



A Competency Development of the Government Officials of the Lower Northeast Provincial Administrative Organization

Chanunpat Supakulwichai, Chacattrai Rayasawath, and Arpaporn Sookhom

Doctor of Philosophy in Public and Private Management, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Thailand

Faculty of Humanities and Social Science, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Thailand

E-mail: chanunpat.s@nrru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4445-2403>

Email: chacattrai.r@nrru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8935-1437>

E-mail: aiam2524@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4453-1798>

Received 24/12/2024

Revised 06/01/2025

Accepted 10/02/2025

Abstract

Background and Aims: This research aims to investigate (1) the organization culture, organization climate, knowledge management, employee motivation, and competency of the government officials of the lower northeastern provincial administrative organization and (2) the causal relationships between organization culture, organization climate, knowledge management and employee motivation and their impact on the competency of the government officials in the lower northeastern provincial administrative organization. The study was conducted by studying a sample group consisting of 504 government officials from the government officials of the lower northeastern provincial administrative organization. The data were collected using questionnaires. The statistics employed in the research are frequency, percentage, mean, standard deviation, confirmatory factor analysis, and structural equation model.

Methodology: There are several methods of structural equation modeling analysis, from studying theoretical concepts regarding sample size determination to getting a sample that is a good representative of the informants. It was found that the sample group of data collected for analysis should be at least 20 times the observed variable. The researcher's conceptual framework includes all observable variables 27 variables, making this research use a sample size of 540 people. The tool used is a questionnaire. And used for confirmatory component analysis and analysis of the harmony of the linear structural relationship model.

Results: The results indicated that (1) the sample group of government officials from the lower northeast provincial administrative organization considers all variables within the conceptual framework at a high level. The most significant variable was organization climate, followed by the core competency of the government officials, employee motivation, organization culture, and knowledge management, respectively. (2) Analysis of the causal relationships factors in the competency of the government officials of the lower northeastern provincial administrative organization shows that organization culture has a direct positive impact on organization climate, with a .001 statistical significance level, and organization culture has an indirect positive impact





On the core competency of the government officials through organization climate, with a .001 statistical significance level. Furthermore, organizational culture has a direct positive impact on knowledge management with a .001 statistical significance level, and organizational culture has an indirect positive impact on the core competency of government officials through knowledge management with a .001 statistical significance level. Additionally, organizational culture has a direct positive impact on employee motivation with a .001 statistical significance level, and organizational culture has an indirect positive impact on the core competency of government officials through employee motivation with a .001 statistical significance level. The results of the analysis also revealed that organizational climate has a direct positive impact on the core competency of government officials with a .001 statistical significance level. Moreover, knowledge management has a direct positive impact on the core competency of government officials with a .001 statistical significance level, and employee motivation has a direct positive impact on the core competency of government officials with a .001 statistical significance level. The model corresponds to the empirical data at a very good level (Chi square/df = 1.263, P-value = 0.071, RMSEA = 0.022, GFI = 0.990, CFI = 1.000, AGFI = 0.950).

Conclusion: Organizational culture has a direct and positive influence on knowledge management. Statistically significant at the .001 level, organizational culture has a positive indirect influence on core competencies through knowledge management. Statistically significant at .001. In addition, organizational culture has a positive direct influence on motivation.

Keywords: Government Officials Competency; Causal Relationships; Lower Northeast Provincial Administrative Organization





การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

ชนันทภัทส์ ศุภกุลวิชัย, ชดัตตริย ระยะเวลา และอาภาภรณ์ สุขหอม

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

^{2,3}คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

บทคัดย่อ

ภูมิหลังและวัตถุประสงค์: การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 และ (2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา คือ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 540 ตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ระเบียบวิธีการวิจัย: ใช้การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง มีหลายวิธี จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลที่ดี พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ควรมีอย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งกรอบแนวคิดของผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด 27 ตัวแปร ทำให้การวิจัยในครั้งนี้ใช้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 540 ราย เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) และการวิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

ผลการวิจัย: ผลการวิจัยพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ให้ความสำคัญกับตัวแปรตามกรอบแนวคิด อยู่ในระดับมากทุกตัวแปร โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะหลักของข้าราชการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ และการจัดการความ ตามลำดับ (2) ผลวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักโดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 ทั้งนี้ยังพบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักผ่านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 ด้านบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสมรรถนะหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกสมรรถนะ





หลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดีมาก (ค่าสถิติ Chi square/df = 1.263, P-value = 0.071, RMSEA = 0.022, GFI = 0.990, CFI = 1.000, AGFI = 0.950)

สรุปผล: วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักผ่านการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .001 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจ

คำสำคัญ: สมรรถนะของข้าราชการ; ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ; องค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 2

บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ เป็น “หัวใจ” ของทุกเรื่องในการทำงานในองค์กรสมัยใหม่ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยทางการบริหาร และเป็นผู้ที่ใช้ปัจจัยทางการบริหารอื่นๆ รวมทั้งเป็นผู้ที่ทำให้ปัจจัยการบริหารอื่นๆ มีคุณค่ามากขึ้น ดังนั้น การบริหารองค์กรที่เชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ให้งานสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น องค์กรต้องสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรภายในองค์กรหรือทรัพยากรมนุษย์ให้ออกมาใช้ปฏิบัติงานสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากร ก็คือ สมรรถนะของบุคลากร กล่าวได้ว่าสมรรถนะเป็นรากฐานที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กรต้องปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคลากรสามารถเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงาน และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไป (McClelland, 1973: 13) แนวความคิดสมรรถนะไปประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถกระทำได้หลายด้านทั้งด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร การบริหารผลงานและค่าตอบแทน ซึ่งถ้าหากองค์กรมีการกำหนดสมรรถนะขององค์กรตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร และกำหนดสมรรถนะของบุคลากรภายในองค์กร จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร

ประสิทธิภาพในการทำงาน (Work efficiency) เป็นหัวใจที่จะนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงานองค์กรจะมีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจทั้งในด้านการผลิตการบริการมีความเจริญก้าวหน้าและสร้างความพึงพอใจให้แก่ทั้งลูกค้าและบุคลากรขององค์กรย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรเอง ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพจนนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุความสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดคือคนหรือบุคลากรในองค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2547: 17-18) การปฏิบัติงานของพนักงานจึงถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ในความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การกำหนดสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสร้างแนวทางในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้ การทำงานในอนาคตจะมีลักษณะที่เน้นความยืดหยุ่นทางอาชีพ ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ได้ผูกบุคคลติดอยู่กับอาชีพใดอาชีพหนึ่ง หรืองานใดงานหนึ่ง หากเป็นระบบที่เน้นการเรียนรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ บุคลิกภาพ และค่านิยม ที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลและมีประสิทธิภาพสามารถทำงานได้หลากหลายรอบด้านและมีความยืดหยุ่นสูง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่เราเตรียมอาวุธให้กับตนเองสำหรับ





การเดินทางไปสู่ศตวรรษใหม่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency based management) เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นแนวทางการพัฒนาบุคคลที่เป็นระบบ มีความชัดเจน มีมาตรฐาน มุ่งสู่อนาคต (Future-oriented) และสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อนาคตเป็นสิ่งที่ท้าทายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและกลยุทธ์อื่นๆ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2542: 22-24) การศึกษาการประยุกต์ใช้สมรรถนะเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะช่วยเพิ่มองค์ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่มีอยู่ในตัวบุคคล จึงสะท้อนออกมาในรูปของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแต่ละคนจะมีระดับสมรรถนะที่แตกต่างกัน และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์และเป็นปัจจัยพื้นฐานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ในโลกยุคการแข่งขัน (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, 2547: 10-11)

การประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลทำให้การปกครองในส่วนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย มีรูปแบบในด้านการปกครองในส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น รวมแล้วในปัจจุบันมีอยู่ด้วยกัน 4 ประเภทกล่าวคือ ประเภทแรกมีรูปแบบเดียว คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ประเภทที่สอง คือเทศบาล มีอยู่ด้วยกัน 3 รูปแบบโดยจัดแบ่งตามจำนวนของประชากรและรายได้ ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร ประเภทที่สาม คือ องค์การบริหารส่วนตำบลจัดแบ่งได้ 5 ขนาด ตามจำนวนรายได้ที่จัดเก็บ และประเภทสุดท้าย คือ แบบพิเศษ ปัจจุบันมี 2 รูปแบบ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระบบทั่วไป ซึ่งเป็นระบบที่ใช้ในจังหวัดต่างๆ ทุกจังหวัด มีพื้นที่รับผิดชอบเต็มพื้นที่ของจังหวัด อำนาจหน้าที่หลักประกอบด้วย การจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด สนับสนุนสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่และแบ่งเงินให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งมีอำนาจหน้าที่คุ้มครองดูแลบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเขตจังหวัดนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีกฎหมายจัดตั้ง ได้แก่ พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2562 กล่าวถึง ในจังหวัดหนึ่งให้มีองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการส่วนท้องถิ่น เขตขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้แก่ เขตจังหวัดและให้มีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 คน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัด รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด และรับผิดชอบควบคุม ดูแลราชการประจำขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้เป็นไปตามนโยบาย และมีอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดหรือตามที่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมอบหมาย

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน คณะกรรมการนโยบายบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการกำหนดจัดตั้งกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่มจังหวัด ในปี พ.ศ. 2552 เป็นการยึดลักษณะเขตพื้นที่ที่ติดต่อกันและรวมเป็นกลุ่มจังหวัดที่มีลักษณะพื้นที่ เศรษฐกิจและสังคมที่มีความใกล้เคียงกันทำ ให้ง่ายต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้ เพื่อให้การวางกรอบทิศทางพัฒนาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและร่วมกัน แก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด, 2566) กลุ่มจังหวัดภาค





ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 (ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี) เป็นกลุ่มจังหวัดหนึ่งที่มีมรดกทางวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตพื้นถิ่นที่เป็นอัตลักษณ์ ทรัพยากรการท่องเที่ยวมีความหลากหลาย และมีอาณาเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน 2 ประเทศ คือ สาธารณประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) และราชอาณาจักรกัมพูชา จึงมีศักยภาพในการเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านทางธุรกิจและการท่องเที่ยว รวมถึงสามารถเชื่อมโยงไปยังประเทศที่ 3 เช่น เวียดนาม ประกอบกับ จังหวัดอุบลราชธานี เป็นศูนย์กลางทางด้านการแพทย์และสาธารณสุขในกลุ่มจังหวัด นโยบายจากมติคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้กลุ่มจังหวัดเป็นพื้นที่พัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพไทยระยะที่ 2 และการพัฒนากระจายความเจริญสู่ภูมิภาค เช่น โครงการรถไฟความเร็วสูงรถไฟทางคู่ ระบบโลจิสติกส์เพื่อเชื่อมโยงประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่นและการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น บำรุงศิลปะ จารีต ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น (กระทรวงมหาดไทย, 2565) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นต้องมีความพร้อมในการบริหารจัดการในระดับองค์กรให้เกิดการตื่นตัวต่อการบริหารและการพัฒนาที่มีความทันสมัย

การบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบาย การกระจายอำนาจไปสู่การปฏิบัติ ประกอบกับจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ในปัจจุบัน พบว่า ยังไม่ได้มีการศึกษาเชิงวิชาการจนเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปเกี่ยวกับขีดความสามารถของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 แต่อย่างใด ซึ่งสมรรถนะหรือขีดความสามารถของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจ และหน้าที่ของตนเองจนสามารถบรรลุเป้าหมาย และการที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ต้องอาศัยพฤติกรรมการทำงานที่ดีของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยที่เป็นพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร (Head et al., 2007) การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะหรือสมรรถนะในการพิจารณาการปฏิบัติงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงานด้านสมรรถนะดังกล่าว เดิมเน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้เฉพาะในงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งสำคัญแต่ยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องเน้นที่อยู่ในตัวบุคคลด้วย ได้แก่ ค่านิยม และทัศนคติเพิ่มขึ้นด้วย เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลให้พฤติกรรมในการทำงานของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการหรือไม่ ดังนั้นการพัฒนาซึ่งเดิมอาจเน้นเพียงความรู้และทักษะ ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติม ตลอดจนหาแนวทางในการพัฒนาและฝึกอบรมให้สมาชิกมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ (ประจักษ์ ทรัพย์อุดม, 2550: 2) อย่างไรก็ตามการศึกษาสมรรถนะของข้าราชการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องมองให้ลึกซึ้งและกว้างขึ้น เพราะนอกจากต้องการให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของสมรรถนะแล้ว การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากรจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้ (Utaminingsih, 2017: 10; Joshi, Singh & Sharma, 2018: 25; Liu et al., 2019: 619; Suareski & Nawangsari, 2021: 1)

การศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 (ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี) ผู้วิจัยได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มี





ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการงาน และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้เครื่องมือการบริหารข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด การกำหนดสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จึงเป็นความจำเป็นอย่างมากต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การในอนาคต โดยเริ่มจากการค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะของบุคลากร และแนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรด้านต่างๆ ต่อไป ซึ่งในขณะนี้ยังไม่มีผู้ใดศึกษาสมรรถนะดังกล่าว ภายใต้อาชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เพื่อการบริหารจัดการท้องถิ่นที่ยั่งยืน ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การจัดการความรู้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การจัดการความรู้ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2
3. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียด แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของข้าราชการ ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความเชื่อ และแนวปฏิบัติร่วมกันที่หล่อหลอมพฤติกรรมภายในองค์กร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งและเหนียวแน่นส่งเสริมความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ช่วยเพิ่มผลผลิตและการให้บริการ ในทางกลับกัน วัฒนธรรมที่ไม่สอดคล้องหรือเป็นพิษอาจนำไปสู่การไม่มีส่วนร่วมและประสิทธิภาพลดลง Schein (2010) เน้นย้ำว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นกรอบการทำงานที่ข้าราชการใช้ โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับบรรทัดฐานและแนวปฏิบัติที่คาดหวังซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมและผลลัพธ์ของบริการสาธารณะที่พวกเขาส่งมอบ

บรรยากาศขององค์กรซึ่งแตกต่างแต่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม หมายถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานของตนเอง รวมถึงรูปแบบความเป็นผู้นำ รูปแบบการสื่อสาร และนโยบาย บรรยากาศขององค์กรเชิงบวกส่งเสริมความไว้วางใจ ความร่วมมือ และความพึงพอใจ ช่วยให้ข้าราชการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยโดย Schneider et al. (2013) แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงานและลดการลาออก จึงช่วยรักษาเสถียรภาพขององค์กร สำหรับข้าราชการ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย





ช่วยให้มั่นใจได้ว่าสภาพแวดล้อมการทำงานจะสนับสนุนบทบาทของพวกเขาในการส่งมอบสินค้าและบริการ สาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ

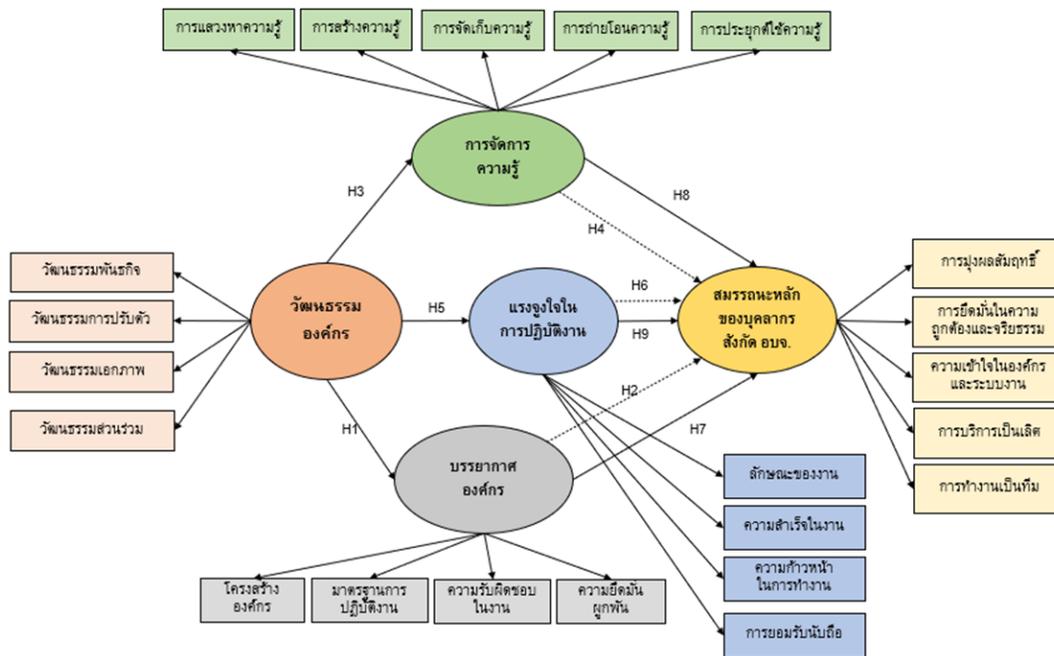
การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญในการทำงานของข้าราชการโดยช่วยให้สามารถรวบรวม จัดเก็บ แบ่งปัน และนำความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่มีระบบการจัดการความรู้ที่แข็งแกร่งจะช่วยให้ตัดสินใจอย่างรอบรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ ทำให้พนักงานมีอำนาจในการจัดการกับความท้าทายที่ซับซ้อนของภาครัฐ Nonaka และ Takeuchi (1995) เน้นย้ำว่าแนวทางการแบ่งปันความรู้ช่วยปรับปรุงการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร ซึ่งจำเป็นสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมักมีทรัพยากรจำกัด

แรงจูงใจในการทำงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของข้าราชการ เนื่องจากเป็นแรงผลักดัน ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แรงจูงใจอาจเป็นปัจจัยภายใน เช่น ความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมสนับสนุนสวัสดิการสาธารณะ หรืออาจเป็นปัจจัยภายนอก เช่น รางวัลและการยอมรับ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1968) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดการทั้งปัจจัยด้านสุขอนามัย (เช่น เงินเดือนและสภาพการทำงาน) และแรงจูงใจ (เช่น งานที่มีความหมายและการเติบโตในอาชีพ) เพื่อรักษาประสิทธิภาพที่สูงในหมู่ข้าราชการ พนักงานที่มีแรงจูงใจมีแนวโน้มที่จะแสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น นวัตกรรม และความทุ่มเทในบทบาทของตน

ในการบูรณาการองค์ประกอบเหล่านี้—วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศ การจัดการความรู้ และแรงจูงใจ—องค์กรภาคสาธารณะสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการได้อย่างมาก ปฏิสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้จะกำหนดว่าข้าราชการจะรับมือกับความท้าทาย ปฏิบัติตามความรับผิดชอบ และมีส่วนสนับสนุนในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ดังนั้น การจัดแนววัฒนธรรม บรรยากาศ แนวทางปฏิบัติด้านความรู้ และกลยุทธ์สร้างแรงจูงใจจึงมีความจำเป็นในการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมและมีประสิทธิภาพสูง ผลการวิจัยเหล่านี้สอดคล้องกับกรอบการทำงานที่เสนอโดย Denison (1990) และงานวิจัยที่ตามมาซึ่งเน้นการจัดการองค์รวมของพลวัตขององค์กรและบุคคลเพื่อผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในการบริหารสาธารณะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำความรู้ที่ได้มาซึ่งพัฒนากรอบแนวคิดและออกแบบแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณในครั้งนี้



กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัยตามระเบียบวิธีวิจัยที่ประกอบด้วย ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ สรุปผลข้อมูล ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณ การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ประชากร ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ประกอบด้วย 4 จังหวัด คือ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ และยโสธร ประชากรจำนวนทั้งสิ้น 791 คน (อัตรากำลังในปี 2564-2566 ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2) โดยต้องเป็นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่อย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป

2. กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ใน 4 จังหวัด คือ อุบลราชธานี ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ และยโสธร การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample) สำหรับ



ใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) มีหลายวิธี จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของผู้ให้ข้อมูลที่ตีพิมพ์ว่ากลุ่มตัวอย่างที่รวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ควรมีอย่างน้อย 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) (กัลยา วาณิชบัญชา, 2557: 159; Hair, Black, Babin & Anderson, 2010: 629-632) ซึ่งกรอบแนวคิดของผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตได้ ทั้งหมด 27 ตัวแปร ทำให้การวิจัยในครั้งนี้ใช้ขนาดตัวอย่างเท่ากับ 540 ราย

3. การสุ่มตัวอย่าง การศึกษาครั้งนี้ ได้กำหนดวิธีสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) และเลือกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage random sampling) ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่าง เรียงลำดับดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ประกอบด้วย 4 จังหวัดได้แก่ จังหวัดอุบลราชธานี จำนวน 262 คน จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 238 คน จังหวัดอำนาจเจริญ จำนวน 96 คน และจังหวัดยโสธร จำนวน 195 คน ซึ่งมีประชากรทั้งสิ้น 791 คน และทำการสุ่มแบบเป็นสัดส่วน (Proportional random sampling) เพื่อให้ได้บุคลากรที่ปฏิบัติงานตามหน่วยงานในสังกัดของแต่ละจังหวัดในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 540 ราย

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มตัวอย่างข้าราชการที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี ในแต่ละหน่วยงานในสังกัดของแต่ละจังหวัด โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) โดยการจับฉลากรายชื่อบุคลากรในแต่ละหน่วยงานแบบไม่ใส่คืนให้ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 540 ราย

เครื่องมือวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือในการวิจัยที่สร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และจัดทำแนวทางในการพัฒนาแบบสอบถามให้มีความสอดคล้องกับบริบทในเรื่องที่ทำการศึกษา เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 540 ราย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เพื่อสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2. ทำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากโครงการรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ถึงหน่วยงานหรือองค์กรที่ต้องเป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ติดต่อสถานที่เป้าหมายที่จะทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อกำหนดวันและเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลช่วงเวลาที่ได้ทำการขออนุญาตในการเก็บข้อมูล

5. เก็บข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล ทำการบันทึกและประมวลผล





6. นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผลข้อมูล

7. นำยกร่างแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมแล้ว เพื่อนำไปใช้ในการประเมินแนวทางการพัฒนาฯ ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาเพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล ประกอบด้วย ค่าจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ข้อคำถามที่มีลักษณะตรวจสอบรายการแบบประมาณค่าและการแปลผล

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การจัดการความรู้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะหลักของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การจัดการความรู้ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 และ 2) เป็นแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีความเที่ยงตรงมากที่สุด ประมวลผลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม

วัฒนธรรมองค์การ (OCU)		S.D.	แปลผล	ลำดับ
วัฒนธรรมพันธกิจ (MIC)	4.19	0.64	มาก	3
วัฒนธรรมการปรับตัว (ADC)	4.18	0.63	มาก	4
วัฒนธรรมเอกภาพ (COC)	4.36	0.63	มาก	2
วัฒนธรรมส่วนร่วม (INC)	4.38	0.62	มาก	1
ภาพรวม	4.27	0.56	มาก	

จากตาราง 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) โดยด้านวัฒนธรรมส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.58$) รองลงมาคือ



วัฒนธรรมเอกภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) วัฒนธรรมพันธกิจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) และวัฒนธรรมการปรับตัวอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) ตามลำดับ

ตาราง 2 ค่าสถิติเบื้องต้นของตัวแปรสังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรสังเกตได้	Mean	S.D.	Min.	Max.	Skewness	Kurtosis	Sig.
วัฒนธรรมองค์การ (OCU)							
MIC	4.18	0.64	1.00	5.00	-0.992	2.334	.00
ADC	4.18	0.63	1.00	5.00	-0.997	2.957	.00
COC	4.36	0.63	1.00	5.00	-1.287	2.068	.00
INC	4.38	0.62	1.00	5.00	-1.399	3.732	.00
บรรยากาศองค์การ (OCL)							
STR	4.52	0.46	3.00	5.00	-0.216	-1.333	.00
STA	4.43	0.41	2.00	5.00	-0.299	0.882	.00
RES	4.40	0.50	2.00	5.00	-0.412	-0.023	.00
COM	4.44	0.65	2.00	5.00	-1.128	1.048	.00
การจัดการความรู้ (KMA)							
KAC	4.36	0.67	1.00	5.00	-1.291	2.794	.00
KCR	4.28	0.63	1.00	5.00	-0.965	2.542	.00
KST	4.15	0.57	1.00	5.00	-0.407	1.430	.00
KSH	4.06	0.57	1.00	5.00	-0.386	1.736	.00
KAP	4.19	0.57	1.00	5.00	-0.943	4.834	.00
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (EMO)							
WOI	4.51	0.52	2.00	5.00	-1.269	2.338	.00
ACH	4.36	0.51	3.00	5.00	-0.424	-0.237	.00
ADV	4.24	0.51	2.00	5.00	-0.328	0.001	.00
REC	4.25	0.53	2.00	5.00	-0.660	1.184	.00
สมรรถนะหลัก (CCO)							
ACM	4.19	0.64	2.00	5.00	-0.483	0.298	.00
INT	4.26	0.57	1.00	5.00	-0.791	2.059	.00
EXP	4.50	0.56	2.00	5.00	-0.892	0.654	.00
SEM	4.36	0.62	1.00	5.00	-1.156	2.390	.00
TEA	4.54	0.57	2.00	5.00	-1.278	1.520	.00

หมายเหตุ: Sig. หรือ $p < .05$





ตาราง 3 ค่าความสอดคล้องของตัวแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนี	ค่าสถิติที่แสดงว่ากรอบแนวคิดสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
χ^2/df	< 2.00
GFI	> 0.90
CFI	> 0.95
AGFI	> 0.90
RMR	< 0.05
RMSEA	< 0.05

ที่มา: Hair et al. (2010); Schumacker & Lomax (2012)

ตาราง 4 เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ของวัฒนธรรมองค์การ (OCU)

ตัวแปรสังเกตได้	ค่าสหสัมพันธ์			
	MIC	ADC	COC	INC
MIC	1.000			
ADC	0.738**	1.000		
COC	0.718**	0.742**	1.000	
INC	0.610**	0.710**	0.768**	1.000
MEAN	4.18	4.18	4.36	4.38
S.D.	0.64	0.63	0.63	0.62

หมายเหตุ: **p < .01

ตาราง 5 ค่าสถิติของตัวแปรสังเกตได้จากการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดล

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ B	S.E.	t-statistics	R ²
วัฒนธรรมองค์การ (OCU)	MIC	0.83	-	-	0.69
	ADC	0.87	0.03	29.00***	0.75
	COC	0.94	0.04	29.03***	0.89
	INC	0.85	0.04	23.94***	0.71
บรรยากาศองค์การ (OCL)	STR	0.42	-	-	0.28
	STA	0.74	0.20	10.23***	0.55



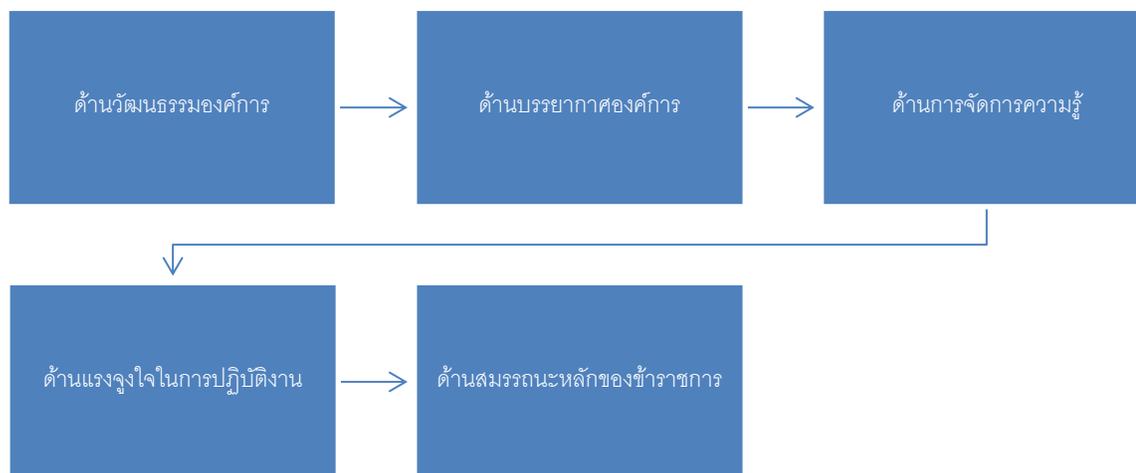


ตัวแปรแฝง	ตัวแปร สังเกตได้	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ B	S.E.	t- statistics	R ²
	RES	0.52	0.15	9.54***	0.37
	COM	0.84	0.31	9.64***	0.70
การจัดการความรู้ (KMA)	KAC	0.48	-	-	0.33
	KCR	0.67	0.06	19.90***	0.45
	KST	0.94	0.16	12.10***	0.87
	KSH	0.89	0.15	11.43***	0.79
	KAP	0.79	0.12	11.80***	0.62
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (EMO)	WOI	0.45	-	-	0.29
	ACH	0.89	0.05	19.21***	0.80
	ADV	0.79	0.04	24.33***	0.63
	REC	0.83	0.04	19.05***	0.68
สมรรถนะหลัก (CCO)	ACM	0.79	-	-	0.63
	INT	0.87	0.05	24.35***	0.76
	EXP	0.84	0.05	23.48***	0.71
	SEM	0.70	0.05	18.80***	0.59
	TEA	0.54	0.04	13.52***	0.39

หมายเหตุ : *** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (p-value < 0.001)

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2
ผู้วิจัยเสนอแนะแนวทาง ดังนี้





อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร การจัดการความรู้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะของหลักข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่าทุกตัวแปรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรบรรยากาศองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบรรยากาศองค์กรที่ดีเป็นสิ่งสำคัญที่กระตุ้นให้บุคคลในองค์กรเกิดความสบายใจ มีความสนุก มีความสุขในการทำงาน เกิดความไว้วางใจในองค์กร มีความเสียสละและเต็มใจในการทำงานและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มีประสิทธิภาพ เกิดคุณภาพของงานและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี (Glisson, 2000: 8) การสร้างบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะในการทำงานของบุคลากร เป็นการรับรู้ของบุคลากรในเรื่องต่างๆ การรับรู้ร่วมกันนี้เป็นผลลัพธ์คล้ายคลึงกันทำให้องค์กรเกิดการอยู่ร่วมกัน ไว้วางใจกัน และไม่มี ความวิตกกังวล เมื่อบรรยากาศองค์กรเป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนพึงมีส่วนร่วม ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานดี ยิ่งขึ้น (Walker & Bonnot, 2016: 1-2) ทั้งนี้ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานไม่มีกระบวนการที่ชัดเจนในการสร้างและแสวงหาความรู้ ทำให้บุคลากรไม่สามารถค้นคว้าและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก หรือขาดข้อมูลที่เป็นองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร ประกอบกับข้อมูลความรู้บางส่วนถูกเก็บในรูปแบบต่างๆ ขาดการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการความรู้ จึงทำให้ยากต่อการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้น

2. การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง ได้ผลดังนี้



2.1 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกบรรยากาศองค์การ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 และ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักโดยส่งผ่านบรรยากาศองค์การ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ทั้งนี้เนื่องมาจากการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการดำเนินงาน การยอมรับความแตกต่างการทำงานร่วมกัน ตลอดจนการสื่อสารที่สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจเป็นพื้นฐานของบรรยากาศที่ดีในองค์การ ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานที่ประสิทธิภาพและเกิดการพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร (Cameron & Quinn, 2011: 85-87; Denison et al., 2015: 148-149) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Iljins et al (2015: 9) ศึกษาผลกระทบของปัจจัยบรรยากาศองค์การที่มีต่อวัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษา Latvia และ Lithuania พบว่า วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กัน โดยการเสริมสร้างอำนาจ ค่านิยมหลัก ข้อตกลง ความเป็นอิสระของงาน และสอดคล้องกับ Korner et al. (2015: 15) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ การทำงานเป็นทีมและความพึงพอใจในงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนบรรยากาศองค์การจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความสุขในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานได้ และเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักขององค์การ

2.2 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการจัดการความรู้ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 3 และ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักผ่านการจัดการความรู้ สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 4 ทั้งนี้เนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการสร้างและการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์จากบุคลากรภายในองค์การสามารถสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากร ดังนั้นหากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ องค์การนั้นก็ง่ายต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Liu et al. (2019: 619) ได้ศึกษา หลักในการจัดการความรู้ในประเทศจีน ซึ่งมีความสำคัญต่อสถาบัน ประเทศชาติ และวัฒนธรรมองค์การ พบว่า แนวทางในการจัดการความรู้ในประเทศจีนมีความเชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การ ลักษณะพลวัตของวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suareski and Nawangsari (2021: 1) ศึกษาผลกระทบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของบุคลากรด้านการจัดการความรู้ขององค์การ กรณีศึกษาหน่วยงานทางการเงิน พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการจัดการความรู้

2.3 วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 5 และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักผ่านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 6 ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานมีกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และมีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่น พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถดำเนินตามแนวทางปฏิบัติร่วมกัน สามารถเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความเข้าใจและความร่วมมือที่ดีทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ย่อมส่งผลต่อสมรรถนะที่เพิ่มขึ้นในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mahal (2009) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า บรรยากาศองค์การมีบทบาทอย่างมากต่อองค์การ แต่โดยส่วนใหญ่ไม่เกิดขึ้นจริงในการพัฒนาองค์กร แตกต่างจากการเพิ่มแรงจูงใจของพนักงาน ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงปัญหาที่เกิดจากวัฒนธรรมที่สำคัญที่แตกต่างกันส่งผลต่อการจัดการและระดับแรงจูงใจ





ของพนักงาน ตลอดจนสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Maseko (2017: 1) ได้ศึกษาความแข็งแกร่งและความอ่อนแอของวัฒนธรรมองค์กรส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจเป็นตัวแปรสำคัญในทุกองค์กร ความสนใจในวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากความเชื่อที่ว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ กลยุทธ์ขององค์กร แรงจูงใจส่วนบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร

2.4 บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 7 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bahar and Koroglu (2020: 993) ได้ศึกษาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์และบทบาทที่สำคัญของบรรยากาศองค์กร พบว่า บรรยากาศองค์กรและสมรรถนะหลัก (Core competency) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน และนัสทยา ชุ่มบุญชู และณัฐสพันธ์ เผ่าพันธุ์ (2561: 88) ได้ศึกษา รูปแบบสมรรถนะและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของบุคลากรสายวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะบุคลากร วัฒนธรรมองค์กรที่มีการกำหนดพันธกิจ ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานและวิธีการปฏิบัติ หรือพฤติกรรมขององค์กรที่ผ่านการกลั่นกรองจากความคิด ค่านิยม และความเชื่อจากวัฒนธรรมองค์กรไปสู่รูปของการปฏิบัติ พันธกิจก่อให้เกิดความเชื่อ ความรัก และความผูกพันในองค์กร จะส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 การจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 8 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dein et al. (2020: 47) ได้ศึกษาสมรรถนะขององค์กรและความสามารถด้านนวัตกรรม: อิทธิพลของการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ พบว่า สมรรถนะขององค์กรมีความสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ และ Saisuthanawit, Wayuparb and Buranajarukorn (2013: 1-2) ได้ศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรองค์การด้านการผลิตกระแสไฟฟ้า พบว่า กระบวนการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อสมรรถนะหลักของบุคลากรในกระบวนการผลิตไฟฟ้า ความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ทำให้เกิดความสามารถในความคิดริเริ่มและความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กรได้อย่างน่าเชื่อถือ

2.6 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 9 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Purwanto et al. (2023: 12) ศึกษาอิทธิพลของการสร้างจิตวิญญาณความเป็นผู้ประกอบการ แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการปฏิบัติงานผ่านสมรรถนะของข้าราชการในรัฐบาลเมือง Tanjung Pinang city พบว่า แรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะของข้าราชการ สอดคล้องกับการศึกษาของ Fertig, Zeitz and Blau (2009: 197) ศึกษาการสร้างแรงจูงใจภายในสำหรับรับรองความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน พบว่า กลยุทธ์ขององค์กรในการรับรองความสามารถของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องส่งเสริมแรงจูงใจภายใน นำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาพนักงาน และการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ พันธกิจสุวรรณ์โค (2557: 21) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation) ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวได้ว่า การสร้างการจูงใจ สร้างบรรยากาศในการทำงาน รวมถึงการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน การทำงานเป็นทีมและองค์กรสามารถจูงใจให้ผู้ตามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและยังมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็น





รายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีการร่วมตัดสินใจในการทำงาน จึงทำให้ผู้ร่วมงานสามารถพัฒนาการทำงานของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

1.1.1 ด้านวัฒนธรรมพันธกิจ หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงานตามภารกิจตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

1.1.2 ด้านวัฒนธรรมการปรับตัว ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันที่ในกรณีฉุกเฉินหรือเร่งด่วน และปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

1.1.3 ด้านวัฒนธรรมเอกภาพ ควรส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดการบูรณาการทำงานร่วมกัน

1.1.4 ด้านวัฒนธรรมส่วนร่วม หน่วยงานควรรู้จักความต้องการของบุคลากรในองค์การ สามารถแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการทำงานให้แก่บุคลากร

1.2 ด้านบรรยากาศองค์การ

1.2.1 ด้านโครงสร้างองค์การ หน่วยงานควรแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์การ ช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

1.2.2 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ควรหาวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศองค์การ

1.2.3 ด้านความรับผิดชอบในงาน ควรหาแนวทางทำให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างตั้งใจและเต็มความสามารถ

1.2.4 ด้านความยืดหยุ่นผูกพัน ควรหาแนวทางในการป้องกันการโยกย้ายหรือประสงค์ไปทำงาน ณ สถานที่อื่นหรือหน่วยงานอื่น

1.3 ด้านการจัดการความรู้

1.3.1 ด้านการแสวงหาความรู้ หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรค้นคว้าและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก

1.3.2 ด้านการสร้างความรู้ ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำข้อมูลสารต่างๆ เพื่อเป็นองค์ความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ

1.3.3 ด้านการจัดเก็บความรู้ ควรส่งเสริมการการจัดเก็บข้อมูลที่ได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ สำหรับเป็นฐานความรู้ที่เป็นทรัพยากรให้แก่องค์การ





1.3.4 ด้านการถ่ายโอนความรู้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านช่องทางการทำงานคู่มือ การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสนทนาในห้องแชทกลุ่ม เป็นต้น และทำการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ที่เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร

1.3.5 ด้านการประยุกต์ใช้ความรู้ ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากแหล่งต่างๆ ไปใช้ประโยชน์สนับสนุนการปฏิบัติงานได้

1.4 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1.4.1 ด้านลักษณะของงาน หน่วยงานควรมหาแนวทางให้ลักษณะงานของบุคลากรเป็นงานที่ต้องทำเสร็จสมบูรณ์ในตัวเอง

1.4.2 ด้านความสำเร็จในงาน ควรสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

1.4.3 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานหรือศึกษาต่ออยู่เสมอ เพื่อพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.4.4 ด้านการยอมรับนับถือ ควรมีวิธีการให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรเสมอ

1.5 ด้านสมรรถนะหลักของข้าราชการ

1.5.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หน่วยงานควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงานหรือผลงานตามเป้าหมายที่วางและท้าทายที่ไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

1.5.2 ด้านผลการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ควรหาแนวทางให้บุคลากรมีความประพฤติตนที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

1.5.3 ด้านความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ควรมีวิธีการเชื่อมโยงการทำงานของบุคลากรกับส่วนฝ่ายอื่นๆ ได้อย่างชัดเจน

1.5.4 ด้านการบริการเป็นเลิศ ควรเน้นคุณภาพในการให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องชัดเจน แลทันเวลา

1.5.5 ด้านการทำงานเป็นทีม ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรสร้างทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 ในเชิงลึก เพื่อให้เห็นเหตุการณ์สภาพแวดล้อมตามความเป็นจริง และสังเกตอย่างละเอียดในทุกๆ ด้านแบบเจาะลึก เพื่อหาสาเหตุแบบเฉพาะเจาะจง และนำมาตีความแก้ไขปัญหา

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยเชิงสาเหตุในการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคอื่น หรือทั้งประเทศ





เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงมหาดไทย. (2565). แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2 (พ.ศ. 2566-2570). Retrieved March 18, 2022, from: <http://www.osmnortheast-s2.moi.go.th/ub/>
- กัลยา วาณิชขัญญา. (2557). *การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วย AMOS*. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. (2542). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสหัสวรรษใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- นัสทยา ชุ่มบุญชู และณัฐสพันธ์ เผ่าพันธุ์. (2561). รูปแบบสมรรถนะและพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมของบุคลากรสาขาวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. *วารสารดุสิตบัณฑิตยศาสตร์*, 8(1), 88-104.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนา.
- พันทิภา สุวรรณโค (2557). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและผู้นำเชิงปฏิรูปที่ส่งผลต่อสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ของสถาบันมะเร็งแห่งชาติ. *Academic Services Journal Prince of Songkla University*, 25(3), 21-31.
- สมใจ ลักษณะ. (2547). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด. (2566). *ความเป็นมาของการแบ่งกลุ่มจังหวัด*. Retrieved November 18, 2022, from: http://www.osm.moi.go.th/index.php?option=com_weblinks&view=category&id=44
- Bahar, E. & Koroglu, E. O. (2020). Human resources competencies and the mediation role of organizational climate. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4),993-1014.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Dein, A., Priansa, D. J., Darmo, I. S., Saribanon, E., Riswanto, A., Sumaryadi, S. & Ramdan, A. M. (2020). Organizational competency and innovation capability: The influence of knowledge management on business performance. *Quality Access to Success*, 21(179), 47-51.
- Denison, D. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-27.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Fertig, J., Zeitz, G. & Blau, G. (2009). Building internal motivation for worker competency certifications: A critique and proposal. *Human Resource Development Review*, 8(2), 197-222.
- Glisson, C. (2000). *Organizational culture and climate*. In R. Patti (Ed.), *The handbook of social welfare management*. Thousand Oaks, CA: Sage.





- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New York: Pearson.
- Head, T. C., Sorensen, J., Yaeger, T. F., Baum, B. H. & Cooperrider, D. L. (2007). *Organization behavior and change: Managing human resources for organizational effectiveness* (14th ed.). Champaign: Stipes Publishing.
- Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Iljins, J., Skvarciany, V., & Sarkane, E. G. (2015). Impact of organizational culture on organizational climate during the process of change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213: 9-17.
- Joshi, M., Singh, V. K. & Sharma, N. (2018). Empirical examination of relationship between organizational culture and employee competence: An insight. *International Journal of Management*, 16, 25-36.
- Korner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J. & Goritz, A. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(1), 15-243.
- Liu, Y., Chan, C., Zhao, C. & Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: Do institution, national and organizational culture matter? *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 619-643.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8 (10), 38-51.
- Maseko, T. S. B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Maseko, Arabian J Bus Manag Review*, 7(1), 1-5.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "Intelligence". *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Purwanto, Z. E., Wibisono, C., Sajjyo, S. S. T. & Indrayani, S. (2023). The influence of entrepreneur spirit, motivation and organizational culture on performance through the competency of civil servants in Tanjungpinangcity government. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 3(1), 12-23.
- Saisuthanawit, S., Wayuparb, A. & Buranajarukorn, P. (2013). Knowledge management process influencing core competencies of supervisors in the electricity generation process. *Technical Education Journal King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 4(2), 1-10.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.



- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2016). Organizational climate and culture. In G. J. Boyle, J. G. O'Gorman, & G. J. Fogarty (Eds.), *Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology* (pp. 299-332). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388.
- Suareski, R. & Nawangsari, L. C. (2021.) The effect of transformational leadership and organizational culture on behavior employee innovative with knowledge management as intervening variables (Case study of financial education and training agency). *Proceedings of the 14th International Conference on Innovation & Management* (pp. 1-12). Jakarta, Indonesia: Universitas Mercu Buana.
- Utaminingsih, A. (2017). Structural model of organizational culture dimension and contingency leadership style in shaping organizational trust and commitment of private university lecturers in Malang city. *International Conference of ASEAN Golden Anniversary 2017, Malang, Indonesia, August 2017* (pp.10-23). Malang, East Java, Indonesia: Brawijaya University.
- Walker, C. & Bonnot, M. (2016). Understanding organizational climate and culture. *The Professional Journal of the U.S. Army*, 16(29), 1-10.

