางแสดงถึงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เพื่อชี้ให้เห็นผลทางสถิติและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ปรากฏผลดังตารางที่ 4



ภาพที่ 2 โมเดลการวัดตัวแปรองค์การแห่งนวัตกรรม

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวชี้วัดองค์การนวัตกรรม	M	SD	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		
ด้านเครือข่ายขององค์กร (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) การตรวจสอบโมเดลเชิงโครงสร้าง

การตรวจสอบคุณภาพของโมเดลดำเนินการโดยการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง

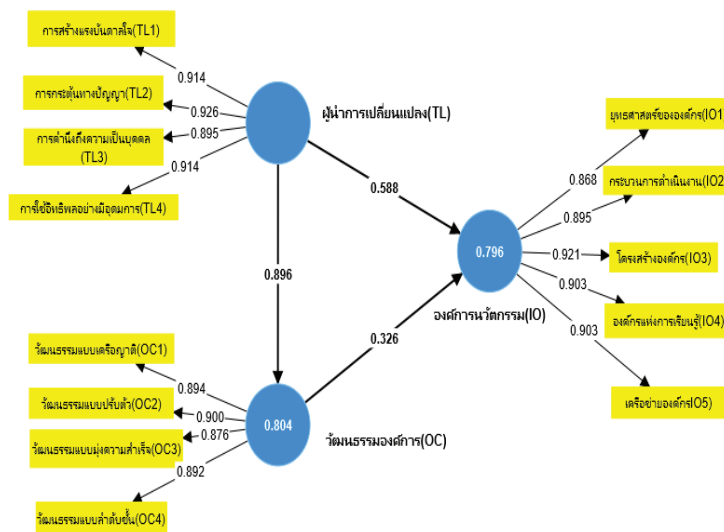
แบบ CB-based ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ สำหรับการวิเคราะห์นี้ใช้สมการโครงสร้างโดยฐานคิด VB-based ซึ่งใช้เกณฑ์ในการพิจารณาค่า SRMR<0.05, 0.06, 0.08 หรือ 0.1 โดยค่าโมเดลน้อยยิ่งจะมีคุณภาพสูงในขณะที่ NFI>0.9 ค่าสถิติเพื่อการตรวจสอบคุณภาพของตัวแบบแสดงดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าสถิติเพื่อการตรวจสอบคุณภาพของตัวแบบ

รายการ	Saturated Model	Estimated Model
ดัชนีรากที่สองกำลังสองเฉลี่ย (Standard Root Mean Squares Discrepancy: SRMR)	0.034	0.034
ความคาดเคลื่อนกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (The unweighted least squares discrepancy: DULS)	0.106	0.106
ความคลาดเคลื่อนจากรูปร่าง (The geodesic discrepancy: DG)	0.154	0.154
Chi-square	327.197	327.197
Normed fit index: NFI	0.937	0.937

จากตารางที่ 5 การตรวจสอบโมเดลเชิงโครงสร้างจากการศึกษานี้พบว่า SRMR=0.34 และ NFI=0.937 ทั้ง Saturated และ Estimated

Model (โดยทั่วไปค่าของ Saturated Model จะสูงกว่า) แสดงว่าโมเดลนี้ในภาพรวมมีคุณภาพ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การตรวจสอบโมเดลเชิงโครงสร้าง

จากภาพที่ 3 พบว่ามีตัวแปรที่ต้องพิจารณาความสามารถในการอธิบายอยู่ 2 ตัว คือ วัฒนธรรมองค์การและองค์การนวัตกรรม ในขณะที่ความสามารถในการพยากรณ์มี 2 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การ ส่วนการตรวจสอบความสามารถในการอธิบายและการพยากรณ์ โดยทำการตรวจสอบ 2 ประเด็น ได้แก่ ความสามารถในการอธิบาย (R^2) และความสามารถในการพยากรณ์ (f^2) ซึ่งผลการตรวจสอบความสามารถในการอธิบายและความสามารถในการพยากรณ์ปรากฏผลดังตารางที่ 6-7 ตามลำดับ ดังนี้

(R-square adjusted) เท่ากับ 0.804 และ 0.803 ตามลำดับ หมายความว่า ถ้าวัฒนธรรมองค์การเป็นตัวแปรผลลัพธ์หรือตัวแปรตาม วัฒนธรรมองค์การจะสามารถถูกอธิบายได้ด้วยตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งในที่นี้คือตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงคืออธิบายตัวแปรผลลัพธ์ได้ถึงร้อยละ 80.4 ส่วนด้านองค์การนวัตกรรมพบว่าตัวแปรนี้มีค่า R-square และ R-square adjusted เท่ากับ 0.796 และ 0.795 ตามลำดับ ก็สามารถถูกอธิบายได้จากตัวแปรเชิงสาเหตุอื่น ๆ ในระดับสูงเช่นเดียวกัน นอกจากนี้สามารถแสดงผลการตรวจสอบ

ตารางที่ 6 ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

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

จากตารางที่ 6 พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์ด้านผลลัพธ์ (R-square) และสัมประสิทธิ์ด้านผลลัพธ์ภายหลังปรับปรุง

ความสามารถในการพยากรณ์หรือค่า f-square ได้ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่า f-square

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

ผลการตรวจสอบความสามารถในการพยากรณ์จากตารางที่ 7 พบว่าด้านตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable) จึงไม่มีค่าสัมประสิทธิ์ในฐานะที่เป็นตัวแปรผลลัพธ์หรือตัวแปรตาม มีแต่ความมีอิทธิพลในฐานะตัวแปรเหตุหรือปัจจัย นั่นคือ ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอำนาจในการพยากรณ์ตัวแปรผลลัพธ์ซึ่งก็คือองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลาง ($f^2=0.333$) ส่วนด้านวัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมองค์การมีค่า f-square ไปยังองค์การนวัตกรรมเท่ากับ 0.103 แสดงว่าตัวแปรวัฒนธรรมองค์การมีความสามารถในการอธิบายหรือมีอิทธิพลต่อความผันแปรขององค์การนวัตกรรมซึ่งเป็นผลลัพธ์ได้ในระดับปานกลาง สำหรับความสามารถ

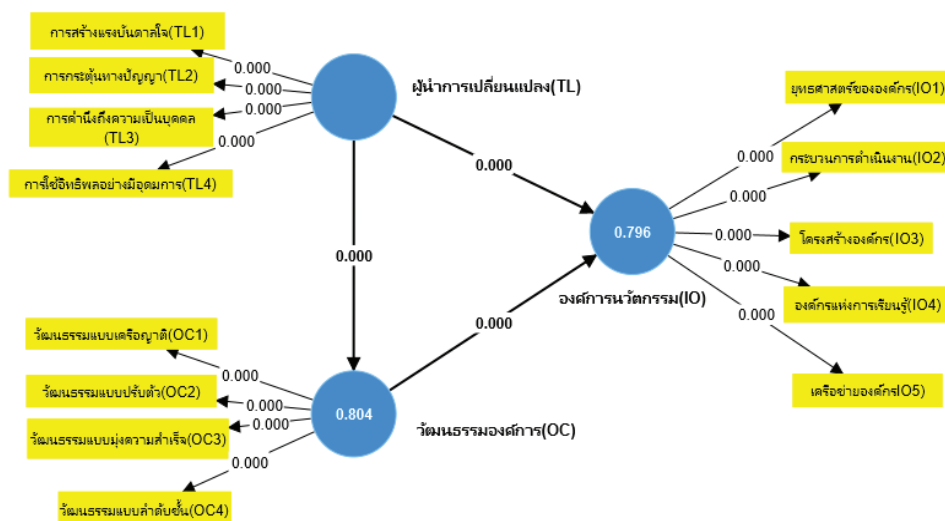
ในการพยากรณ์จากตารางที่ 7 ตัวแปรองค์การนวัตกรรมไม่มีค่าในการพยากรณ์เพราะเป็นตัวแปรผลลัพธ์

3) การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาวิจัยนี้มี 4 สมมติฐาน ประกอบด้วย สมมติฐานที่ 1 (H1) สมมติฐานที่ 2 (H2) สมมติฐานที่ 3 (H3) และสมมติฐานที่ 4 (H4) ผลการวิจัยพบว่าสมมติฐานทั้งสี่เป็นจริง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ของตัวแปรแฝงดังตารางที่ 8 ส่วนภาพที่ 3 แสดงการทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้างด้วยกระบวนการ 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	(0.844 ; 0.911)
2) วัฒนธรรมองค์การ - องค์การนวัตกรรม	0.326	4.904	0.00	(0.194 ; 0.456)
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 4 ทดสอบโมเดลเชิงโครงสร้างด้วยกระบวนการ Bootstrapping ที่ระดับความสำคัญ 0.05

สมมติฐานที่ 1 (H1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรม จากตารางที่ 8 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) วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม จากตารางที่ 8 พบว่าวัฒนธรรมองค์การกับความเป็นองค์การนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.326 ค่า t-values มีค่า 4.904 และเมื่อวิเคราะห์ด้วย Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.194-0.456 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่ $P=0.00$ หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3 (H3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ

จากตารางที่ 8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.896 ค่า t-value มีค่า 65.946 และเมื่อวิเคราะห์ด้วย Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.867-0.920 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่ $P=0.00$ หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อวัฒนธรรมองค์การในระดับสูง

สมมติฐานที่ 4 (H4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม จากตารางที่ 8 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และองค์การนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.293 ค่า t-value มีค่า 4.970 และเมื่อวิเคราะห์ด้วย Bootstrapping โดยพิจารณาที่ค่า 95% ช่วงความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.174-0.406 ซึ่งมีระดับนัยสำคัญที่ $P=0.00$ หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมโดยผ่านทางวัฒนธรรมองค์การในระดับต่ำ ดังนั้นจากรายงานผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาสรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยจากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ (r) แสดงดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง	สัมประสิทธิ์ ความสัมพันธ์ (r)	ปฏิเสธ	ยอมรับ
1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - องค์การนวัตกรรม	0.881	-	X
2) วัฒนธรรมองค์การ - องค์การนวัตกรรม	0.326	-	X
3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - วัฒนธรรมองค์การ	0.896	-	X
4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง - วัฒนธรรมองค์การ - องค์การนวัตกรรม	0.293	-	X

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยสามารถนำมาประเด็นสำคัญมาอภิปรายผลเพื่อแสดงความสอดคล้องกับผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่ผ่านมาได้ดังต่อไปนี้

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) ที่พบว่าองค์ประกอบของบุคลากรทางการแพทย์

เป็นประเด็นสำคัญสำหรับการให้บริการสาธารณสุข ดังนั้นองค์การควรมีโครงสร้างพื้นฐานด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจนเพื่อให้การบริการประสบผลสำเร็จ

2. องค์การนวัตกรรม รพ.สต. มีความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมในภาพรวมในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีค่าสูงสุดและต่ำสุด ดังนี้ 1) ด้านเครือข่ายองค์การ (Network), 2) ด้านความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (Organization), 3) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process), 4) ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning) และ 5) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์การ (Strategies) สรุปได้ว่าทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีใน รพ.สต. ในระดับสูง ปัญหาว่ารู้ได้อย่างไรว่ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การได้ดีขึ้น ดังที่ Botelho (2020) ระบุว่าบทบาทหน้าที่ของ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ ด้านยุทธศาสตร์ช่วยให้เกิดจุดเน้นหรือเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ด้านนวัตกรรมองค์การ กระบวนการ

ได้ให้แนวทางในการกำกับควบคุมกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมได้ให้แนวทางในการประสานความร่วมมือระหว่างบุคลากร เครื่องมือและเทคโนโลยีได้ให้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและแลกเปลี่ยนกันในเชิงองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม และระบบได้ช่วยให้เกิดการบูรณาการภายในองค์การ ผลการวิจัยสอดคล้องกับ Zheng et al. (2019) และ Alosani and Al-Dhaafri (2021) ที่ทดสอบพบว่า ทั้ง 5 องค์ประกอบล้วนส่งผลให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม นั่นคือ องค์การที่นำมาศึกษาพบว่าร้อยละ 58.4 สร้างนวัตกรรมได้ในระดับต่ำ คือ มีนวัตกรรมเท่ากับ 0 ระดับกลาง ร้อยละ 28.8 คือ มีนวัตกรรม 1 เรื่อง ระดับสูง ร้อยละ 12.8 คือ มีนวัตกรรม ตั้งแต่ 2 เรื่องขึ้นไป เมื่อจำแนกตามประเภทของภาคการผลิตพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญกล่าวคือ ภาคเกษตรผลิตนวัตกรรมได้ในระดับต่ำ ภาคอุตสาหกรรมผลิตนวัตกรรมได้ในระดับกลาง ส่วนภาคบริการผลิตได้ในระดับสูง นอกจากนี้แต่ละองค์ประกอบจะส่งผลต่อการผลิตนวัตกรรมในองค์การดังนี้

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

มีความสำคัญมากกว่าประเด็นอื่น นอกจากนั้นยังพบว่าองค์การที่มีนวัตกรรมในระดับสูงให้คุณค่ากับกลไกทางเทคโนโลยีและการตลาด ส่วนองค์การที่มีนวัตกรรมในระดับต่ำให้ความสำคัญน้อยในเรื่องการเผยแพร่ยุทธศาสตร์ด้านนวัตกรรมขององค์การแก่บุคลากร

2) กระบวนการดำเนินงาน (Process) มีความแตกต่างอย่างสำคัญระหว่างองค์การที่มีนวัตกรรมสูงกับองค์การที่มีนวัตกรรมต่ำ ประเด็นเหล่านี้คือ “P1. องค์การใช้กลไกต่าง ๆ เพื่อช่วยในการออกแบบ การพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ ๆ” “P5. องค์การใช้การวิจัยอย่างเป็นระบบ ค้นหาแนวคิดเพื่อสร้างผลผลิตใหม่ ๆ” และ “P7. องค์การใช้ระบบที่ชัดเจนในการเลือกโครงการนวัตกรรม”

3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ (Organization) สำหรับองค์การที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับสูงให้ความสำคัญกับการสนับสนุนนวัตกรรม ให้การสนับสนุนโดยระบบและรางวัลการสร้างนวัตกรรม และการมีทีมงานที่ดี องค์การที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับกลาง เน้นไปที่ทีมงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการผลิตและผลผลิต องค์การที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมในระดับต่ำเน้นโครงสร้างเพื่อให้การตัดสินใจที่รวดเร็ว

4) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning) ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทั้ง 8 ประเด็นมีดังนี้ องค์การที่มีนวัตกรรมในระดับสูงจะมี “L1. องค์การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสูง” “L5. องค์การแชร์ประสบการณ์กับองค์การอื่น ๆ เพื่อความเข้าใจ

อันดีและเพื่อความสำเร็จ” และ “L7. องค์การเรียนรู้จากองค์การอื่น ๆ” มากกว่าองค์การที่มีนวัตกรรมในระดับกลางและระดับต่ำ

5) เครือข่ายองค์การ (Network) มีนัยสำคัญทั้ง 8 ประเด็น นั่นคือ องค์การที่มีนวัตกรรมในระดับสูงมี “N5. องค์การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับองค์การอื่นเพื่อพัฒนากระบวนการและผลิตผลใหม่ ๆ” ในขณะที่ระดับกลางนั้นมี “N1. องค์การรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับซัพพลายเออร์” “N3. องค์การวิเคราะห์ความผิดพลาดเพื่อปรับปรุงกิจกรรมและกระบวนการ” “N7. องค์การแชร์ความต้องการและทักษะด้วยการศึกษาในส่วนต่าง ๆ” และลำดับสุดท้าย “N8. องค์การทำงานใกล้ชิดกับผู้ใช้เพื่อพัฒนาผลิตผลและการบริการใหม่ ๆ” ในระดับสูง

ดังนั้นสามารถสรุปในประเด็นองค์การนวัตกรรมได้ว่า จากการสำรวจวรรณกรรมของ Botelho (2020) และการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Tejavataddhana et al. (2018) รวมทั้งผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันตัวแบบทั้ง 5 องค์ประกอบว่าส่งผลต่อความสามารถในการผลิตนวัตกรรมโดยความเป็นองค์การนวัตกรรมนั้นต้องมีเครือข่ายอย่างกว้างขวาง มีโครงสร้างที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันได้ง่าย และมีกระบวนการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งผู้รับบริการและบุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมได้โดยง่ายทั้งนี้เพื่อให้เกิดกระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้สะดวก ที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ องค์การต้องมีคุณสมบัติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการผลิต การพัฒนา การถ่ายทอด และการจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ ๆ และสุดท้ายองค์การ

ต้องมียุทธศาสตร์ ซึ่งก็คือการวางเป้าหมายด้านนวัตกรรมโดยต้องเป็นที่รับรู้และยอมรับของบุคลากรภายในองค์การด้วย

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รพ.สต. มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมในระดับสูง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าเรียงจากสูงไปต่ำ ดังนี้ 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 หัวหน้าหน่วยงานมักจะกระตุ้นให้เสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ ในขณะที่หัวหน้าหน่วยงานชอบใช้คำถามให้ลูกคิดหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: TL1) หมายถึง การที่หัวหน้าหน่วยงานแสดงความเชื่อมั่นว่า

เราสามารถทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ ในขณะที่หัวหน้าหน่วยงานมักบอกว่าเรามีความสามารถในการทำงานให้สำเร็จได้การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงบทบาทการนำด้านความคิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวมตามมาด้วยการเอาใจใส่เป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญาเป็นเรื่องการเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม และการสร้างแรงบันดาลใจรวมถึงความเชื่อมั่นในการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะการแสดงบทบาทของผู้นำสมัยใหม่ที่แตกต่างไปจากผู้นำยุคเก่า ซึ่งผลการวิจัยบ่งชี้ว่า รพ.สต. มีผู้นำที่มีความสามารถแสดงบทบาทของผู้นำยุคใหม่ในระดับสูงพอสมควร อย่างไรก็ตาม เมื่อดูอิทธิพลที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมกลับพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) เป็นอันดับหนึ่ง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากรเป็นอันดับสอง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นอันดับสามที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรม โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pattnaik and Sahoo (2021) และ Hooi and Chan (2023) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจและผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญาแก่บุคลากรส่งผลต่อการสร้างองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

4. วัฒนธรรมองค์การ

รพ.สต. มีวัฒนธรรมองค์การโดยรวมในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากสูงไปต่ำดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4), 2) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ

(OC1), 3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (OC2) และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งความสำเร็จ (OC3) แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

(1) วัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (Hierarchy: OC4) หมายถึง วัฒนธรรมที่เน้นในเรื่องความมั่นคง ความสะอาด ความแน่นอนและความมีประสิทธิภาพ เน้นความเป็นทางการและความมีระเบียบแบบแผน ในการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มุ่งเน้นประสิทธิภาพในการทำงาน

(2) วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (Clan: OC1) หมายถึง วัฒนธรรมที่ผู้นำมุ่งเน้นในเรื่องความร่วมมือและการช่วยเหลือกันโดยเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน สิ่งที่ยึดมั่นให้องค์การอยู่ร่วมกันคือความจงรักภักดีและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(3) วัฒนธรรมองค์การแบบปรับตัว (Adhocracy: OC2) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่นิยามความสำเร็จว่าขึ้นอยู่กับการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สิ่งที่ยึดมั่นขององค์การให้อยู่ร่วมกันคือความกล้าที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาการบริการให้ดีขึ้น

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

ผลการวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต. มีวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นเป็นอันดับหนึ่ง เป็นเรื่อง

ปกติขององค์การแบบราชการ การมีวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติเป็นลำดับที่สอง สะท้อนว่าภายในองค์การมีความร่วมมือภายใต้ความรู้สึกที่จงรักภักดีและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในขณะที่ยังคงมีวัฒนธรรมแบบค้ำ้นสัญญาที่จะสร้างสรรค์พัฒนาการบริการใหม่ ๆ ด้วยนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่บ้างพอสมควร ทั้งหมดนี้บ่งชี้ว่าหน่วยงาน รพ.สต. มีความยืดหยุ่นมากกว่าการควบคุมโดยเน้นปัจจัยภายในมากกว่าภายนอก อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในแง่ของอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4) และวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1) เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การของ รพ.สต. เอื้ออำนวยให้เกิดการสร้างสรรคนวัตกรรมพอสมควร โดยสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Shirvani et al. (2015), Trincherro et al. (2019) และ Adisa et al. (2020) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้นและวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นและสร้างความไว้วางใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ดีเช่นกัน

5. การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 (H1) ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับสูง (IO) ($r = 0.881$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจ (TL1) ($r = 0.237$) มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมสูงสุด รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญา (TL2) ($r = 0.191$) และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (TL4)

($r = 0.159$) มีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมจากสูงไปต่ำตามลำดับ โดยสอดคล้องกับที่ Bass & Avolio (2013) กล่าวไว้รวมถึงผลการวิจัยของ Chueram et al. (2020) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเพิ่มพฤติกรรมการสร้างนวัตกรรมในการทำงานในองค์การภาครัฐทั้งในโรงพยาบาลและหน่วยบริการสุขภาพอื่น ๆ ทุกระดับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลศึกษาของ Cho et al. (2019) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมอย่างสูงเมื่อโครงสร้างองค์การอย่างเป็นทางการลดลงและอำนาจจากส่วนกลางลดลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถมีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมก็สูงขึ้นอยู่กับศักยภาพส่วนบุคคลของผู้นำ บรรยากาศของทีมงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้นผู้นำควรจะเป็นบุคคลแรกที่แสดงบทบาทในการกระตุ้นบุคลากรให้สร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์การ (Allassaf et al., 2020; Mubarak et al., 2021)

สมมติฐานที่ 2 (H2) ผลการวิจัยที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำ ($r = 0.326$) เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบลำดับชั้น (OC4) ($r = 0.245$) มีอิทธิพลในระดับต่ำกับวัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ (OC1) ($r = 0.155$) มีอิทธิพลรองลงมา เพียงสองมิตินี้เท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 โดยสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pattnaik and Sahoo (2021) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรม แต่จะไม่มีผลทางตรงต่อความสามารถ

ในการแข่งขันแต่มีผลทางอ้อม และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Adisa et al. (2020) ที่พบว่าวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมโดยมีอิทธิพลในระดับปานกลางรวมถึงมีอิทธิพลต่อองค์การนวัตกรรมและนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากวัฒนธรรมองค์การ (Afsar et al., 2021; Zeb et al., 2021)

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

วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะที่เป็นตัวทำนายความสำเร็จในทางธุรกิจขององค์การ ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความสำเร็จขององค์การโดยอิทธิพลทางอ้อมนั้นส่งผ่านไปทางวัฒนธรรมองค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทศพร ทานะมัย และคณะ (Tanamai et al., 2018) ที่พบว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การและนวัตกรรมขององค์การ เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ ธีรนุพล เทียนหอม (Thieanhom, 2019) และ Pattnaik and Sahoo (2021) ที่ศึกษาบทบาทของภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อนวัตกรรมในองค์การโดยพบว่านวัตกรรมขององค์การมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนสำคัญด้วยเช่นกัน ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การนวัตกรรม

ดังนั้นเมื่อสรุปผลการวิจัยโดยภาพรวมแล้วสามารถกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การสูงมากซึ่งมากกว่าอิทธิพลที่มีต่อองค์การนวัตกรรมด้วยซ้ำและยังสามารถส่งผ่านอิทธิพลทางอ้อมสู่การเป็นองค์การนวัตกรรมได้ด้วยแม้ว่าอิทธิพลจะอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การเองมีอิทธิพลโดยตรงต่อองค์การนวัตกรรมในระดับต่ำเช่นเดียวกัน ดังนั้นความสำเร็จขององค์การนวัตกรรมย่อมขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยสามารถนำไปใช้สำหรับการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้สำหรับการสร้างองค์กรนวัตกรรมที่มีสมรรถนะสูงดังต่อไปนี้

1. ด้านการก่อรูปหรือกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ควรกำหนดให้หน่วยงานบริการสาธารณะหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริการประชาชนในมิติต่าง ๆ ต้องเข้ารับการประเมินและพัฒนาองค์กรเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมเพื่อให้เกิดการพัฒนาหน่วยงานบริการสาธารณะให้เป็นองค์กรนวัตกรรม ทั้งนี้เพื่อจะได้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการประชาชนตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ทันทุกที่

2. ด้านการบริหารนโยบายหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ควรนำนโยบายการพัฒนาองค์กรบริการสาธารณะให้เป็นองค์กรนวัตกรรมไปผลักดันให้เกิดการปฏิบัติโดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NAI) ซึ่งทำโครงการพัฒนาศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กร

(Innovative Organization Program: IOP) โดยสถาบันมีบริการยกระดับศักยภาพด้านนวัตกรรมองค์กรใน 3 ระดับ ดังนี้ (1) การประเมินศักยภาพออนไลน์ (Online Self Evaluation), (2) การประเมินศักยภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ (On-site Assessment) และ (3) การบริการอบรมและให้คำปรึกษา (Development Program)

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรต้นและให้ตัวแปรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับ ในขณะที่องค์กรนวัตกรรมเป็นตัวแปรตามจะทำให้ได้ข้อมูลความสัมพันธ์เชิงลึกเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรนวัตกรรมในมิติที่น่าสนใจ

2. ควรมีการสำรวจวรรณกรรมให้กว้างขวางและทำการศึกษาวิจัยเพื่อจำแนกองค์กรนวัตกรรม (IO) และนวัตกรรมในองค์กร (OI) โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21

REFERENCES

- 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.
- Chueram, W., , Sukprasert, C., & Wiciairan, S. (2020). Organizational Culture that Promoting Good Management of the Thai Bureaucracy. **Academic MCU Buriram Journal**, 5(2), 176-192.
- Chutivongse, N., & Gerdri, 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.

- Mokekhaow, K., Luangamornlert, S., Chintanadilok, N., & Sritoomma, N. (2017). The Relationship Model among Transformational Leadership, Knowledge Creation and Innovational Management Performance in Nursing Units at Community Hospitals. **Nursing Journal of The Minstry 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.
- Thieanhom, N. (2019). Organizational Culture Patterns Affecting Human Resource Management. **Kasesart University Political Science Review Journal (KUPSRJ)**, 6(2), 299-316.
- 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.
- 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.
- Ananta, S. (2020). Internal Administration and Quality Improvement of Subdistrict Health Promoting Hospitals in Yala Provice. **Journal of Health Science, Thaksin University**, 2(2), 35-46.
- 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.
- Tanamai, T., Petchree, S., & Chaimongkol, N. (2018). Organizational Culture Creation Supporting Competitive Capability of the Service Industry. **Humanities ana Social Science Research Promoting Network Journal**, 1(2), 1-13.
- 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.
-