

ประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ The Effectiveness of Low-Income Housing Policy Implementation

วิรัช เสมมีสุข และ อุทัย เลหาวิเชียร

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Viruch Sammesuk and Uthai Laohavichien

Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding Author, E-mail : ae.viruch193@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ (2) วิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติและ (3) เสนอแนะแนวทาง การเสริมสร้างประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมจำนวนทั้งสิ้น 33 คน คือ ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของการเคหะแห่งชาติ รวมถึงประธานชุมชนและผู้อยู่อาศัยในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการของการเคหะแห่งชาติ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา นำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

ผลการศึกษาพบว่า

1. ประสิทธิผลของการนำนโยบายด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ ในภาพรวมประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้าย
2. เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม
3. ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาศักยภาพผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) การสร้างเครือข่ายและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ (3) การปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติ

คำสำคัญ : ประสิทธิผลของการนำนโยบายที่อยู่อาศัยไปปฏิบัติ; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; การทำงานเป็นทีม

Abstract

The objectives of this research were 1) to study the effectiveness of the low-income housing development policy implemented by the National Housing Authority (NHA). (2) To study the conditions that affect the effectiveness of implementing the housing development policy for low-income earners; and (3) To propose recommendations to enhance the effectiveness of implementing the housing development policy for low-income earners that can be done by the National Housing Authority (NHA). The method of qualitative research was used in the in-depth interview. The key informants were 33 people, who were the senior executives and employees of the National Housing Authority, including the community chairman and residents of communities participating in the National Housing Authority's projects. Analysis and synthesis of content information as well as discussion of results. Information was presented in descriptive form.

The study findings were as follows:

1. The effectiveness of implementing policies on housing development for low-income people Overall, success was achieved according to the plan set according to all three dimensions of indicators: output, outcome, and final outcomes.
2. Conditions or factors affecting the effectiveness of the implementation of the NHA's low-income housing development policy were transformational leadership and teamwork.
3. The recommendations and strategies aimed at strengthening the effectiveness of implementing low-income housing development policies by the NHA include: (1) the development of leadership competencies to foster transformational leadership; (2) the establishment of networks and coordination with relevant agencies; and (3) the attitude of the practitioners.

Keywords: Effectiveness of Policy Implementation; Transformational Leadership; Teamwork

บทนำ

ในทวีปเอเชีย ปัญหาด้านการขาดแคลนที่อยู่อาศัยเป็นปัญหาที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น สืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นต้นมา ทำให้ความสามารถในการเป็นเจ้าของหรือเช่าที่อยู่อาศัยลดลงในประเทศกำลังพัฒนา (East Asia Forum, 2021) และสำหรับประเทศไทยนั้น ผู้มีรายได้น้อยได้รับผลกระทบจากภาวะการตกงาน การขาดรายได้ของครัวเรือน ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำทางสังคม (สถาบันพัฒนาองค์การชุมชน, 2564) การมีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเองสำหรับผู้มีรายได้น้อยนั้นถือว่าเป็นเรื่องยาก เนื่องด้วยสาเหตุหลายประการ เช่น ปัญหาในการเข้าถึงบริการทางการเงินหรือแม้แต่ปัญหาด้านรายได้ของครัวเรือน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ภาครัฐได้ตระหนักถึงปัญหาด้านที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย จึงกำหนดให้การพัฒนาที่อยู่อาศัยและสภาพแวดล้อมชีวิต ครอบครัวและชุมชนเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดเป้าหมายหลักในการพัฒนาคนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนที่อยู่อาศัย ที่เป็นปัญหาสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 3 มีการกำหนดนโยบายให้จัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านที่อยู่อาศัยขึ้น และได้จัดตั้ง“การเคหะแห่งชาติ” ขึ้นเมื่อวันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2516 ภายใต้ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 316 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดให้มีเคหะเพื่อ 1) ประชาชนสามารถเช่าหรือเช่าซื้อที่อยู่อาศัย 2) จัดหาเงินกู้มาสร้างที่อยู่อาศัยให้ประชาชนเช่าซื้อหรือให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บุคคลที่จะสร้างที่อยู่อาศัย 3) ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารหรือจัดสรรที่ดิน

ปัญหาการขาดแคลนที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยเป็นปัญหาเร่งด่วนที่รัฐบาลให้ความสำคัญ การเคหะแห่งชาติจึงถูกก่อตั้งขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานที่ตอบสนองต่อความจำเป็นในการเข้าถึงที่อยู่อาศัยของประชาชนในพื้นที่เมืองหลวงในช่วงที่มีการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า การเคหะแห่งชาติเผชิญปัญหาในช่วงเริ่มต้น เช่น การขาดแคลนทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินงาน โครงการให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งเป็นสาเหตุอย่างหนึ่งที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของการจัดการนโยบายด้านที่อยู่อาศัยในทางปฏิบัติในยุคถัดมา เช่น การจัดทำโครงการบ้านเอื้ออาทร และโครงการบ้านมั่นคง โดยการดำเนินงานของการเคหะแห่งชาติมีความเปลี่ยนแปลงไปจากยุคเริ่มต้น การดำเนินงานหลายโครงการของการเคหะแห่งชาติในปัจจุบันเป็นการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดียิ่งขึ้น เช่น การดำเนินการโครงการร่วมกับสถาบันการเงิน เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงสินเชื่อผ่านโครงการได้ (การเคหะแห่งชาติ, 2564 : 7) และเนื่องจากการขับเคลื่อนนโยบายด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ออกนโยบาย หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ และประชาชนผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบาย เป็นต้น การแก้ปัญหาต่างๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ เช่น นโยบายการจัดการที่มีความชัดเจน เงินทุนสนับสนุน การนำนวัตกรรมมาใช้ในโครงการ ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ผู้กำหนดแนวนโยบายระดับประเทศไปจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงานในโครงการ เป็นต้น ซึ่งจะเห็นว่าตัวแปรสำคัญในการขับเคลื่อนโครงการให้ดำเนินไปได้และอาจส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว คือ ตัวแปรด้านบุคคลและการกระบวนการทำงาน จากสภาพปัญหาดังกล่าวทำให้การศึกษา สามารถวิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องและมีน้ำหนักต่อการวิเคราะห์ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุผลที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีความรู้ความสามารถที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีคุณธรรม และยังสามารถแผ่อิทธิพลส่งผลไปยังผู้ตามในองค์การให้มีแรงจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน โดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ตลอดจนเห็นประโยชน์ขององค์การหรือส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน พร้อมทำงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ 2) การทำงานเป็นทีม โดยการทำงานเป็นทีมถือเป็นหัวใจสำคัญ กล่าวคือทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายเดียวกัน ตลอดจนเต็มใจร่วมกันปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ควบคู่กับการสร้างจิตสำนึกด้านความรับผิดชอบต่อ และการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อ

เป็นพลังสนับสนุนตนเองและคนในทีมให้ทำงานได้อย่างมีความสุข ดังนั้นเงื่อนไขทั้ง 2 เงื่อนไขข้างต้นจึงมีความสอดคล้องกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ

นอกจากนี้ การศึกษาประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ การวิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ และข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ จะเป็นประโยชน์ต่อการรณรงค์เคหะแห่งชาติในการนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้ไปขยายขอบเขตหรือประยุกต์ใช้ตามบริบทขององค์กรได้ รวมถึงภาครัฐสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นการแก้ปัญหาด้านที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย ตลอดจนช่วยให้ประชาชนผู้มีรายได้น้อยที่เข้าร่วมโครงการของการเคหะแห่งชาติ และบุคคลทั่วไป สามารถนำข้อมูลต่างๆ จากการวิจัยไปใช้ประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ และเป็นช่องทางหนึ่งในการรับข้อมูลการดำเนินงานด้านการพัฒนานโยบายเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยของรัฐบาล

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ
2. เพื่อวิเคราะห์เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ
3. เพื่อเสนอแนะแนวทาง การเสริมสร้างประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ

ระเบียบวิธีวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รูปแบบกรณีศึกษา จำนวน 6 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการเคหะชุมชนดินแดง (แฟลตดินแดง) (2) โครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง ระยะที่ 1 (แปลง G) (3) โครงการบ้านเอื้ออาทรลาดกระบัง 2 (4) โครงการบ้านเอื้ออาทรเมืองใหม่บางพลี (5) โครงการบ้านเคหะสุขประชา ร่มเกล้า และ (6) โครงการบ้านเคหะสุขประชา หนองจอก

2. กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมจำนวนทั้งสิ้น 33 คน ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยการสุ่มแบบเจาะจงผสมผสานกับใช้วิธีการคัดเลือกแบบแนะนำต่อ ๆ กัน โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานของการเคหะแห่งชาติ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย (1) เป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานกับการเคหะแห่งชาติมาไม่น้อยกว่า 5 ปี และ (2) เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย และการบริหารของการเคหะแห่งชาติ อย่างน้อย 1 โครงการ รวมจำนวนทั้งสิ้น 21 คน

กลุ่มที่ 2 ประธานชุมชนและผู้อยู่อาศัยในชุมชนที่เข้าร่วมโครงการของการเคหะแห่งชาติ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย (1) เป็นผู้มีรายได้ไม่น้อยที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยของการเคหะแห่งชาติ ในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล (2) เป็นผู้เข้าร่วมในโครงการของเคหะแห่งชาติมาแล้วไม่ต่ำกว่า 1 ปี และเป็นผู้ที่อยู่อาศัยในโครงการในปัจจุบัน (3) เป็นผู้ที่สะดวกในการให้ข้อมูลและสามารถติดต่อได้ รวมทั้งสิ้นจำนวน 12 คน

3. เครื่องมือที่ใช้การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องและกำหนดประเด็นการศึกษา พร้อมนำมาสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสร้างแบบสัมภาษณ์ใช้แนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบทุกประเด็นตามที่ต้องการศึกษา รวมถึงเครื่องมือสำหรับการบันทึกข้อมูลภาคสนาม และปรึกษาคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

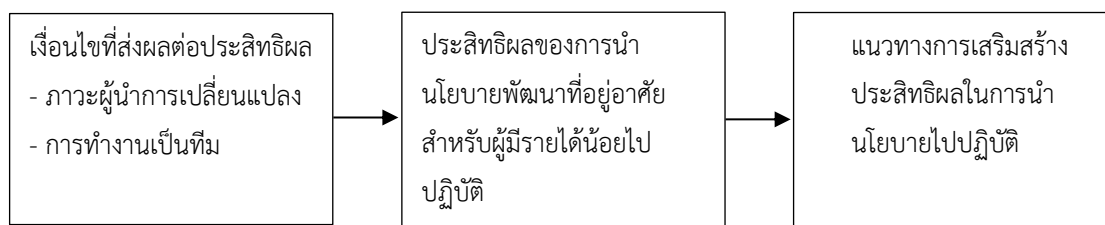
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพที่อาศัยวิธีการ (Triangulation) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการวิเคราะห์เอกสาร โดยมีขั้นตอนดังนี้ (1) เตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเตรียมความพร้อมและทักษะการถามคำถามและการตีความคำตอบก่อนลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการประสานผู้ให้ข้อมูลสำคัญนัดหมายเข้าพบ (2) ขั้นตอนระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกตามประเด็นที่ศึกษา ร่วมกับการสังเกตพฤติกรรม เหตุการณ์ (3) ขั้นตอนหลังเก็บรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารและดำเนินการจัดข้อมูลทั้งหมดอย่างเป็นระบบ หมวดย่อย เพื่อนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์กรณีศึกษาข้อมูลเชิงเนื้อหา สรุปรูป อภิปรายผล และนำเสนอข้อมูลในรูปแบบการพรรณนา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของการนำนโยบายด้านที่อยู่อาศัยไปปฏิบัติ ประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมถึงทฤษฎีเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด (conceptual framework) ในเบื้องต้น โดยศึกษาตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติทางด้านการพัฒนาองค์การของ วรเดช จันทรรักษ์ (2554) โดยกำหนดเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ได้แก่ 1) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ซึ่งองค์การต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและขีดความสามารถทางการแข่งขัน (Yang et al., 2011: 258-267) และ 2) “การทำงานเป็นทีม” เข้ามาช่วยรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้น และสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งอาจส่งผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ รวมถึงทำให้ผู้ศึกษาสามารถหาข้อสรุปผลของการศึกษาจนนำไปสู่แนวทางการเสริมสร้างประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ จึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษามีข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิผลของการนำนโยบายด้านการพัฒนาที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติ ในภาพรวมประสบความสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้ตามตัวชี้วัดทั้ง 3 มิติ ได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ และผลลัพธ์สุดท้าย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ผลผลิต โดยวัดจากจำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ พบว่า สามารถดำเนินโครงการได้ตามแผนงานนำร่องรวมจำนวน 572 หน่วย คือ มีจำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ ตามที่การเคหะแห่งชาติได้จัดทำโครงการบ้านเช่าสำหรับผู้มีรายได้น้อย พร้อมสร้างอาชีพให้กับผู้อยู่อาศัย ส่งเสริม

การสร้างอาชีพให้แก่ผู้อยู่อาศัยในโครงการ มีรายได้สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน ซึ่งช่วยให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความมั่นคงและคุณภาพชีวิตที่ดี มีที่อยู่อาศัยที่ได้มาตรฐาน

1.2 ผลลัพธ์ โดยวัดจากการสร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ พบว่า การดำเนินโครงการฟื้นฟูเมืองชุมชนดินแดง เป็นการพัฒนาที่อยู่อาศัยรองรับผู้อยู่อาศัยเดิมให้มีคุณภาพมากขึ้น โดยปัจจุบันได้มีการพัฒนาคุณภาพให้ดีขึ้นและมีผู้อยู่อาศัยครบเต็มจำนวนตามแผนงานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การสร้างบ้านคุณภาพยังรวมถึงคุณภาพด้านสภาพที่อยู่อาศัยและคุณภาพด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเคหะแห่งชาติได้พัฒนาชุมชนดินแดงให้เป็นชุมชนที่น่าอยู่และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน รวมถึงการร่วมกันดูแลสิ่งแวดล้อมด้วย

1.3 ผลลัพธ์สุดท้าย โดยวัดจากความสำเร็จตามแผนฟื้นฟูชุมชนเมืองและการพัฒนาเมือง กล่าวคือ วัดจากจำนวนหน่วยที่ก่อสร้างตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พบว่า การเคหะแห่งชาติสามารถดำเนินการได้ตามจำนวนหน่วยที่ก่อสร้างตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ โครงการบ้านเอื้ออาทรเมืองใหม่บางพลี และโครงการบ้านเอื้ออาทรลาดกระบัง 2

2. เงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข ได้แก่

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำของการเคหะแห่งชาติมีความพร้อมรับมือและสามารถบริหารจัดการกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ทั้งการสร้างมุมมองทัศนคติ และทักษะต่างๆ พร้อมให้ความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ขณะเดียวกันผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติงานของการเคหะแห่งชาติ ต่างก็ปรับเปลี่ยนแนวความคิดและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้

2.2 การทำงานเป็นทีม พบว่า การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ บุคลากรของการเคหะแห่งชาติมีแนวทางในการปฏิบัติงาน ได้แก่ (1) การมีเป้าหมายเดียวกัน การเคหะแห่งชาติจะเน้นการทำงานเป็นทีม โดยการเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละส่วนงาน ต้องสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เป็นส่วนหนึ่งเดียวกัน ทำงานเป็นทีม โดยมีเป้าหมายคือ “ความสำเร็จ” สามารถตอบโจทย์ลูกค้าได้ (2) การประสานงาน ประกอบด้วยสายงานด้านต่างๆ จำนวนมาก การสื่อสารข้อมูลให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม การประสานงานจึงมีความสำคัญและมีความท้าทายอย่างมากต่อการดำเนินการนโยบายที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ทั้งหน่วยงานภายใน หน่วยงานภายนอก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

3. เสนอแนะแนวทาง การเสริมสร้างประสิทธิผลในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ พบว่า

3.1 การพัฒนาศักยภาพผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารภาครัฐที่มีความเป็นเลิศจะต้องมีลักษณะสำคัญ 10 ประการ กล่าวคือ (1) มีความยึดมั่นต่อพันธกิจขององค์กร (2) มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถวางแผนในระยะยาว (Strategic Vision) (3) มีทักษะความสามารถในการมองภาพรวมขององค์กร (Conceptual Skills) (4) ใส่ใจในรายละเอียดของงาน (Attention to Detail) (5) มอบหมายอำนาจหน้าที่หรือมีตัวแทน (Delegation) (6) มีความสามารถพิเศษที่โดดเด่น (Grow Talent) (7) สามารถคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานในเวลาและโอกาสที่เหมาะสม (Hiring Savvy) (8) มีอารมณ์คงที่และรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น (Balance Emotions) (9) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) และ (10) สามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารได้เป็นอย่างดี

3.2 การสร้างเครือข่ายและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า การประสานงานกันกับเครือข่ายทำให้ได้รับการสนับสนุนร่วมมือในการบริหารจัดการนโยบายจนนำไปสู่ความสำเร็จของนโยบายตามเป้าหมาย เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ซึ่งการสร้างเครือข่ายและการประสานงาน ทำให้เกิดความเข้าใจกันนำไปสู่การทำงานร่วมกัน เชื่อมแหล่งทุน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ลดการใช้ทรัพยากรที่ซ้ำซ้อน แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันรวมพลังสร้างผลลัพธ์ขององค์กรและทางสังคม

3.3 การปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติ พบว่า การปรับมุมมองความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติต่อการปฏิบัติ การชี้ให้เห็นทิศทางการตอบสนองในการปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย เข้าใจในมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย ซึ่งรวมไปถึงทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ในสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ช่วยให้สามารถยกระดับการบริการ และการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบันได้ดี

อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบที่ว่า ประสิทธิภาพของการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ได้แก่ จำนวนครัวเรือนที่มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ และการสร้างบ้านคุณภาพที่ทุกคนเป็นเจ้าของได้ ซึ่งการเคหะแห่งชาติมีประสิทธิผลสูง สามารถดำเนินการก่อสร้างให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากอิทธิพลของเงื่อนไขที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม ทำให้การเคหะแห่งชาติสามารถปรับตัวเข้ากับความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สอดคล้องกับ Chester (1966) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพของการดำเนินงานขององค์กรเกิดจากการมุ่งมั่นของผู้บริหารในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารจะต้องตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างสมบูรณ์ (Lawless, 1979: 3-6; Reddin, 1977: 282-285) ซึ่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดและ

สามารถปรับตัวในสถานการณ์ต่างๆ ได้ (Schein, 1970) โดยอาศัยความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร และการใช้ทรัพยากรให้ตรงวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ประสิทธิผลจึงความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ เพราะประสิทธิผล คือ ตัวชี้วัดว่าการบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ (Jones, 2013: 23) ทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ตามที่ Aronson, Reilly, & Lynn (2006: 221–223) ได้กล่าวไว้ จากการดำเนินงานโครงการดังกล่าวช่วยให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีที่อยู่อาศัยพร้อมอาชีพ แสดงให้เห็นว่า การนโยบายนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญ และมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ จำนวนมาก รวมทั้งต้องเผชิญกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่มีผลต่อการนโยบายนโยบายไปปฏิบัติ

ประสิทธิผลความสำเร็จตามแผนฟื้นฟูชุมชนเมือง และการพัฒนาเมือง ซึ่งจะวัดจากจำนวนหน่วยที่ก่อสร้างตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเคหะแห่งชาติไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามแผนยุทธศาสตร์การเคหะแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2570 (ฉบับปรับปรุง ปี 2565) แม้ว่าผู้นำของการเคหะแห่งชาติจะมีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบุคลากรภายในองค์การมีการทำงานเป็นทีม เนื่องจากเงื่อนไขสภาพแวดล้อม และกระบวนการต่างๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการของการเคหะแห่งชาติ เช่น การขาดแคลนที่ดินที่มีศักยภาพรองรับการพัฒนาโครงการ ขั้นตอนการดำเนินการที่มีจำนวนมาก ทำให้กระบวนการดำเนินการมีความล่าช้า และการขาดแคลนผู้ประกอบการที่มีศักยภาพในการดำเนินการก่อสร้าง ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวเป็นเงื่อนไขที่การเคหะแห่งชาติไม่สามารถควบคุมได้ ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวต่อการดำเนินนโยบายนั้นๆ สอดคล้องกับ Gibson (2005) ที่อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ได้แก่ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี กลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการต่างๆ และวัฒนธรรม รวมถึงความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการนโยบายนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้ (จุมพล หนิมพานิช, 2547; วรเดช จันทรรต, 2554) สอดคล้องกับการศึกษาของ Pinto (2022: ออนไลน์) เรื่อง *Housing for everyone, the Danish way* ในการใช้นโยบายจัดสรรที่อยู่อาศัย ทำการปรับปรุงพื้นที่เก่าที่มีความทรุดโทรมให้มีความทันสมัยมากขึ้น การปรับเปลี่ยนนโยบายเช่นนี้ แสดงให้เห็นว่าแนวทางดังกล่าวเป็นตัวอย่างด้านการดำเนินนโยบายด้านที่อยู่อาศัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย มีความเกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์นโยบาย ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วต่อการดำเนินการนโยบาย และสามารถนโยบายนโยบายไปปฏิบัติได้จริง เช่น การทำให้การเข้าถึงแหล่งเงินกู้สำหรับโครงการบ้านราคาถูกลง การลดต้นทุนการผลิต การควบคุมราคาเพื่อให้ผู้มีรายได้น้อยสามารถเข้าถึงที่อยู่อาศัยได้ เป็นต้น

จากข้อค้นพบที่ว่า เจื่อนใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการทำงานเป็นทีม นั้น แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์และเจตคติของผู้มีผลอย่างยิ่งต่อกระบวนการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้การเคหะแห่งชาติมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งทำให้การเคหะแห่งชาติ สามารถตอบสนองต่อคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม และทันต่อ สถานการณ์ สอดคล้องกับ Daft (2008) ที่อธิบายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Share Purposes) ซึ่งจะทำให้ องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้ สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเน้น สร้างความผูกพันระหว่างกันของสมาชิกภายในองค์การก็จะส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ มากกว่าการออกคำสั่งหรือการบังคับ (วรเดช จันทรศร, 2554) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้การ นำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมยังส่งผลให้พนักงานในองค์การมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน เกิด ความร่วมมือและการประสานงานในการทำงาน ซึ่งช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยองค์ประกอบของ การทำงานเป็นทีมมี 2 ประการ ได้แก่ การมีเป้าหมายเดียวกัน และการประสานงาน สอดคล้องกับการศึกษา เรื่องการทำงานเป็นทีม ที่ถือเป็นคุณค่าหลักและเป็นพื้นฐานที่องค์การต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้สามารถรับมือ กับการทำงานที่มีสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและทันสมัยมากขึ้น ในการ นำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาร่วมกันดำเนินการเพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดบทบาทให้ทีมงานแต่ละคนมี ทักษะที่ส่งเสริมซึ่งกันและกัน และส่งเสริมความเข้มแข็งของทีม เป็นประโยชน์ต่อองค์การในการช่วยให้งานที่ ต้องการสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว (Peeters et al., 2022 : 61-65)

จากข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการนำนโยบายการพัฒนาที่อยู่ อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อยไปปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติ ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาศักยภาพผู้นำให้มีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้มีความเป็นเลิศจะต้องมีลักษณะสำคัญ 10 ประการนั้น เป็นการสร้างพื้นฐานที่แข็งแกร่ง สำหรับการทำงาน และเป็นการสร้างความยั่งยืนในเชิงนโยบายที่ทุกคนจะสามารถขับเคลื่อนโครงการต่อไปได้ ในอนาคต โดยบทบาทความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการจัดทำ โครงการโดยตรง ควรมีการถ่ายทอดทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งกับผู้นำและผู้ปฏิบัติงานจะช่วยให้ ทุกคนในองค์การเข้าใจและปฏิบัติตามแบบอย่างที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การกำหนดนโยบายหรือมาตรการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรพิจารณาส่งเสริมให้มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและการจัดสรรเงินกู้ยืมสำหรับผู้มีรายได้น้อย เพื่อให้เกิดการเข้าถึงที่อยู่อาศัยที่เพิ่มมากขึ้น
2. ควรมีข้อกำหนดหรือหลักเกณฑ์ในการพัฒนาทักษะผู้นำทั้งกับผู้ปฏิบัติงานของการเคหะแห่งชาติ ซึ่งมีบทบาทในการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงผู้นำชุมชนในแต่ละโครงการหรือนิติบุคคลของโครงการ ซึ่งมีบทบาทในกระบวนการของภาคปฏิบัติทางนโยบาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงมีความยั่งยืนมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรมีการวิเคราะห์บทบาทรองรับประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ โดยควรมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ แนวทางปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานโครงการ เพื่อช่วยให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. ควรมีการพัฒนาเครื่องมือในการประสานงาน การติดต่อสื่อสารระหว่างการเคหะแห่งชาติกับผู้นำชุมชน และผู้อยู่อาศัย เพื่อให้การทำงานเป็นทีมและการประสานงานในการนำนโยบายด้านที่อยู่อาศัยไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จมากขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบในประเด็นสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การพัฒนาที่อยู่อาศัย เช่น ความเปลี่ยนแปลงก่อนและหลังการแพร่ระบาดของโควิด เนื่องจากเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่มีความเกี่ยวพันทั้งกับนโยบายระดับชาติและอาจส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือพฤติกรรมในการเช่าและ/หรือการซื้อที่อยู่อาศัยของประชาชนผู้มีรายได้น้อย
2. ควรมีการศึกษานโยบายสาธารณะ ในเรื่องการมีส่วนร่วมจากภาคประชาสังคมต่างๆ ในเชิงเปรียบเทียบโดยใช้บริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ ที่เน้นการมีส่วนร่วมทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

เอกสารอ้างอิง

- จุมพล หนิมพานิช. (2552). *การวิเคราะห์นโยบาย: ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วรเดช จันทรศร. (2554). การนำนโยบายไปปฏิบัติ: ตัวแบบและคุณค่า. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 เมษายน 2566. แหล่งที่มา http://library1.nida.ac.th/nida_jour0/NJv24n4_03.pdf
- วรเดช จันทรศร. (2556). *ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (An integrated theory of public policy implementation)*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : พรึกหวานกราฟฟิค.
- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2564). บ้านพอเพียงชนบท. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 มีนาคม 256. แหล่งที่มา https://web.codi.or.th/development_project/20210126-21192/
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). ประเทศไทยกับการพัฒนาที่ยั่งยืน. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2566. แหล่งที่มา <https://sdgs.nesdc.go.th/>.
- Aronson Z. H., Reilly R. R., Lynn G. S. (2006). The impact of leader personality on new product development teamwork and performance: The moderating role of uncertainty. *J. Eng. Technol. Manag*, 23, 221–247.
- Daft, R. (2008). *The Leadership Experience*. (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- East Asia Forum. (2021). Tackling housing unaffordability in post-COVID-19 Asia. *online*. From link: from <https://www.eastasiaforum.org/2021/04/23/tackling-housingunaffordability-in-post-covid-19-asia/>
- Gibson, J. L. (2005). *Organizations: Behavior structure process* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Pearson, 23.
- Lawless, D. J. (1979). Organizational behavior: The Psychology of effective. In J. L. Morison, W. L. Renfro, & W. L. Boucher, *Future research and the strategic planning process: Implementations for higher education*, 3-18.
- Peeters, T., Van De Voorde, K., & Paauwe, J. (2022). The effects of working agile on team performance and engagement. *Team Performance Management*, 28 (1-2), 61-78.
- Pinto (2022). Housing for everyone, the Danish way. San José Planning Policy Manager, *online*. link: <https://www.spur.org/news/2022-08-31/housing-for-everyone-the-danish-way>
- Reddin, W. J. (1977). An integration of leader-behavior typologies. *Group & Organization Studies*, 2 (3), 282-295
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., & Wu, K.-S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork, and project success. *International Journal of Project Management*, 29, 258-267