



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา

ปิยะวรรณ วงศ์ศรีเพ็ง^{1*} ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง²

Relationship between Servant Leadership, Good Governance, and Organizational Effectiveness of Bangna District Office

Piyawan Wongsripheng^{1*} Chairat Wongkitrungruang²

Received 08/04/2025 Revised 27/05/2025 Accepted 29/05/2025

<https://doi.org/10.60101/jla.2025.6.2.7378>

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา 2) ศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับประสิทธิผลองค์กร โดยจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรสำนักงานเขตบางนา จำนวน 236 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการทดสอบ t-test และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ในการเปรียบเทียบความต่างของตัวแปร ผู้วิจัยใช้การทดสอบความต่างรายคู่ด้วยเทคนิค LSD และหาความสัมพันธ์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน ($P = 0.001$) มีประสิทธิผลองค์กรต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนอายุต่างกัน ($P = 0.145$) ระดับการศึกษาต่างกัน ($P = 0.680$) ตำแหน่งงานต่างกัน ($P = 0.502$) และประสบการณ์ทำงานต่างกัน ($P = 0.449$) มีประสิทธิผลองค์กรไม่ต่างกัน ส่วนการหาความสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา ($r = 0.240$) และหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา ($r = 0.337$) โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

คำสำคัญ: ประสิทธิผลองค์กร ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล สำนักงานเขตบางนา

Abstract

This article aimed to 1) examine personal characteristics, servant leadership, good governance, and organizational effectiveness of the Bangna District Office; 2) compare organizational effectiveness categorized by personal characteristics; and 3) analyze the relationship between servant leadership, good governance, and organizational effectiveness of the Bangna District Office. This study employed a quantitative research methodology, with a sample group consisting of 236 personnel from the Bangna

¹ นิสิตปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Master of Arts student, Major Field: Social Development Program, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

² อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Independent Study Advisor, Major Field: Social Development Program, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

Email: ¹longtanglongtang.97@gmail.com ²fgracrw@ku.ac.th

*Corresponding author e-mail: longtanglongtang.97@gmail.com



District Office. The research instrument was a questionnaire. The data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, and One-way ANOVA for comparing variable differences. In addition, Least Significant Difference (LSD) was employed for post-hoc comparison, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient was used to analyze the relationships, with statistical significance set at .05. The results revealed that sample overall levels of servant leadership, good governance, and organizational effectiveness were at a high level. Hypothesis testing showed that sample with different genders ($P = 0.001$) had statistically significant differences in organizational effectiveness at the .05 significance level. However, respondents with different ages ($P = 0.145$), educational levels ($P = 0.680$), job positions ($P = 0.502$), and work experiences ($P = 0.449$) did not have statistically significant differences in organizational effectiveness. Furthermore, correlation analysis revealed that servant leadership was positively correlated with organizational effectiveness ($r = 0.240$) and good governance was positively correlated with organizational effectiveness ($r = 0.337$) at the .05 significance level.

Keywords: organizational effectiveness, servant leadership, good governance, Bangna District Office

บทนำ

องค์กรที่มีศักยภาพคือองค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้ ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุค ดังนั้น เป้าหมายหนึ่งของทุกองค์กรก็คือ การพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นการดำเนินการในการวางแผนการพัฒนาและผลักดันต่อกกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการขององค์กร (HREX.asia, 2019) โดยมีเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์กร สามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ โดยเฉพาะเรื่องของจุดเน้น อาทิ จากการที่เน้นแค่ความเจริญเติบโตขององค์กรเพียงอย่างเดียวมาเป็นความเป็นปึกแผ่นขององค์กร ความเร็วที่เพิ่มขึ้นในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ทันต่อยุคสมัยและกาลเวลา หรือแม้กระทั่งเรื่องของการเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในการแก้ปัญหาภายใน ปรับปรุงกระบวนการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิผล บรรลุความเป็นเลิศ เกิดความก้าวหน้าให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าประสงค์หรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น จะสังเกตได้ว่าจุดเน้นสำคัญของการพัฒนาองค์กรก็คือ ประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งไม่สามารถแยกจากการพัฒนาองค์กรได้ เนื่องจากประสิทธิภาพองค์กร เป็นระดับความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งองค์กรจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว รู้จักการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสังคม เพื่อให้ได้ผลผลิตต่อองค์กรที่ต้องการ โดยในงานวิจัยนี้ การประเมินประสิทธิภาพองค์กรสามารถสอดคล้องกับ “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ซึ่งมีเป้าหมายในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านการให้บริการให้สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้ ทั้งนี้เกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพองค์กรที่จะใช้นั้นมีอยู่ด้วยกันทั้งหมด 4 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวขององค์กร การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ที่จะช่วยในการปรับปรุงประสิทธิภาพและสุขภาพขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำนั้นเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของสุขภาพองค์กรจากทั้ง 9 ประการ ได้แก่ 1) ทิศทาง 2) ความรับผิดชอบ 3) การประสานงานและควบคุม 4) การมุ่งเน้นต่อปัจจัยภายนอกองค์กร 5) ภาวะผู้นำ 6) นวัตกรรมและการเรียนรู้ 7) ความสามารถ 8) การจงใจ และ 9) วัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงาน (พสุ เดชะรินทร์, 2557) ในปัจจุบันองค์กรต้องประสบกับสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมืองที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา รวมถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจที่เกิดจากการแข่งขันกับองค์กรต่าง ๆ ที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ซึ่งภาวะผู้นำจะมีลักษณะที่เป็นผู้รู้จักปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้มีความเท่าทันต่อเหตุการณ์ และการเปลี่ยนวิธีการบริหารที่อาจส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อองค์กร หากไรซึ่งผู้นำองค์กรที่เปรียบเสมือนหางเสือในการดำเนินเส้นทางไปสู่ความสำเร็จต่อให้จะมี

แข็งแรงของโครงสร้างมากเพียงใด แต่ถ้าไม่มีคนที่คอยชี้แนะหรือกำหนดทิศทางในการบริหาร และยังไม่สามารถหาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโครงสร้างองค์กรได้ พลังที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนผลักดันให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและแข็งแกร่งก็จะไม่เกิดขึ้นตามเป้าหมายที่หวัง

สำนักงานเขตบางนา (สำนักงานเขตบางนา, 2567) เป็นองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปกครอง ส่งเสริมและสนับสนุนความเป็นอยู่และชีวิตของประชากรในเขตบางนา และการปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่คอยให้ความช่วยเหลือและอยู่ข้างประชาชนมาโดยตลอด จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรภายในสำนักงานเขตบางนา ต้องมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อเป็นผู้นำในการช่วยเหลือสมาชิกลูกบ้านของเขตบางนา ส่งเสริม สนับสนุน สร้างความเป็นอยู่ให้มีคุณภาพ ป้องกันความเสี่ยง และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีให้ตรงตามกับอำนาจหน้าที่ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิผลองค์กรที่ตั้งไว้ และเกิดความมั่นคง อยู่รอด และเดินหน้าต่อไปต่อการเปลี่ยนยุคสมัยของโลกได้ สำนักงานเขตบางนา ประกอบด้วย ข้าราชการสามัญ ลูกจ้างทั้งแบบประจำและชั่วคราว ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในการพัฒนาและสร้างความก้าวหน้าขององค์กรตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น เพื่อให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจของสำนักงานเขตบางนา บรรลุตามที่ต้องการ ส่งผลประโยชน์สุขแก่ประชาชนที่เกี่ยวข้อง และประเทศชาติต่อไป สมาชิกในองค์กรควรถูกให้ความสำคัญ ต้องดูแลเอาใจใส่ เสริมสร้างศักยภาพในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ดี นั่นคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำทั้ง 4 ได้แก่ การให้บริการและดูแล ความเห็นอกเห็นใจ การสร้างชุมชน และการมองการณ์ไกล และนอกจากเรื่องของภาวะผู้นำ ความสามารถของสำนักงานเขตบางนาในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรก็เป็นอีกเรื่องที่ไม่สามารถปล่อยผ่านได้เช่นกัน ซึ่งเรียกว่า ประสิทธิภาพองค์กร โดยมีเกณฑ์การประเมินวัดทั้ง 4 ด้าน คือ การปรับตัวขององค์กร การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Hoy and Miskel, 2001)

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร โดยตั้งเป้าหมายที่จะศึกษาคูณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา เพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของบุคลากรภายในสำนักงานเขตบางนา ซึ่งจะทำให้แต่ละบุคคลนั้นเกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพตามคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำในเรื่องการให้บริการและดูแล ความเห็นอกเห็นใจ การสร้างชุมชน และการมองการณ์ไกล หากบุคลากรสำนักงานเขตบางนานั้นมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมในแต่ละด้านก็จะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ผลของการปฏิบัติงานมีคุณภาพ และประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้ นำไปสู่ความสำเร็จอย่างที่ต้องการในภายภาคหน้า

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา
2. ศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะส่วนบุคคลกับประสิทธิผลองค์กร ให้จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำ

จากการศึกษาคำนิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Yukl (2010) และรัตติกกรณ์ จงวิศาล (2564) ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ว่า เป็นลักษณะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการประกอบกิจกรรมของกลุ่ม หรือองค์กรที่นำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมถึงการที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามให้เกิดแรงศรัทธา แรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามทิศทางที่กำหนดขึ้นได้ และเนื่องจากในงานวิจัยได้ใช้สำนักงานเขตบางนาเป็นพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่ทำงานเกี่ยวกับการช่วยเหลือและรับใช้ อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถูกอธิบายภายใต้คำเรียกที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นคำว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ภาวะผู้นำใฝ่บริการ หรือภาวะผู้นำแบบให้บริการ เป็นต้น



Greenleaf (1977 อ้างถึงใน อนุวัฒน์ วิชาคธำรงค์, 2553) กล่าวว่า ผู้นำต้องเริ่มต้นจากการรับใช้ผู้อื่น มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่น เห็นคุณค่า ความสำคัญของความเป็นมนุษย์ รับใช้ความต้องการของกลุ่มมากกว่าความต้องการส่วนตัว แสวงหาแนวทางการพัฒนาของแต่ละบุคคลที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จองค์กร ส่งเสริมความรู้สึกร่วมกันของความเป็นชุมชนเดียวกันให้ความสำคัญกับพฤติกรรมตามหลักคุณธรรม และการเอาใจใส่ผู้อื่น ทั้งนี้ Greenleaf ได้กล่าวว่าคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การส่งเสริมคุณค่าพัฒนาการของบุคคลอื่นในองค์กร โดยในขณะเดียวกันก็มีการใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก ซึ่งจะแตกต่างจากผู้นำทั่วไป ที่จะออกมาเป็นลักษณะของการสั่งการ มีอำนาจ

Laub (2004) ได้ระบุถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ 6 ด้าน ประกอบด้วย การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน

หลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็ง มีการดำเนินงานที่เป็นระเบียบ มีประสิทธิภาพ เสมอภาค และเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานก่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวมตลอดจนมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์กร โดยหลักธรรมาภิบาลของสำนักงาน ก.พ.ร. (อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2558) มีดังต่อไปนี้ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักความพร้อมรับผิด 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักจริยธรรม

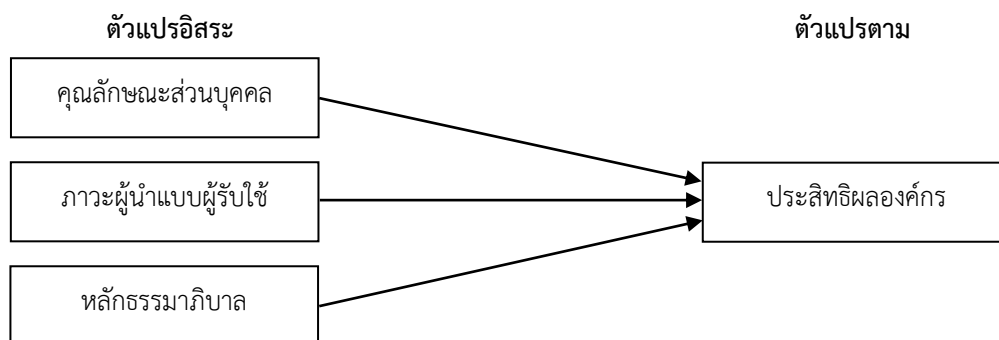
ประสิทธิผลองค์กร

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ระดับความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าโดยการจัดการทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จเป้าหมายขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ ทั้งนี้ องค์กรจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว รู้จักการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสังคม เพื่อให้ได้ผลผลิตองค์กรที่ต้องการ โดยในการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กร ของสำนักงานเขตบางนา นั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการใช้ตัวแบบการวัดประสิทธิผลองค์กรของ Hoy and Miskel (2001) โดยมีด้วยกันทั้งหมด 4 ประการ คือ การปรับตัวขององค์กร การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการและการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม

กรอบแนวคิดการวิจัย

ภาพ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



วิธีการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยประชากรที่ใช้ศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรในสำนักงานเขตบางนา จำนวน 574 คน (สำนักงานเขตบางนา, 2567) โดยมีกลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 คน จากการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Sample size) ที่เหมาะสมโดยสูตรการคำนวณของ Yamane (1973) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ

แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อหาค่าดัชนีตรงตามเนื้อหา (Index of Item Objective: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำและสาขาสังคมศาสตร์ จำนวน 3 คน และได้ทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้เกณฑ์การยอมรับที่เหมาะสม ทั้งนี้ ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีค่าเท่ากับ 0.83 หลักธรรมภิบาล มีค่าเท่ากับ 0.93 และประสิทธิผลองค์กรมีค่าเท่ากับ 0.89

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติอนุมาน ได้แก่ สถิติการทดสอบ t-test การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การเปรียบเทียบความต่างรายคู่ ด้วยวิธี LSD และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติไว้ที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

คุณลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 72.0 มีช่วงอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุด จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 33.5 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่ามากที่สุด จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 55.1 มีตำแหน่งงานเป็นผู้ปฏิบัติงานมากที่สุด จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 90.7 และมีประสบการณ์ทำงาน 6 – 10 ปีมากที่สุด จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 30.1

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ กลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการให้บริการและดูแล ด้านความเห็นอกเห็นใจ ด้านการสร้างชุมชน และด้านการมองการณ์ไกล โดยมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในด้านการให้บริการและดูแลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในอันดับแรก ($\bar{X} = 4.07$) ด้านการมองการณ์ไกล มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.06$) และด้านการสร้างชุมชนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.01$)

หลักธรรมภิบาล กลุ่มตัวอย่างมีหลักธรรมภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) ซึ่งครอบคลุมทั้ง 10 หลัก ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักความพร้อมรับผิด 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักจริยธรรม ที่หลักทั้งหมดอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีหลักธรรมภิบาลในหลักจริยธรรมอยู่ในอันดับแรก ($\bar{X} = 4.22$) หลักความเสมอภาค มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 4.17$) และหลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.08$)

ประสิทธิผลองค์กร กลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) ซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปรับตัวขององค์กร 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย 3) ด้านการบูรณาการ และ 4) ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ที่ด้านทั้งหมดอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีประสิทธิผลองค์กรในด้านการปรับตัวขององค์กรอยู่ในอันดับแรก ($\bar{X} = 4.08$) ด้านการบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยรองลงมา ($\bar{X} = 3.99$) และด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.92$)

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน 1 บุคลากรสำนักงานเขตบางนาที่มีคุณลักษณะส่วนบุคคลต่างก็มีประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนาต่างกัน

ตาราง 1

การเปรียบเทียบความต่างระหว่างประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

ตัวแปร	P	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน	
		เป็นไปตามสมมติฐาน	ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน
คุณลักษณะส่วนบุคคล			
เพศ	0.001*	✓	
อายุ	0.145		✓
ระดับการศึกษา	0.680		✓
ตำแหน่งงาน	0.502		✓
ประสบการณ์ทำงาน	0.449		✓

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความต่างของเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ทำงาน ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน ($P=0.001$) มีประสิทธิผลองค์กรต่างกัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่



ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ส่วนอายุต่างกัน ($P=0.145$) ระดับการศึกษาต่างกัน ($P=0.680$) ตำแหน่งงานต่างกัน ($P=0.502$) และประสบการณ์ทำงานต่างกัน ($P=0.449$) มีประสิทธิผลองค์กรไม่ต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

สมมติฐาน 2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา

ตาราง 2

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	ประสิทธิผลองค์กร		ความสัมพันธ์
	P	r	
1. ด้านการให้บริการและดูแล	0.000*	0.226	มี
2. ด้านความเห็นอกเห็นใจ	0.001*	0.215	มี
3. ด้านการสร้างชุมชน	0.000*	0.233	มี
4. ด้านการมองการณ์ไกล	0.065	0.120	ไม่มี
5. ด้านรวม	0.000*	0.240	มี

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรในภาพรวม ($r=0.240$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้บริการและดูแล ($r=0.226$) ด้านความเห็นอกเห็นใจ ($r=0.215$) และด้านการสร้างชุมชน ($r=0.233$) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐาน 3 หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา

ตาราง 3

ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา

หลักธรรมาภิบาล	ประสิทธิผลองค์กร		ความสัมพันธ์
	P	r	
1. หลักประสิทธิภาพ	0.002*	0.196	มี
2. หลักประสิทธิผล	0.001*	0.222	มี
3. หลักการตอบสนอง	0.000*	0.240	มี
4. หลักความพร้อมรับผิดชอบ	0.013*	0.161	มี
5. หลักความโปร่งใส	0.011*	0.165	มี
6. หลักนิติธรรม	0.001*	0.215	มี
7. หลักความเสมอภาค	0.000*	0.237	มี
8. หลักการมีส่วนร่วม	0.000*	0.343	มี
9. หลักการกระจายอำนาจ	0.000*	0.264	มี
10. หลักจริยธรรม	0.000*	0.282	มี
11. ด้านรวม	0.000*	0.337	มี

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา พบว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรในภาพรวม ($r=0.337$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายหลัก พบว่า หลักประสิทธิภาพ ($r=0.196$) หลักประสิทธิผล ($r=0.222$) หลักการตอบสนอง ($r=0.240$) หลัก

ความพร้อมรับผิด ($r=0.161$) หลักความโปร่งใส ($r=0.165$) หลักนิติธรรม ($r=0.215$) หลักความเสมอภาค ($r=0.237$) หลักการมีส่วนร่วม ($r=0.343$) หลักการกระจายอำนาจ ($r=0.264$) และหลักจริยธรรม ($r=0.282$) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

คุณลักษณะส่วนบุคคล

จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในวัยกลางคนหรือ 41 - 50 ปี และมีประสบการณ์ทำงาน 6 - 10 ปีซึ่งเป็นวัยที่มีประสบการณ์และความมั่นคงทางอาชีพ มีความพร้อมทั้งทางด้านความคิด ทักษะ และความรับผิดชอบ อีกทั้งช่วงอายุนี้ยังสะท้อนถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ ซึ่งมีผลต่อความเข้าใจและการช่วยเหลือผู้อื่น แสดงให้เห็นถึงบุคลากรที่มีประสบการณ์ที่เพียงพอต่อการเข้าใจวัฒนธรรมภายในองค์กรและแนวทางการบริหารในสำนักงานเขต ในขณะที่เดียวกันกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า แสดงถึงบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในระดับที่เพียงพอ อีกทั้งเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคลากรของสำนักงานเขตฯ ได้กำหนดระดับการศึกษาขั้นต่ำคือระดับปริญญาตรี สำหรับการปฏิบัติงานราชการ รวมถึงมีความสามารถในการเข้าใจและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังช่วยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ และบริหารความสัมพันธ์ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในส่วนของตำแหน่งงานกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า กลุ่มตัวอย่างหลักเป็นกลุ่มที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานภาคปฏิบัติโดยตรงกับประชาชน เนื่องจากการปฏิบัติงานในระดับนี้จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจ ความเสียสละ และการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

กลุ่มตัวอย่างมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านการให้บริการและดูแล ความเห็นอกเห็นใจ การสร้างชุมชน และการมองการณ์ไกล โดยมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในด้านการให้บริการและดูแลอยู่ในอันดับแรก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับค่าเฉลี่ยในประเด็น “ท่านให้การช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ให้บริการ” และประเด็น “ท่านสามารถทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่และชุมชนได้” มากที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาพร้อมกับกรอบแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้นำมาใช้ โดยเฉพาะแนวคิดของ Greenleaf (1977), Laub (2004) และ Spears (2010) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เช่น การให้ความสำคัญกับผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การมองการณ์ไกล และการดูแลเอาใจใส่ พบว่า ผลการศึกษามีความสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีเหล่านั้นอย่างชัดเจน

หลักธรรมาภิบาล

กลุ่มตัวอย่างมีหลักธรรมาภิบาลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งครอบคลุมทั้ง 10 หลัก ได้แก่ 1) หลักประสิทธิภาพ 2) หลักประสิทธิผล 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักความพร้อมรับผิด 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักนิติธรรม 7) หลักความเสมอภาค 8) หลักการมีส่วนร่วม 9) หลักการกระจายอำนาจ และ 10) หลักจริยธรรม ที่หลักทั้งหมดอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีหลักธรรมาภิบาลในหลักจริยธรรมอยู่ในอันดับแรก จากการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานที่มีคุณภาพและยึดถือคุณค่าทางจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงาน ก.พ.ร. (อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2558, 28-30) ที่ได้นำเสนอ หลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ประการ

ประสิทธิผลองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีประสิทธิผลองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปรับตัวขององค์กร 2) ด้านการบรรลุเป้าหมาย 3) ด้านการบูรณาการ และ 4) ด้านการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม ที่ด้านทั้งหมดอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีประสิทธิผลองค์กรในด้านการปรับตัวขององค์กรอยู่ในอันดับแรก ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถของสำนักงานเขตบางนาในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรกำหนดไว้

การทดสอบสมมติฐาน

การเปรียบเทียบคุณลักษณะส่วนบุคคลกับประสิทธิผลองค์กรของสำนักงานเขตบางนา พบว่า เพศต่างกันมีประสิทธิผลองค์กรต่างกัน ($P = 0.001$) โดยเพศชายมีประสิทธิผลองค์กรสูงกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากผลการศึกษาสะท้อนถึงความต่างในด้านการทำงานและทัศนคติในการปฏิบัติงานระหว่างเพศชายและ



เพศหญิง ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับบทบาททางสังคม ภาระหน้าที่ส่วนตัว และโอกาสในการแสดงศักยภาพในที่ทำงาน เพศชาย อาจได้รับโอกาสทางสังคมและจากองค์กรในการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำ หรือรับผิดชอบงานที่ท้าทายมากกว่าเพศหญิง ส่งผลให้แสดงศักยภาพด้านการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย และการบริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า อีกทั้งยังอาจมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาและการปฏิบัติงานนอกเวลางาน ซึ่งมีผลต่อภาพรวมของประสิทธิภาพองค์กร ขณะที่ เพศหญิง แม้จะมีศักยภาพด้านงานบริการและการประสานงานสูง แต่ภาระหน้าที่ส่วนตัว เช่น ข้อจำกัดทางโครงสร้างสังคม อาจทำให้ไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่เมื่อมองในเชิงของผลสัมฤทธิ์ที่เน้นประสิทธิภาพ อีกทั้งในบริบทขององค์กรภาครัฐ ที่ยังมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการและอาจมีแนวโน้มสนับสนุนเพศชายในบางมิติ ซึ่งผลการศึกษานี้ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพของ Schein (1970) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์กร หมายถึง สมรรถนะ (Capacity) ขององค์กรในการอยู่รอด, ปรับตัว, รักษาสภาพ และเติบโต ไม่ว่าจะองค์กรนั้นจะมีการกิจอย่างไร ซึ่งเมื่อพิจารณาความสามารถในการ “ปรับตัวและอยู่รอด” อาจเชื่อมโยงกับความสามารถของบุคลากรแต่ละกลุ่ม (รวมถึงแต่ละเพศ) ว่าใครสามารถปรับตัวเข้ากับบริบทการทำงาน และตอบสนองต่อความท้าทายขององค์กรได้ดี ดังนั้น การที่เพศชายมีประสิทธิภาพองค์กรมากกว่าเพศหญิง อาจสะท้อนถึงความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการดำเนินงานที่ตอบโจทย์เป้าหมายองค์กรในบริบทปัจจุบันมากกว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตบางนา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพรวมในภาพรวม ($r=0.240$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรของหน่วยงานราชการมีลักษณะของ “ผู้นำแบบผู้รับใช้” ที่เน้นการให้บริการ รวมถึงการที่ผู้นำในองค์กรเน้นการดูแลบุคลากร ย่อมส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร โดยเฉพาะในด้านการให้บริการดูแลด้านความเห็นอกเห็นใจ และด้านการสร้างชุมชน โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการให้บริการและดูแล เมื่อการที่ผู้นำเอาใจใส่ ดูแล และให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างจริงใจ ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (1977) ที่มองว่าภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเริ่มจากการใส่ใจและดูแลผู้อื่น โดยอาจจะเริ่มจากภายในองค์กรก่อน และจึงขยายออกสู่การบริการประชาชนภายนอก ด้านความเห็นอกเห็นใจ พบว่า เมื่อผู้นำสามารถเข้าใจปัญหาและความต้องการของบุคลากรจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จของงานและคุณภาพงานในภาพรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Spears (2010) ที่กล่าวถึง “ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)” ว่าเป็นหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และด้านการสร้างชุมชน พบว่า การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เหมือนครอบครัว (Community) ช่วยให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานด้วยความสมัครใจ เพิ่มการมีส่วนร่วม และลดความขัดแย้งในองค์กร ซึ่งส่งเสริมประสิทธิภาพองค์กรโดยตรง สอดคล้องกับ Laub (2004) ที่เน้นว่าการสร้างชุมชนในองค์กรเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่ช่วยให้ความร่วมมือและพลังร่วมในการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์ (2565) ที่ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และประสิทธิภาพของสถานศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสถานศึกษา และเมื่อพิจารณาในด้านที่ไม่มีความสัมพันธ์ โดยในที่นี้คือ ด้านการมองการณ์ไกล ผลการศึกษาพบว่า การมองการณ์ไกลไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เนื่องจากบริบทของสำนักงานเขตบางนาที่เน้นการปฏิบัติงานตามภารกิจราชการในกรอบที่ชัดเจนมากกว่าการวางแผนในระยะยาว หรือการคิดริเริ่มแนวทางใหม่ ๆ แม้ว่าตามแนวคิดของ Spears (2010) การมองการณ์ไกลจะถือเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ช่วยเตรียมความพร้อมให้องค์กรรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แต่ในบริบทของหน่วยงานราชการที่มีโครงสร้างชัดเจนและข้อกำหนดตายตัว บทบาทนี้อาจไม่ถูกนำมาใช้มากนัก จึงทำให้ไม่ปรากฏความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับประสิทธิภาพองค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิภาพของสำนักงานเขตบางนา พบว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพองค์กรในภาพรวม ($r = 0.337$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นแนวทางที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และเป็นที่ยอมรับทั้งจากบุคลากรภายในและประชาชนผู้รับบริการ โดยเฉพาะในมิติของหน่วยงานราชการที่มีบทบาทในการให้บริการประชาชนโดยตรงนั้น การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจึงยิ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรดาหลักธรรมาภิบาลทั้งหมดที่ศึกษา พบว่า หลักการมีส่วนร่วม ($r = 0.343$) หลักจริยธรรม ($r = 0.282$) และหลักการ

กระจายอำนาจ ($r = 0.264$) เป็นหลักที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยทำให้เกิดความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน อีกทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรให้กับบุคลากร (Sense of ownership) ทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อผลงานขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การทำงานอย่างเต็มศักยภาพและมุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ หลักจริยธรรม ก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์สูงกับประสิทธิผลองค์กร โดยสะท้อนให้เห็นว่า การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และมีคุณธรรมของบุคลากรในองค์กร มีผลอย่างมากต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานราชการที่ต้องให้บริการประชาชน หากบุคลากรมีจริยธรรมในการทำงาน ย่อมทำให้การบริการมีคุณภาพ ตรงไปตรงมา และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาการทุจริตและความไม่โปร่งใสในการบริหารงาน ในส่วนของ หลักการกระจายอำนาจ ที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรในระดับสูงนั้น สะท้อนว่า การบริหารที่ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรในระดับปฏิบัติการ ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความรวดเร็วและคล่องตัวมากยิ่งขึ้น บุคลากรสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเบื้องต้นได้โดยไม่ต้องรอคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงเพียงอย่างเดียว ซึ่งทำให้งานบริการประชาชนมีความรวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ อีกทั้งยังส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกมีบทบาทสำคัญในองค์กร มีแรงจูงใจในการทำงาน และทำให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทั้ง หลักการมีส่วนร่วม หลักจริยธรรม และหลักการกระจายอำนาจ เป็นกลไกสำคัญที่ส่งเสริมให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตบางนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว และเป็นธรรม พร้อมทั้งยังสร้างความไว้วางใจให้กับประชาชนและชุมชนที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้ยังสะท้อนความสอดคล้องกับ แนวคิดของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่กำหนดให้ หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ เป็นแนวทางในการบริหารงานภาครัฐที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารราชการให้เกิดประสิทธิภาพและความพึงพอใจของประชาชน (อ้างถึงใน ปธาน สุวรรณมงคล, 2558) ทั้งนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001) ที่เน้นว่า การบรรลุเป้าหมายขององค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการบูรณาการทรัพยากรและบุคลากรในองค์กร ผ่านกระบวนการบริหารที่มีส่วนร่วมและเป็นธรรม และยังคงสอดคล้องกับการศึกษาของ ศรีสกุล เจริญศรี, ไซยา ยัมวิไล, และปิยากร หวังมหาพร (2559) ที่ศึกษาเรื่อง ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กร กับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ ที่พบว่า ปัจจัยด้านธรรมาภิบาล และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ และปัจจัยดังกล่าวยังสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลองค์กรได้อีกด้วย

โดยสรุป ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นชัดเจนว่า การบริหารงานของสำนักงานเขตบางนา หากยึดถือหลักธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะหลักการมีส่วนร่วม หลักจริยธรรม และหลักการกระจายอำนาจ รวมถึงหลักอื่น ๆ ทั้ง 10 หลัก จะสามารถยกระดับประสิทธิผลองค์กรได้อย่างแท้จริง และเป็นต้นแบบที่ดีของหน่วยงานราชการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1) สำนักงานเขตบางนาควรส่งเสริมให้ผู้นำทุกระดับในองค์กรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดแนวทางของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเฉพาะในเรื่อง “การสร้างชุมชน” เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานแบบครอบครัว ที่ทุกคนสามารถพึ่งพา ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งในด้านการงานและการพัฒนาศักยภาพ ทั้งนี้จะเห็นว่าในบริบทของการให้บริการประชาชนและการดำเนินการภายในของสำนักงานเขตบางนา จำเป็นจะต้องมีการอาศัยการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายใน เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายโยธา ฝ่ายสิ่งแวดล้อม ฯลฯ และยังคงต้องมีการสื่อสารและประสานงานกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หากผู้นำในแต่ละระดับสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมชุมชนภายในองค์กรได้ก็จะทำให้เกิด ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร รู้สึกมีแรงจูงใจ และรู้สึกได้รับความร่วมมือ ระหว่างบุคลากรในทุกระดับ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในบริบทของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม โดยการสร้างวัฒนธรรมชุมชน



ภายใน อาจกระทำได้หลากหลายวิธี เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสนับสนุนให้เกิดการทำงานระหว่างฝ่าย และการส่งเสริมกิจกรรมสานสัมพันธ์ภายในองค์กร เป็นต้น

2) สำนักงานเขตบางนาควรจัดอบรมและพัฒนาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเน้นทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ผู้นำสามารถนำแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ในสถานการณ์จริงได้ เช่น การใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในการแก้ปัญหา ขจัดความขัดแย้ง และสร้างทีมงานที่มีความผูกพัน ทั้งนี้จะเห็นว่าในบริบทของการให้บริการประชาชนและการดำเนินการภายในของสำนักงานเขตบางนา ผู้นำจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน แร้งกดดันจากผู้ให้บริการ และความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน/บุคลากร อยู่บ่อยครั้ง เช่น การประสานงานโครงการภายในชุมชน การจัดระเบียบพื้นที่ตลาด ถนน หรือพื้นที่สาธารณะ การให้บริการด้านทะเบียนและบัตรประชาชน การควบคุมและตรวจสอบเรื่องร้องเรียนจากประชาชน การจัดทำโครงการร่วมกับชุมชนและองค์กรภาคประชาชน เป็นต้น ดังนั้น การจัดอบรมและพัฒนาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ โดยเน้นทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติ จะทำให้ผู้นำสามารถ ฟังและเข้าใจปัญหา ของทีมงานและประชาชนได้อย่างลึกซึ้ง มากกว่าการสั่งการจากบนลงล่าง ทำให้สามารถคลี่คลายข้อขัดแย้ง ด้วยการเห็นอกเห็นใจ และไม่ใช้อำนาจแบบเผด็จการ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ทีมงาน รู้สึกมีคุณค่าและผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น

3) ควรเน้นการพัฒนาทักษะการมองการณ์ไกล ผ่านการอบรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถวิเคราะห์อนาคต วางแผนและปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีที่มีผลต่อการบริหารงานภาครัฐ ทั้งนี้จะเห็นว่าในบริบทของการให้บริการประชาชนและการดำเนินการภายในของสำนักงานเขตบางนา มีภารกิจหลักหลายด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงของเมืองและประชาชน เช่น งานบริการประชาชน ได้แก่ ระบบทะเบียนราษฎรและการออกบัตร ซึ่งต้องรองรับการเปลี่ยนผ่านไปสู่ระบบดิจิทัล งานการบริหารพื้นที่เมือง ที่ต้องวางแผนรับมือกับการขยายตัวของชุมชน อาคารสูง การจราจร และสิ่งแวดล้อม งานสุขภาพและสังคม ที่ต้องรับมือกับสังคมผู้สูงอายุ การดูแลกลุ่มเปราะบาง การปรับตัวกับภัยสุขภาพใหม่ ๆ งานการบริหารบุคลากรภายใน ที่ต้องเตรียมคนให้มีทักษะใหม่ อาทิ การใช้ระบบออนไลน์ เป็นต้น ดังนั้นหากไม่มีทักษะการมองการณ์ไกล ผู้นำอาจติดกับดักการบริหารแบบเดิม ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของประชาชนในเขตบางนา ซึ่งเป็นเขตเมืองที่มีขนาดใหญ่ และมีความหลากหลายสูง

4) สำนักงานเขตบางนามีจุดแข็งในเรื่องของหลักจริยธรรม สะท้อนว่าบุคลากรสำนักงานเขตบางนาโดยรวม ยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และมีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นจุดแข็งสำคัญในบริบทขององค์กรภาครัฐที่ต้องรับใช้และให้บริการประชาชนโดยตรง ทั้งนี้การพัฒนาในจุดแข็งดังกล่าวสามารถกระทำ เพิ่มเติมได้ เช่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นจริยธรรมในทุกระดับ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีโอกาสเกิดความขัดแย้งหรือขัดผลประโยชน์ อาทิ การให้บริการประชาชน การอนุมัติเอกสาร หรือการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น หรืออาจพัฒนาเพิ่มเติมโดยการให้ผู้บริหารระดับสูง ทำหน้าที่เป็น Role Model ของความโปร่งใส เช่น เปิดเผยรายงานการประชุมหรือเหตุผลเบื้องหลังการตัดสินใจ เป็นต้น

5) สำนักงานเขตบางนาควรส่งเสริมให้มีการกำหนดและกระจายบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนในทุกระดับงาน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการมีระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร ทั้งนี้สำนักงานเขตบางนาควรพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาลในทุกขั้นตอนควบคู่กันไปด้วย เช่น การสร้างกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส การสร้างกลไกให้บุคลากรภายในสำนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อกระบวนการทำงาน และการเปิดเผยข้อมูลต่อประชาชนอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น อีกทั้งสำนักงานเขตบางนาควรเน้นย้ำเรื่องความร่วมมือของบุคลากรในการกำหนดนโยบายและแผนงาน เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรแก่บุคลากรภายใน และเพิ่มความโปร่งใสในการบริหารงาน

6) สำนักงานเขตบางนาควรส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและความร่วมมือ เพราะการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นรากฐานของความสำเร็จในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐ เช่น การกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจน จะทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ลดความขัดแย้ง และการสร้างกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อีกทั้งสำนักงานเขตบางนาควรเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่ไปด้วย เนื่องจากบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์กร การที่จะบรรลุเป้าหมายองค์กร บุคลากรภายในต้องมีความรู้ความสามารถ ซึ่งต้องผ่านการอบรม การให้โอกาสในการเรียนรู้ และ

การพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจกระทำได้หลากหลายวิธี เช่น การจัดอบรมทักษะที่จำเป็น การใช้ระบบ e-office การสื่อสารกับประชาชน การจัดการเรื่องร้องเรียน การสนับสนุนการเรียนรู้นอกสถานที่ เป็นต้น

7) สำนักงานเขตบางนาควรมีการพัฒนากระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงาน เนื่องจากหลายหน่วยงานภายในสำนักงานเขตมักมีภารกิจทับซ้อน หรือทำงานแบบแยกส่วน การบูรณาการงานระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดการทำงานซ้ำซ้อน เพิ่มความต่อเนื่อง และประหยัดทรัพยากร โดยอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น จัดคณะกรรมการหรือหน่วยงานชั่วคราวเพื่อดูแลและประสานงานสำหรับโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานหลายแผนก หรือแผนงานขนาดใหญ่ นำเทคโนโลยีระบบเอกสารออนไลน์มาใช้ เพื่อให้ง่ายต่อการแชร์เอกสารระหว่างกันภายในองค์กร มีการจัดทำแผนงานบริการประชาชนแบบ “One Stop Service” เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน และเพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการประชาชน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักธรรมาภิบาลในบริบทขององค์กรภาครัฐอื่น ๆ หรือหน่วยงานท้องถิ่นที่หลากหลาย เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา และหาข้อค้นพบที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรราชการอื่น ๆ ได้อย่างกว้างขวาง
2. ควรเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริงในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และหลักธรรมาภิบาลในองค์กร
3. ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลองค์กร เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หรือปัจจัยทางด้านจิตวิทยาองค์กร เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรได้อย่างรอบด้าน

รายการอ้างอิง

- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. สถาบันพระปกเกล้า.
- พลกฤษณ์ บัวประเสริฐ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ กลุ่ม 1. *วารสารวิจัยและสาระสังคมศาสตร์*, 5(1), 89–102.
- พสุ เดชะรินทร์. (2557). *สุขภาพขององค์กร*. <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/107380>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2564). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสกุล เจริญศรี, ไชยา ยิ้มวิไล, และปิยากร หวังมหาพร. (2559). ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลองค์การของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ. *วารสารช่อพะยอม*, 27(1), 57-72.
- สำนักงานเขตบางนา. (2567). *โครงสร้างหน่วยงาน*. <https://webportal.bangkok.go.th/bangna>
- อนุวัฒน์ วิภาคธารงคุณ. (2553). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครื่องมือคุณลักษณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย*. [สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. คลังสถาบันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. <https://ir.swu.ac.th/entities/publication/fdad786f-581d-42c7-83c8-d8bd25ce5038>
- Greenleaf, R.K. (1977). *The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory Research and Practice* (6th ed.). Mc Graw – Hill International Edition 2001.
- HREX.asia. (2019). *การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ*. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>



- Laub, J. A. (2004). *Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument*. <https://olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Complete%2099.pdf>
- Spears, L. C. (2010). *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders*. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/Spears_Final.pdf
- Schein, E.H. (1970). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass Inc.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis*. Harper. & Row.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice-Hall.