

ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงาน
เชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล

Relational Leadership, Knowledge Sharing and Innovative Work Behavior
of Employees in Municipalities

ธีรวุฒิ เกตุลอย^{1*}, และ อุษณี มงคลพิทักษ์สุข²

Teerawut Ketloy^{1*}, and Usanee Mongkolpitaksuk²

**Corresponding Author*

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก ประเทศไทย

Doctor of Public Administration Program, Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Thailand

E-mail: jookdpa@gmail.com

Received April 23, 2024; Revised June 7, 2024; Accepted July 12, 2024

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ของนายกเทศมนตรี การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล 2) อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล และ 3) อิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 1,320 คน วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานด้วยสถิติเชิงพรรณนา และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติเชิงอนุมาน โดยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวบอบสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า

1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ของผู้บริหารในเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($M = 3.73$, $SD = 0.420$) ระดับการแบ่งปันความรู้ในเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($M = 3.73$, $SD = 0.42$) และระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($M = 3.52$, $SD = 0.501$)

2) ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลระดับสูงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.242$, $p < 0.01$) และ

3) การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลระดับสูงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.961$, $p < 0.01$) โดยที่ค่าดัชนีความสอดคล้อง กลมกลืนของตัวแบบ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด ($\chi^2 = 289.877$; $df = 51$; $p < 0.00$; $\chi^2/df = 5.68$; $CFI =$

0.960; NNFI = 0.949; SRMR = 0.0122; RMSEA (90% CI on RMSEA Value) = 0.119 (0.106; 0.133))

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์; การแบ่งปันความรู้; พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล

Abstract

This article aimed to study 1) the level of relational leadership, knowledge sharing, and innovative work behavior of employees in municipalities, 2) the effect of relational leadership on innovative work behavior of employees in municipalities, and 3) the effect of knowledge sharing on innovative work behavior of employees in municipalities. A quantitative method was applied in this research. Data collecting tools are questionnaires, collected from respondents including 1,320 employees in municipalities. Statistical analysis was carried out by using descriptive statistics inferential analysis and structural equations modeling analysis used for hypothesis tests. The research results were found as follows;

1) The results of this research found that (1) the average level of relational leadership is high ($M = 3.73$, $SD = 0.420$), the average level of knowledge sharing is high ($M = 3.73$, $SD = 0.42$), and the average level of innovative work behavior is high ($M = 3.52$, $SD = 0.501$)

2) relational leadership had a statistically significant high effect on innovative work behavior of employees ($TE = 0.242$, $p < 0.01$), and

3) knowledge sharing had a statistically significant high effect on the innovative work behavior of employees ($TE = 0.961$, $p < 0.01$). And model testing result is fit model ($\chi^2 = 289.877$; $df = 51$; $p < 0.00$; $\chi^2/df = 5.68$; $CFI = 0.960$; $NNFI = 0.949$; $SRMR = 0.0122$; $RMSEA$ (90% CI on $RMSEA$ Value) = 0.119 (0.106; 0.133)).

Keywords: Relational Leadership; Knowledge Sharing; Innovative Work Behavior of Employees in Municipalities

บทนำ

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เป็นพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกถึงการริเริ่มในแนวคิดผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่ ๆ รวมถึงการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้แตกต่าง (West & Farr, 1990; Farr & Ford, 1990) และสามารถปรับใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ เพื่อประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กร แนวคิดดังกล่าวถือเป็นเป้าหมายหลักที่ทุกองค์กรต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นจริง (Scott & Bruce, 1994)

โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน จำเป็นต้องพัฒนาด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน

เทศบาลถือเป็นหน่วยงานใกล้ชิดกับประชาชนและมีจำนวนองค์กรค่อนข้างมากในประเทศไทย และมีอำนาจหน้าที่ตามบทบัญญัติของกฎหมายหลักอันประกอบด้วย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 เทศบาลถูกจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพหรือบริบทของท้องถิ่น อันได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร (Municipalities Act (No.14) B.E. 2562 (2019), 2019) โดยบทบาทและอำนาจหน้าที่หลักเป็นการให้บริการสาธารณะและดูแลประชาชนในหลายด้าน อย่างไรก็ตาม ปริมาณงานจำนวนมากนี้ยังไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงาน ฉะนั้นเทศบาลจำเป็นต้องมีนวัตกรรมบางอย่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดขั้นตอนการทำงานและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว

โดยปัจจัยสำคัญที่มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเทศบาลปัจจัยหนึ่งคือการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีระบบความคิดในการสร้างความรู้ การแก้ปัญหา รวมถึงพัฒนาทักษะที่มีประโยชน์ในการทำงาน รวมทั้งการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการแบ่งปันข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานตลอดเวลาการทำงาน เพื่อต่อยอดแนวความคิดและลดความผิดพลาดให้น้อยที่สุด จึงกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการทำงานของพนักงานเทศบาลควรมีลักษณะเน้นปฏิสัมพันธ์เพื่อแบ่งปันความรู้ระหว่างกันภายในเทศบาล และระหว่างเครือข่ายเทศบาลเพื่อสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และส่งผลต่อเนื่องต่อวิธีการทำงานในเชิงพฤติกรรมมากขึ้น (Elidemir, Ozturen, & Bayighomog, 2020)

การแบ่งปันความรู้เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างบุคลากรและองค์กร ผ่านการเคลื่อนย้ายความรู้ที่ฝังลึกในระดับปัจเจกบุคคลไปสู่ความรู้ระดับองค์กร ด้วยการมุ่งให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ผลของการแบ่งปันความรู้จึงช่วยลดเวลาในการลองผิดลองถูกของเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน (Lin, 2007) ทำให้สมรรถภาพขององค์กรได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้น ทั้งความสามารถในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของประชาชน (Almahamid, Awwad, & McAdams, 2010; Yang, 2007) การแบ่งปันความรู้จึงเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับโครงสร้างและกระบวนการทางการบริหาร และเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และนำไปสู่การประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

อย่างไรก็ดี ภายใต้บริบทการดำเนินงานของเทศบาลในปัจจุบัน ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ต้องพิจารณาเพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข อาทิ ด้านกฎระเบียบและวิธีการดำเนินงาน เนื่องจากระเบียบปฏิบัติของเทศบาลที่กำหนดในกฎหมายมีลักษณะเป็นบทบัญญัติกว้าง ๆ ทั่วไป ปัญหอันเกิดจากความขาดแคลนบุคลากร โดยเฉพาะการขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้ในเชิงพื้นที่และวิธีปฏิบัติ รวมถึงการขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการตนเอง และยังคงถูกควบคุม

ตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากราชการส่วนกลาง การควบคุมอย่างเข้มงวดนี้ ทำให้เทศบาลไม่สามารถตอบสนองความต้องการต่าง ๆ ของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Department of Local Administration, 2020) ซึ่งจะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล

การนำพาเทศบาลให้หลุดพ้นจากสถานการณ์ดังกล่าว พร้อมกับการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม ย่อมต้องอาศัยภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อการกำหนดเป้าหมายทิศทางรูปแบบองค์การ และวิธีการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลทางสังคมจากคุณลักษณะและพฤติกรรมของตนในการจูงใจให้ผู้ตามไว้วางใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ จนเกิดความคล้อยตามและมุ่งมั่นทำงานของตนเพื่อสร้างความแตกต่าง บรรลุเป้าหมายของการสร้างคุณค่าและผลประโยชน์แก่องค์การร่วมกัน ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ (Relational Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างผ่านกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้องค์การเติบโตไปพร้อมกับพนักงาน รวมถึงการใช้อิทธิพลของผู้นำในระบบการบริหารจัดการ ผ่านการประสานงาน การจัดระเบียบทางสังคม การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทักษะคิด แนวทาง พฤติกรรม และแนวความคิดของผู้ตาม (Uhl-Bien, 2006) ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งการบังคับบัญชาหรือบทบาทการเป็นผู้นำ แต่เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต้องที่ใช้ความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมาย การยอมรับความแตกต่างระหว่างกัน และการให้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความสำคัญของการแบ่งปันความรู้และภาวะผู้นำดังกล่าวจึงนำมาสู่คำถามที่สำคัญคือ หากเทศบาลให้ความสำคัญกับกระบวนการการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอก จะส่งผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้นเพียงใดและอย่างไร และในฐานะผู้บริหารเทศบาล จะใช้ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการใช้ความรู้ และ/หรือกระบวนการ วิธีการ เพื่อสนองตอบต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงปัญหาและความต้องการของประชาชนของท้องถิ่น ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและตลอดเวลา ได้หรือไม่ และในระดับใด เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว จึงนำมาสู่การวิจัยในครั้งนี้

บทความวิจัยนี้จึงคาดหวังว่า คุณูปการของการวิจัยภายใต้แนวคิด การแบ่งปันความรู้ ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม จะมีความเป็นต้นฉบับ (Originality) ในการตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลและผลระหว่างสามตัวแปรดังกล่าวร่วมกันในบริบทของเทศบาล ทั้งยังคาดหวังว่าผลที่ได้จากการวิจัยจะช่วยส่งเสริมความสามารถของเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น ๆ นำองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้ มาเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล เพื่อให้เทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุถึงการสร้างนวัตกรรมเพื่อท้องถิ่น ตนเองอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ของนายกเทศมนตรี การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดที่เกี่ยวข้องสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ (Relational Leadership) เป็นหนึ่งในคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์สำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์การ โดยผู้นำจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ตาม (Bass, 1985) ภาวะผู้นำอาจใช้อำนาจเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงกลุ่มด้วยวิสัยทัศน์ด้วยการประพฤติตัวเป็นแบบอย่างและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และอาจมีความหมายในแง่ของการเป็นเครื่องมือเพื่อช่วยเหลือสมาชิกภายในกลุ่ม ให้สามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม/ องค์การ (Northouse, 2000) นิยามที่หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทที่ทำศึกษา อาทิ ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ เป็นกระบวนการที่ใช้ความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ เป็นความสามารถในการริเริ่มและพัฒนา และเป็นมีความสัมพันธ์ภายในองค์การ (Watt, 2013) หรือเป็นการสร้างความแตกต่าง ผ่านกลยุทธ์เพื่อความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้องค์การเติบโตไปพร้อมกับพนักงาน (Akram et al., 2016) รวมถึงการใช้อิทธิพลของผู้นำในการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมีอิทธิพลทางสังคมผ่านการประสานงาน การจัดระเบียบทางสังคม การเปลี่ยนแปลงค่านิยมใหม่ ๆ ทัศนคติ แนวทาง พฤติกรรม และแนวความคิด (Uhl-Bien, 2006)

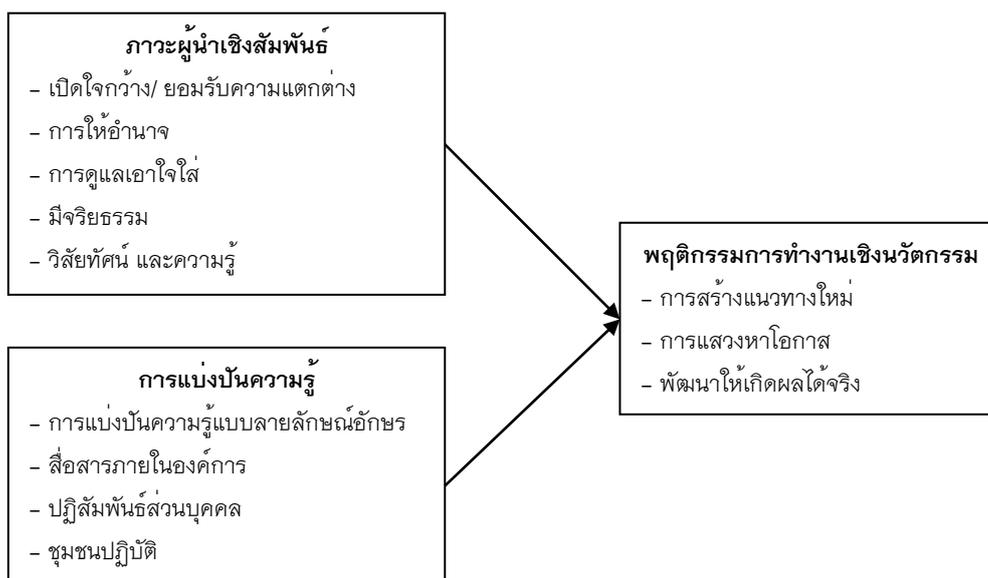
2. แนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการการสื่อสารระหว่างบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง ผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การ ทำให้ความรู้ของบุคคลแต่ละคนกลายเป็นความรู้ขององค์การ (Nonaka & Takeuchi, 1995) การที่บุคคลในองค์การร่วมกันทำงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้มีการเพิ่มพูนความรู้ของบุคคลและองค์การ (Gupta & Govindarajan, 2000) ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ (Van Den Hooff & De Ridder, 2004) ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์การ (Yi, 2009) การแบ่งปันความรู้เป็นชุดพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลอื่นภายในองค์การ ซึ่งแตกต่างจากการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Transfer) เพราะการถ่ายโอนความรู้ เป็นการเคลื่อนไหวของความรู้ที่แตกต่างกันระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน หรือองค์การกับองค์การมากกว่าบุคคลที่จะแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน (Szulanski, 2000)

3. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม (Innovative Work Behavior) เป็นการนำเสนอ/ แสดงออกถึงความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยการพัฒนาความคิด กระบวนการทำงาน และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในงาน กลุ่มงาน รวมถึงองค์กร (West & Farr, 1990; Farr & Ford, 1990) รวมถึงพฤติกรรมของบุคคลในการผลิต โดยนำความคิดที่มีประโยชน์มาใช้ (Adoption) และลงมือปฏิบัติ (Implementation) ในการทำงาน (Scott & Bruce, 1994) นอกจากนี้ พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ยังเป็นพฤติกรรมทางตรงของบุคคลต่อการริเริ่ม/ ตั้งใจที่จะเริ่มต้น มีความคิด วิธีการ กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ในระดับของบทบาทในงาน กลุ่มงาน และองค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างจนถึงการพัฒนาวัตกรรมการให้เกิดขึ้นจริง (De Jong, 2007)

จากทั้ง 3 แนวคิด ทั้งแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม งานวิจัยนี้พยายามทบทวนวรรณกรรมในเชิงเหตุผลเพื่อนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาทดสอบความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลผ่านการทดสอบทางสถิติโดยใช้ข้อมูลจากกรณีศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงเชิงปริมาณ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ ของ Carifio (2010) ที่มี 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเปิดใจกว้าง ยอมรับความแตกต่าง (Inclusive) 2) การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Empowering) 3) การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Caring) 4) การมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical) 5) การมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ (Vision and Intuition) ตามแนวคิดการแบ่งปันความรู้ ของ Yi (2009) ที่แบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การแบ่งปันความรู้แบบลายลักษณ์อักษร (Written Contributions) 2) การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communications) 3) ปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (Personal Interactions) 4) ชุมชนปฏิบัติ (Communities of Practice) และตามแนวคิดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ของ Janssen (2000) มาใช้เป็นแนวทางการวิจัย ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ (Idea Generation) 2) พฤติกรรมแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิด (Idea Promotion) 3) พฤติกรรมให้นำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง (Idea Realization) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เทศบาลมาเป็นหน่วยวิเคราะห์ข้อมูล (Unit of Analysis) ซึ่งจำนวนเทศบาลในประเทศไทยปัจจุบันมีทั้งสิ้น 2,472 แห่ง (Department of Local Administration, 2020) และด้วยข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ ผู้วิจัย จึงเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบ Multistage Stratified Cluster Sampling (Boonyaratpan, 1993) โดยอาศัยสมมติฐานที่ว่าสมาชิกแต่ละกลุ่มที่สุ่มมานั้น มีความคล้ายคลึงกัน ด้วยกฎ ระเบียบชุดเดียวกัน จึงไม่จำเป็นต้องนำมาศึกษาทั้งหมด ขณะเดียวกันเพื่อลดความแปรปรวนและทำให้สมาชิกภายในกลุ่มมีความคล้ายคลึงกันมากขึ้น จะทำการแบ่งชั้นภูมิภายในแต่ละหน่วย ทำการจำแนกภูมิภาคของประเทศไทยออกเป็น 5 ภูมิภาค

หลังจากนั้นเลือกจังหวัดในแต่ละภูมิภาค โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า จังหวัดที่เลือกจะต้องมีเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ครบทุกขนาด พบว่า ภาคเหนือมี 3 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ ตาก ลำปาง ภาคกลาง มี 8 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม นครสวรรค์ นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา พิษณุโลก สมุทรปราการ และสมุทรสาคร ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 จังหวัด ได้แก่ ขอนแก่น นครราชสีมา อุตรดิตถ์ และอุบลราชธานี ภาคตะวันออก มี 2 จังหวัด ได้แก่ ชลบุรี และระยอง ภาคใต้ มี 6 จังหวัด ได้แก่ ตรัง นครศรีธรรมราช ภูเก็ต ยะลา สงขลา และสุราษฎร์ธานี

ทำการสุ่มจังหวัดตัวอย่าง ในแต่ละภูมิภาคข้างต้น จำนวน 1 จังหวัด ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ภาคเหนือ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ ภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดปทุมธานี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา ภาคตะวันออก ได้แก่ จังหวัดระยอง และภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา จาก

ความแตกต่างของขนาดตัวอย่างระหว่างเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มไม่ได้สัดส่วนกับขนาด (Disproportioned to Size) รวมเทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 70 แห่ง โดยกำหนดสัดส่วนเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล เท่ากับ 1 : 3 : 10 หรือเท่ากับเทศบาลนคร 5 แห่ง เทศบาลเมือง 15 แห่ง เทศบาลตำบล 50 แห่ง รวมเทศบาลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 70 แห่ง จากนั้นกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานเทศบาลและผู้บริหารในฝ่ายต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้จำนวนตัวอย่างทั้งสิ้น 1,320 คน และผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้าง (Structured Questionnaires) ตามแบบวัดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของ Janssen (2000) แบบวัดการแบ่งปันความรู้ของ Yi (2009) และภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ของ Carifio (2010) ซึ่งแบบสอบถามได้ผ่านการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน

เมื่อรวบรวมข้อมูลกลับคืน ผู้วิจัยได้จัดกระทำข้อมูล โดยตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำตอบ และใช้เฉพาะข้อมูลที่มีความครบถ้วน จากนั้นจึงตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด และนำคะแนนไปวิเคราะห์ทางสถิติ การวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Analysis) ในชุดตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม การทดสอบสมมติฐาน ใช้สถิติอนุมานด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยโปรแกรม LISREL Student Version เพื่อพิสูจน์ยืนยันสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ สำหรับการตีความ ความแข็งแกร่ง (Strength) ของค่าอิทธิพล (Effect) ระหว่างตัวแปร ประยุกต์ใช้จากแนวคิด Cohen (1988)

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่า ด้านภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ นายกเทศมนตรีมีระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ระดับสูง โดยมีการเปิดใจกว้างยอมรับความแตกต่างมากที่สุด ($M = 3.82$) รองลงมา คือ การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.75$) การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ($M = 3.72$) การมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ($M = 3.71$) การมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ ($M = 3.67$) ตามลำดับ ด้านการแบ่งปันความรู้ เทศบาลมีการแบ่งปันความรู้ระดับสูงในทุกมิติ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การแบ่งปันความรู้แบบลายลักษณ์อักษร ($M = 3.86$) การสื่อสารภายในองค์กร ($M = 3.70$) ปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล ($M = 3.51$) และชุมชนปฏิบัติ ($M = 3.50$) และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ปรากฏค่าเฉลี่ยในระดับสูง โดยพนักงานเทศบาลมีพฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่สูงที่สุด ($M = 3.55$, $SD = 0.483$) รองลงมาคือ พฤติกรรมแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิด ($M = 3.43$, $SD = 0.498$) และพฤติกรรมการนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง ($M = 3.57$, $SD = 0.524$) ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์	M	SD
มิติการเปิดใจกว้างยอมรับความแตกต่าง	3.82	0.368
มิติการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.72	0.410
มิติการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.75	0.486
มิติการมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม	3.71	0.416
มิติการมีวิสัยทัศน์และมีความรู้	3.67	0.420
เฉลี่ยรวม	3.73	0.420

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแบ่งปันความรู้

การแบ่งปันความรู้	M	SD
มิติการแบ่งปันความรู้แบบลายลักษณ์อักษร	3.86	0.646
มิติการสื่อสารภายในองค์กร	3.70	0.624
มิติปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล	3.51	0.612
มิติชุมชนปฏิบัติ	3.50	0.659
เฉลี่ยรวม	3.64	0.635

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม

มิติพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม	M	SD
การสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่	3.55	0.483
การแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิด	3.43	0.498
การนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง	3.57	0.524
เฉลี่ยรวม	3.52	0.501

วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม จากการวิเคราะห์เส้นทางหรือปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล ด้วยการตรวจสอบอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล ปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ระดับอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมเท่ากับ 0.242 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย เท่ากับ 0.616 อยู่ในช่วงระดับอิทธิพลสูง ตามเกณฑ์การตีความแข็งแกร่งของค่าอิทธิพล Cohen (1988) จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ดังตารางที่ 4

วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า อิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม การวิเคราะห์เส้นทางหรือปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล ด้วยการตรวจสอบอิทธิพลทางตรงของการแบ่งปันความรู้ต่อ

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล ปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ระดับอิทธิพลทางตรงของการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เท่ากับ 0.961 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐาน กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้ ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล

ตัวแปรอิทธิพล	Relational Leadership			Knowledge Sharing			R ²
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	
ตัวแปรผลกระทบ							
Innovative Work Behavior	.242**	-	.961**	.961**	-	.961**	.616

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ โดยนายกเทศมนตรีมีระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ระดับสูง โดยมี มิติการเปิดใจกว้างยอมรับความแตกต่างมากที่สุด การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม การมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ ทั้งนี้ การเปิดใจกว้างยอมรับความแตกต่าง สนับสนุนความสัมพันธ์แบบสมานฉันท์ ด้วยการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างความเท่าเทียมกัน ย่อมช่วยลดความขัดแย้งและส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมีการประสานการทำงานแบบบูรณาการ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mongkolpitaksuk (2018) พบว่า ค่าเฉลี่ยของการ แลกเปลี่ยนทัศนะ ความคิดเห็น หรือมุมมองการทำงานระหว่างฝ่ายหรือกองในเทศบาลอยู่ในระดับสูงที่สุด เป็นผลมาจากโครงสร้างการบริหารงานที่มีความซับซ้อน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของชุมชนเมือง จึงต้องอาศัยการบูรณาการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น การให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเทศบาลมีโครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการอันมีเป้าหมายและแนวทางการทำงานอย่างชัดเจน ขณะที่ภารกิจในการสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ย่อมมีแนวโน้มที่ผู้บริหารจะประสบปัญหาระหว่างความเป็นทางการในการบริหารจัดการ ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากรด้วยการมอบอำนาจ และเื้ออำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา จึงไม่เพียงช่วยให้องค์การคาดการณ์ความสำเร็จของภารกิจทำให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ที่มีปัญหาและความต้องการอันหลากหลาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mongkolpitaksuk (2018) การดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา การทำงานภายใต้แรงกดดันดังกล่าวต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจระดับสูงของพนักงาน ถ้าหากนายกเทศมนตรีมีสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างตนกับพนักงาน และระหว่างพนักงานด้วยกันเองแล้ว โอกาสในการจัดบริการและการแก้ไขปัญหาสาธารณะให้สำเร็จย่อมเป็นไปได้ยาก การทำงานอย่างใกล้ชิดกับพนักงาน ไม่เพียง

ช่วยให้นายกเทศมนตรีเข้าใจความต้องการและความกังวลของพนักงาน บ่อยครั้งเองที่พบว่าผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาของพนักงาน ซึ่งนำไปสู่นโยบายที่มีข้อมูลครบถ้วนและรอบด้านมากขึ้น (Qureshi, 2023) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Chanthanet, Mongkolpitaksuk and Katechan (2021) ที่พบว่า การใช้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในเทศบาลที่มีมิติความสัมพันธ์มาหนุนเสริม จะทำให้อุบัติการณ์สามารถสร้างข้อตกลงร่วมกันในกรณีที่มีข้อขัดแย้งเกี่ยวกับงาน การมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม ผู้นำเชิงสัมพันธ์เป็นทั้งแบบอย่างและผู้กำหนดบรรทัดฐานแก่ผู้ตาม ว่าควรประพฤติตนอย่างไรเพื่อบรรลุเป้าหมายของงานของตนและขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Cunliffe (2011) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีความรับผิดชอบทางศีลธรรม ในฐานะที่เป็นสมาชิกของความสัมพันธ์ระดับองค์การ ผู้บริหารจึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม การมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ต้องมีวิสัยทัศน์ ในฐานะที่เป็นการแลกเปลี่ยนมุมมองในการสร้างความหวังและสามารถสร้างความผูกพันในองค์การ ทั้งนี้เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยเป็นการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มและระดับบุคคลกับภาระหน้าที่ตามที่ตั้งไว้ สอดคล้องตามแนวคิดของ Komives et al. (1998)

การแบ่งปันความรู้ เทศบาลมีการแบ่งปันความรู้อยู่ในระดับสูง โดยมีการแบ่งปันความรู้แบบหลายลักษณะอักษรระดับสูงที่สุด รองลงมาคือ การสื่อสารภายในองค์การ ปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล และชุมชนปฏิบัติ ตามลำดับ ทั้งนี้มิติที่เป็นหลายลักษณะอักษร การเขียนหรือการบันทึกเป็นหลายลักษณะอักษร สามารถสร้างความรู้ เพราะความรู้จะถูกแบ่งปันผ่านบุคคลสู่เอกสาร ซึ่งองค์การสามารถเก็บเป็นฐานข้อมูล ในการถ่ายทอดแก่พนักงานหรือบุคคลภายนอกต่อไป สอดคล้องกับ Chang et al. (2007) ที่กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพเกิดปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล จากการเข้ามาเกี่ยวข้องในฐานะการแบ่งปันความรู้ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการหรือรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ มิติการสื่อสารภายในองค์การ การสื่อสารทั้งการนำเสนอความคิดเห็น การระดมสมอง การให้ข้อเสนอแนะระหว่างการประชุม หรือการสื่อสารเพื่อแบ่งปันเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้เทศบาลเก็บเป็นฐานข้อมูลและสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Chang et al. (2007) ที่ระบุว่า การสื่อสารภายในองค์การไม่เพียงทำให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้สู่กันและกัน แต่ยังสร้างปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมที่มีความเป็นกันเอง (Chang et al., 2007) มิติปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พนักงานในระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานระดับสูง โดยพิจารณาได้จากขนาดค่าเฉลี่ยด้านการมีส่วนร่วมในการฝึกความสัมพันธ์ระยะยาวกับเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Mongkolpitaksuk (2018) ที่พบว่า ปริมาณพันธกิจในการบริการสาธารณะของท้องถิ่นที่มีจำนวนมาก การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยดำเนินกิจกรรมหรือโครงการให้ทันตามระยะเวลาเป็นเรื่องจำเป็น ขณะเดียวกันลักษณะความสัมพันธ์ของบุคลากรที่ค่อนข้างใกล้ชิดสนิทสนม ก็ยิ่งสนับสนุนให้ความสำเร็จของงานเกิดขึ้นได้ง่ายภายในองค์การ มิติชุมชนปฏิบัติ การรวมกลุ่มของพนักงานเทศบาล

เป็นไปเพื่อสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคลของสมาชิกใหม่ในกลุ่ม และการส่งเสริมความเป็นเลิศในแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ Bolisani and Bratianu (2018) พบว่า เมื่อบุคคลที่มีความคิดเห็น หรือทัศนคติใกล้เคียงมารวมกลุ่มกัน จะมีการแลกเปลี่ยนและสร้างทักษะ องค์ความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นในกลุ่ม และบ่อยครั้งที่เน้นการแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด ชุมชนปฏิบัติจึงเป็นรูปแบบการแบ่งปันความรู้รูปแบบใหม่สำหรับการเชื่อมโยงสมาชิกของกลุ่มที่อยู่ในหน่วยงานหรือต่างหน่วยงาน ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และวิธีการดำเนินงาน ให้เกิดการเป็นองค์ความรู้และความร่วมมือกัน เพื่อช่วยเหลือ พัฒนาสมาชิกไม่ว่าจะเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาลมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในระดับสูง โดยมีพฤติกรรมการนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริงมากที่สุด รองลงมาคือ พฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ และพฤติกรรมแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิดระดับน้อยที่สุด กล่าวคือ พฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ ด้านการมีวิธีในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ สำหรับเพื่อแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อน และการใช้แนวทางตามแบบวิธีดั้งเดิมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา และแม้ว่าเทศบาลจะพยายามลดขั้นตอนการทำงานให้มีความกระชับและสะดวกสบายแก่ประชาชนมากขึ้น อาทิ การจูงใจออนไลน์ การลดทอนการใช้เอกสาร เช่น สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียนบ้าน โดยการใช้บัตรประชาชนดิจิทัล (Digital ID) แทน แต่วิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวยังไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องคิดค้นแนวคิดใหม่ ลดระดับความเสี่ยงในการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก้าวทันต่อปัญหา ความต้องการ และข้อเรียกร้องจากภาคส่วนต่างๆ และเพื่อประโยชน์สุขต่อประชาชนในแต่ละพื้นที่ถิ่นอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ Kotrba et al. (2012) ระบุว่า ควรสนับสนุนให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ในการทำงาน เพื่อเป็นหนทางในการสร้างพนักงานมีทักษะเชิงรุก และมุ่งพัฒนาท้องถิ่นในรูปแบบใหม่ที่หลากหลายและแตกต่างจากเดิม พฤติกรรมแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิด การทำงานในเทศบาลจำเป็นต้องบริการสาธารณะประชาชนและต้องแก้ไขปัญหาให้ทันทั่วถึง และมีความเกี่ยวข้องกับการหาหนทางในนำเสนอแนวทางและวิธีการแก้ไขปัญหาอยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott and Bruce (1994) การแสวงหาโอกาสนำเสนอแนวคิด จะถูกพิจารณาจากการส่งเสริมของหน่วยงานในการให้พนักงานมีการตื่นตัวกับการใช้แนวคิดนวัตกรรม การระดมสมอง ตลอดจนสนับสนุนให้มีโครงการ กิจกรรม วิธีการทำงานเชิงนวัตกรรม และพฤติกรรมนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง เนื่องมาจากการที่บุคคลตระหนักถึงปัญหาและริเริ่มคิดถึงทางเลือกในการแก้ปัญหา จนถึงการหาแนวร่วมมาสนับสนุนความคิด และพยายามการทำความเข้าใจให้เกิดผลหรือเป็นรูปเป็นร่างด้วยการสร้างต้นแบบหรือตัวแบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Scott and Bruce (1994), and Janssen (2000) ที่มองว่าพฤติกรรมการนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริงต้องเปลี่ยนความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่การประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์ มีความ

ริเริ่มความคิดเชิงนวัตกรรมไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงาน และประเมินอรรถประโยชน์ของแนวความคิดนวัตกรรม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ระดับอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในช่วงระดับอิทธิพลสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามเกณฑ์การตีความแข็งแกร่งของค่าอิทธิพล Cohen (1988) จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม สอดคล้องกับผลการวิจัยในอดีตที่ผ่านมาต่างค้นพบว่า รูปแบบความเป็นผู้นำหลายประการมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อนวัตกรรมในที่ทำงาน (Hughes et al., 2018; Asurakkody & Shin, 2018) เช่นเดียวกับผลการวิจัยครั้งนี้ที่พบอิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์สามารถทำนายพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมทั้งทางตรง ดังเช่นผลงานวิจัยของ Akram et al. (2016), Naqvi (2017), Sanders et al. (2010), Scott and Bruce (1994), Tierney et al. (1999), De Jong and Den Hartog (2008)

และเมื่อพิจารณาองค์ประกอบหรือมิติภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ ที่ประกอบด้วย มิติการเปิดใจกว้าง ยอมรับความแตกต่าง มิติการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิติการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิติการมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรม และมิติการมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ ปรากฏค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ_{ij}) ของมิติการมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมสูงที่สุด รองลงมาคือ มิติการมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ มิติการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มิติการดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และมิติการเปิดใจกว้าง ยอมรับความแตกต่าง ตามลำดับ ($\lambda_{ij} = 0.957, 0.917, 0.885, 0.857, 0.759$) สะท้อนได้ว่าระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาล ส่วนหนึ่งได้รับอิทธิพลมาจากพฤติกรรมเชิงจริยธรรม รวมถึงการมีวิสัยทัศน์และมีความรู้ของนายกเทศมนตรี สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yidong and Xinxin (2013) ที่พบว่า พฤติกรรมเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการรับรู้ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Asif et al. (2022) ที่พบว่าผู้นำที่มีจริยธรรมเป็นตัวกำหนดและส่งเสริมพฤติกรรมที่สร้างสรรค์ในหมู่พนักงาน เพราะการที่นายกเทศมนตรีบริหารงานและปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ตลอดจนเห็นคุณค่าในตนเองของพนักงาน โดยให้โอกาสและให้พนักงานรับผิดชอบงานสำคัญพร้อมกับสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกอิสระที่จะปฏิบัติตาม จะทำให้ระดับความสัมพันธ์ของพนักงานเทศบาลกับนายกเทศมนตรีเพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นความมุ่งมั่นเชิงอารมณ์ และการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายของงาน ซึ่งนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ (George, 2007) และสอดคล้องกับ Feng et al. (2018) ที่ยืนยันว่า พนักงานสามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ได้ หากผู้นำมีศีลธรรม

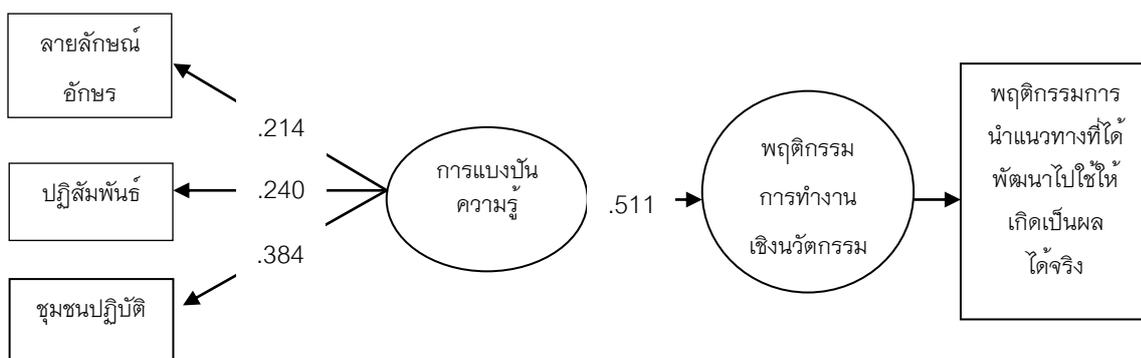
ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า อิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม ปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ระดับอิทธิพลทางตรงของการแบ่งปันความรู้ที่มีต่อ

พฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอยู่ในช่วงระดับอิทธิพลสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามเกณฑ์การตีความแข็งแรงแรงของค่าอิทธิพล Cohen (1988) จึงยอมรับสมมติฐานที่ว่า การแบ่งปันความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม เมื่อพิจารณามิติองค์ประกอบชีวิตการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย มิติการแบ่งปันความรู้แบบลายลักษณ์อักษร มิติการสื่อสารภายในองค์กร มิติการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมิติชุมชนปฏิบัติ ปรากฏว่า องค์ประกอบของมิติการสื่อสารภายในองค์กร มิติการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล และมิติชุมชนปฏิบัติ รองลงมาคือมิติการปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล มิติชุมชนปฏิบัติ และมิติการแบ่งปันความรู้แบบลายลักษณ์อักษร ตามลำดับ ($\lambda_{ij} = 0.920, 0.806, 0.780, 0.742$)

ผลการทดสอบสมมติฐานจึงสะท้อนว่า รูปแบบการแบ่งปันความรู้ ส่งผลเชิงบวกต่อระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน สอดคล้องกับ Radaelli et al. (2014) ที่ยืนยันว่า การแบ่งปันความรู้เป็นส่วนสำคัญในการเสริมสร้างพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงาน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาทุกรูปแบบของการแบ่งปันความรู้และทุกกระบวนการพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมพร้อมกัน พบว่า องค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อมิติของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานเทศบาลแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Kmiecik (2020) ที่พบว่า บางองค์ประกอบของการแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบางองค์ประกอบของพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม และ Kamp (2016) ที่พบว่า การดำเนินการแบ่งปันความรู้อาจแตกต่างกันไปตามรูปแบบ และคุณลักษณะเฉพาะขององค์กร

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

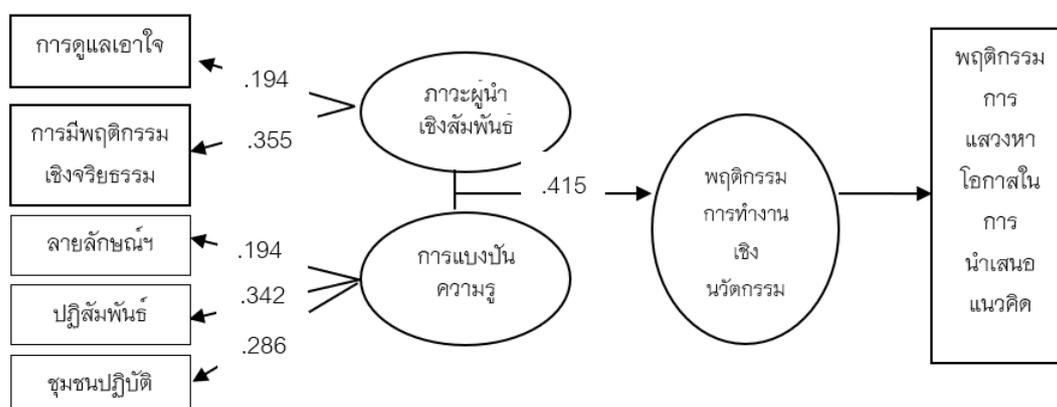
จากการใช้สถิติการถดถอยพหุในวิเคราะห์โครงสร้างเชิงองค์ประกอบของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และองค์ประกอบของตัวแปรการแบ่งปันความรู้พร้อม ๆ กัน พบว่า การแบ่งปันความรู้เพียงตัวแปรเดียวก็สามารถนำมาใช้ในการทำนายชุดพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมทั้งในด้านกิจกรรมทางการคิดและกิจกรรมทางการกระทำ โดยเฉพาะพฤติกรรมกรนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้ต่อตัวแบบพฤติกรรมกรนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง

ข้อค้นพบที่ได้ในครั้งนี ไม่เพียงให้คำตอบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต แต่ยังทำให้ทราบว่าพฤติกรรมการทำงานเชิงจริยธรรมแต่ละรูปแบบมีอิทธิพลมาจากตัวแปรสังเกตที่มีความแตกต่างกัน โดยตัวแปรการแบ่งปันความรู้เมื่อนำมาใช้ในการสร้างหรือส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมแก่พนักงานเทศบาล สามารถใช้ได้เพียงสามองค์ประกอบ คือ ลายลักษณ์อักษร ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และชุมชนปฏิบัติก็เพียงพอแล้ว เพราะการแบ่งปันความรู้ทั้งแบบลายลักษณ์อักษร ปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล และด้านชุมชนปฏิบัติ ถือเป็น การแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกัน ที่มีส่วนช่วยให้พนักงานสามารถสร้างกลุ่มที่มีความรู้สึกผูกพันได้ ความพึงพอใจของสมาชิกต่อกลุ่มและการแบ่งปันความรู้ของสมาชิกมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก ดังนั้นกลุ่มจึงมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความร่วมมือ ช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง และช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของงานให้ดีขึ้น ผ่านการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารทิพย์ พจนสุภาพ (Pojsupap, 2020), Kmieciak (2020), Asurakkody and Kim (2020), He et al. (2014) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการทำงานในด้าน พฤติกรรมการสร้างแนวคิดหรือแนวทางใหม่คือ การแบ่งปันความรู้ผ่านประสบการณ์

ขณะที่ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ด้านการมีพฤติกรรมเชิงจริยธรรมและการเอาใจใส่ดูแล สามารถนำมาใช้เพื่อสร้างหรือสนับสนุนการมีพฤติกรรมแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิดให้แก่พนักงานเทศบาล ร่วมกับการแบ่งปันความรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ชุมชนปฏิบัติ เพราะผู้นำที่มีจริยธรรมตามแนวคิดของ Carifio (2010) ไม่เพียงมีอิทธิพลต่อผู้คนรอบข้างด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ ยึดมั่นในระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนด แต่ยังมีมุ่งเน้นความสัมพันธ์กับผู้ตามด้วยการเอาใจใส่ดูแล ให้เกียรติ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ดังนั้น แม้พนักงานจะมีมุมมองที่แตกต่างจากตนเอง แต่ผู้นำก็ยังให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของพนักงาน รวมถึงสนใจต่อการพัฒนาผลการดำเนินงานพนักงาน คุณลักษณะดังกล่าวนี้ สามารถจูงใจให้พนักงานมีการตื่นตัวกับการเสนอแนวคิดใหม่หรือนวัตกรรมการทำงานเพิ่มมากขึ้น ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 อิทธิพลภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้ต่อตัวแบบพฤติกรรม การแสวงหาโอกาสในการนำเสนอแนวคิด

สรุป

จากคำถามที่ว่า หากเทศบาลให้ความสำคัญกับกระบวนการการแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอก จะส่งผลทำให้พนักงานมีพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมมากขึ้นเพียงใดและอย่างไร และคำถามที่ว่าในฐานะผู้บริหารเทศบาล จะใช้ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการสร้างอิทธิพลให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมเชิงนวัตกรรมในการใช้ความรู้ และ/หรือกระบวนการ วิธีการ เพื่อสนองตอบต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงปัญหาและความต้องการของประชาชนของท้องถิ่น ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและตลอดเวลา ได้หรือไม่ และในระดับใด ซึ่งเป็นคำถามเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุ จึงนำมาสู่คำตอบของงานวิจัยดังนี้ 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ของผู้บริหารในเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($M = 3.73$, $SD = 0.420$) ระดับการแบ่งปันความรู้ในเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($M = 3.73$, $SD = 0.42$) และระดับพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($M = 3.52$, $SD = 0.501$) 2) ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลระดับสูงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.242$, $p < 0.01$) และ 3) การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลระดับสูงต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมของพนักงานในเทศบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($TE = 0.961$, $p < 0.01$) โดยที่ค่าดัชนีความสอดคล้องของกลมกลืนของตัวแบบ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานกำหนด

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า นายกเทศมนตรีมีระดับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ระดับสูง เทศบาลมีการแบ่งปันความรู้ระดับสูง และด้านพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่ปรากฏค่าเฉลี่ยในระดับสูง ดังนั้นเทศบาลควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ การแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชน โดยเฉพาะพฤติกรรมการนำแนวทางที่ได้พัฒนาไปใช้ให้เกิดเป็นผลได้จริง เพราะการดำเนินงานของเทศบาลผลลัพธ์สุดท้ายคือประชาชนในชุมชน ด้วยการนำนวัตกรรมการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมาปรับใช้ผ่านยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของเทศบาล อาทิ การจัดทำระบบจองคิวให้บริการงานทะเบียนราษฎรผ่านแอปพลิเคชัน เป็นต้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น รวมถึงเทศบาลควรให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำไม่ใช่เพียงนายกเทศมนตรีเท่านั้นแต่รวมถึงผู้บริหารทุกส่วนงาน อาทิ การปรับปรุงระเบียบ/วิธีปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นเทศบาลควรให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งเป็นหลักการหนึ่งตามแนวคิดการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม มีการจัดกิจกรรมและระบบถ่ายทอดองค์ความรู้ ความรู้สู่บุคลากรระหว่างรุ่น ทั้งแบบเป็นทางการ (ลายลักษณ์อักษร) และแบบกึ่งทางการ เช่น ระบบพี่สอนน้อง การเสวนา ทั้งนี้ เพราะหัวใจหลักสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือบริการสาธารณะแก่ประชาชน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ด้วยจุดมุ่งหมายของการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งนำเสนออิทธิพลของชุดตัวแปรเชิงบูรณาการโดยการนำเหตุปัจจัยที่มีความแตกต่างหลากหลายมาวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง ผลที่ได้แม้ทำให้เกิดความเข้าใจเชิงองค์รวม แต่มีอาจนำเสนอรายละเอียดเชิงองค์ประกอบได้ลึกซึ้งมากเพียงพอ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปผู้ที่สนใจ ควรนำข้อค้นพบเกี่ยวกับอิทธิพลของโครงสร้างเชิงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์และการแบ่งปันความรู้ ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรมไปศึกษาเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรค้นหาคุณลักษณะเด่นบางประการของภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ ซึ่งเป็นเสมือนกุญแจสำคัญที่เปิดออกให้เห็นรูปแบบความสัมพันธ์อันแนบสนิทและการกำหนดใช้ที่แตกต่างกัน หรือนำรูปแบบที่ได้นำเสนอจากข้อค้นพบไปทำการศึกษากับองค์การภาครัฐ หน่วยงานอื่น ๆ ที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับวิถีปฏิบัติและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และการนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

References

- Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? a case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, 2(2), 116–126
- Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387–404.
- Asif, I., Jing, N., Qiang, D., Xiangru, Wang., Huiping, G., Hengheng, Z. Nianchang, P., Xiling, Z., & Meizhen, S. (2022). Physiological characteristics of cotton subtending leaf are associated with Yield in contrasting Nitrogen-efficient cotton genotypes front. *Plant Sci.*, 13(1), 1–10.
- Asurakkody, T. A., & Kim, S. H. (2020). Effects of knowledge sharing behavior on innovative work behavior among nursing Students: Mediating role of Self-leadership. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12(1), 1–6. DOI: 10.1016/j.ijans.2020.100190

- Asurakkody, T. A., & Shin, S. Y. (2018). Innovative behavior in nursing context: A concept analysis. *Asian Nursing Research*, 12(1), 237–244. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2018.11.003>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The elusive definition of knowledge. In E., Bolisani, and C., Bratianu (2018). *Emergent knowledge strategies: Strategic thinking in knowledge management* (pp. 1–22). Cham: Springer International Publishing. DOI: 10.1007/978-3-319-60656-1
- Boonyaratpan, S. (1993). *Public administration research methodology*. Rattana Press.
- Carifio, J. (2010). Development and validation of a measure of relational leadership: Implications for leadership theory and policies. *Current Research in Psychology*, 1(1), 16–28.
- Chang, T. J., Yeh, S. P., & Yeh, I. J. (2007). The effects of joint reward system in new product development. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 276–297. <https://doi.org/10.1108/01437720710755254>
- Chanthanet, W., Mongkolpitaksuk, U., & Katechan, A. (2021). Organizational social capital and culture and effectiveness of local administrative organizations. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkron Rajabhat University*, 15(2), 169–181. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/JournalGradVRU/article/view/243207>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cunliffe, A. L. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449.
- De Jong, J. P. J. (2007). *Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behavior*[Unpublished Dissertation, PhD, University of Amsterdam, Zoetermeer].
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2008). *Innovative work behaviour: Measurement and validation*, EIM Business and Policy Research Report, Working paper, 3–27.
- Department of Local Administration. (2020, August 6). Local administrative organization data. <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>
- Elidemir, S, Ozturen, A., & Bayighomog, S. W. (2020). Innovative behaviors, employee creativity, and sustainable competitive advantage: A moderated mediation. *Sustainability*, 12(8), 1–18.

- Farr, J., & Ford, C. (1990). *Individual innovation*. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organisational strategies* (pp. 63–80). Wiley.
- Feng, J., Zhang, Y., Liu, X., Zhang, L., & Han, X. (2018). Just the right amount of ethics inspires creativity: A cross-level investigation of ethical leadership, intrinsic motivation, and employee creativity. *Journal of Business Ethics, 153*(3), 645–658.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *The Academy of Management Annals, 1*(1), 439–477. <https://doi.org/10.1080/078559814>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 21*(4), 473–496.
- He, H., Baruch, Y., & Lin, C. P. (2014). Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition. *Human Relations, 67*(8), 947–978.
- Hughes, C., Lindberg, A., & Devine, R. T. (2018). Autonomy support in toddlerhood: Similarities and contrasts between mothers and fathers. *Journal of Family Psychology, 32*(7), 915–925. <https://doi.org/10.1037/fam0000450>
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*(3), 287–302.
- Kamp, E. (2016). *Innovative work behaviour: Mapping out the knowledge sharing behind it* [Master thesis, Utrecht University].
- Kmiecik, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management, 24*(5), 1832–1859. DOI 10.1108/EJIM-04-2020-0134
- Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. (1998). *Exploring leadership: For college students who want to make a difference*. Jossey-Bass.
- Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A., & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? exploring the interaction effects. *Human Relations, 65*(2), 241–262. DOI: 10.1177/0018726711426352
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower, 28*(3/4), 315–332.
- Mongkolpitaksuk, U. (2018). Organizational culture and local administrative organization effectiveness. *NRRU Community Research Journal, 12*(13), 66–67. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/139460>

- Municipalities Act (No.14) B.E. 2562 (2019). (2019, April 16). *Royal Thai Government Gazette*. Vol. 136 No. 50, pp. 164–176.
- Naqvi, A. (2017). Competitive dynamics of artificial intelligence economy: The wicked problem of cognitive competition. *Journal of Economics Library*, 4(2), 187–193.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2000). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage.
- Pojsupap, T. (2020). Factors influencing innovative work behavior: A systematic literature review. *MUT Journal of Business Administration*, 17(1), 197–221. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journalmbmut/issue/view/16636>
- Qureshi, N. (2023, August 21). *The secrets of successful leadership in local government*. https://uk.linkedin.com/in/nadim-ned-qureshi-66313b20?trk=article-ssr-frontend-pulse_publisher-author-card
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura., M., & Spiller., N. (2014). Knowledge sharing and innovative work behaviour in healthcare: A micro-level investigation of direct and indirect effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), DOI:10.1111/caim.12084
- Sanders, K., Moorkamp, M., Torka, N., Groeneveld, S., & Groeneveld, C. (2010). How to support innovative behaviour? The role of LMX and satisfaction with HR practices. *Technology and Investment*, 1(1), 59–68.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: Adiachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9–27.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(1), 591–620.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 654–676.
- Van Den Hooff, B., & De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.

- Watt, W. M. (2013). Relational communication: Principles for effective leadership. *International Leadership Journal*, 5(2), 38–53.
- West, M., & Farr, J. (1990). Innovation at Work. In M. West & J. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- Yang, J. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83–90.
- Yi, J. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65–81.
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How ethical leadership influence employees' innovative work behavior: A perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 441–455.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1455-7>