

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการในการบริหารงานองค์การตามหลัก
ธรรมาภิบาลสู่ประสิทธิผลของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย*

THE DEVELOPMENT OF SERVANT LEADERSHIP IN ORGANIZATIONAL
MANAGEMENT ACCORDING TO GOOD GOVERNANCE PRINCIPLES
FOR EFFECTIVENESS OF THE THAILAND ASSOCIATION OF THE BLIND

ศิลปชัย วัชรชวกุล¹ และ รุ่งรติศ คงยั่งยืน²

Sinlapachai Watcharachawakul¹ and Rungraditt Kongyoungyune²

¹คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก

¹Faculty of Administration and Management, Chao Phraya University, Thailand

²คณะบริหารและการจัดการ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

²Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Thailand

Corresponding Author's Email: rungradit.k@cpu.ac.th

วันที่รับบทความ : 22 มิถุนายน 2568; วันที่แก้ไขบทความ 30 มิถุนายน 2568; วันที่ตอบรับบทความ : 2 กรกฎาคม 2568

Received 22 June 2025; Revised 30 June 2025; Accepted 2 July 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและ

Citation:



* ศิลปชัย วัชรชวกุล และ รุ่งรติศ คงยั่งยืน. (2568). การพัฒนาภาวะผู้นำแบบบริการในการบริหารงานองค์การตามหลักธรรมาภิบาลสู่ประสิทธิผลของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย.

วารสารส่งเสริมและพัฒนาวิชาการสมัยใหม่, 3(4), 749-771.

Sinlapachai Watcharachawakul and Rungraditt Kongyoungyune. (2025). The Development Of Servant Leadership In Organizational Management According To Good Governance Principles For Effectiveness Of The Thailand Association Of The Blind. Modern Academic Development and Promotion Journal, 3(4), 749-771.;

DOI: <https://doi.org/10.>

<https://so12.tci-thaijo.org/index.php/MADPIADP/>

ประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวมของปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่มีต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร อุปนายก กรรมการ และสมาชิกสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย จำนวน 472 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างการตัวแปร และใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

ผลวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับสูงทุกปัจจัย 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง 3) อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวม ของปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่มีต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลโดยรวมเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสองได้แสดงว่าร้อยละ 77.00 ของความแปรปรวนในตัวแปรประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยสามารถถูกอธิบายโดยปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบบริการ, การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้, หลักธรรมาภิบาล, ประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ, สมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย

Abstract

This study aimed to: (1) examine the factors of servant leadership, organizational management based on the concept of a learning organization, governance-based management, and organizational service effectiveness among the executive board of the Thailand Association of the Blind; (2) explore the relationships among these factors and the organizational service effectiveness; and (3) investigate the direct, indirect, and total effects of servant leadership, learning organization-based management, and governance-based management on organizational service effectiveness. The sample consisted of 472 participants, including executives, vice presidents, board members, and members of the Thailand Association of the Blind. Data were analyzed using means, standard deviations, correlation coefficients, and path analysis.

The research findings revealed that: (1) the levels of servant leadership, learning organization-based management, governance-based management, and organizational service effectiveness were all high; (2) there were high levels of positive correlation among these factors and organizational service effectiveness; and (3) servant leadership, learning organization-based management, and governance-based management had statistically significant direct, indirect, and total effects on organizational service effectiveness at the 0.01 level. The findings also indicated that these three factors collectively had a significant positive influence on service effectiveness, with a multiple correlation coefficient (R^2) of 0.77. This suggests that 77% of the variance in organizational service effectiveness could be explained by the combined influence of servant leadership, learning organization-based management, and governance-based management.

Keywords: Servant Leadership, Learning Organization-Based Management, Governance, Organizational Service Effectiveness, Thailand Association of the Blind

บทนำ

สมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยถือเป็นองค์กรระดับชาติที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนตาบอดในทุกมิติ ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอาชีพ การจ้างงาน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและการมีส่วนร่วมในสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเท่าเทียมและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนตาบอดอย่างมีศักดิ์ศรี การบริหารงานของสมาคมเน้นไปที่ภาวะผู้นำแบบบริการ โดยผู้นำองค์กรที่เป็นคนตาบอดเอง แสดงให้เห็นถึงความเสียสละในการตอบสนองความต้องการและพัฒนาศักยภาพของคนตาบอดทั่วประเทศ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการสนับสนุนจากสังคม ตลอดจนการผลักดันสิทธิตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคนพิการ (Greenleaf, 1977; Spears, 2004)

ทั้งนี้ การดำเนินงานของสมาคมให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องพึ่งพาปัจจัยสำคัญต่าง ๆ เช่น ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว องค์การที่เน้นการเรียนรู้ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้และพัฒนาศักยภาพการทำงาน ทีมงานจึงสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 2003) ขณะเดียวกัน การบริหารงานอย่างโปร่งใสและมีความรับผิดชอบ ตามหลักธรรมาภิบาลยังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร และเพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะทำให้สมาคมสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างเหมาะสมและทั่วถึง (United Nations, 1997; UNESCAP, 2009)

งานวิจัยในประเด็นนี้มีความสำคัญต่อการสร้างความยั่งยืนให้กับสมาคมคนตาบอดฯ และช่วยเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้กับสังคมในประเด็นของความเท่าเทียมและโอกาสที่เป็นธรรมแก่คนพิการ การศึกษาภาวะผู้นำ การบริหารจัดการยุคใหม่ และการใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบในการพัฒนาองค์กร จะช่วยให้สมาคมสามารถตอบสนองความต้องการของคนตาบอดได้อย่างรอบด้าน และบรรลุเป้าหมายในการสร้างความสุขและความमानฉันทิในสังคมอย่างยั่งยืน (Liden et al., 2008; Alam & Shahid, 2019)

สรุปได้ว่าการดำเนินงานของสมาคมใช้ภาวะผู้นำแบบบริการ (Servant Leadership) โดยมีผู้นำที่เป็นคนตาบอดเอง ซึ่งแสดงถึงความเสียสละและความเข้าใจในความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล และการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้

บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การบริหารแบบโปร่งใสและมีความรับผิดชอบยังช่วยเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น การศึกษาประเด็นภาวะผู้นำ การบริหารจัดการยุคใหม่ และหลักธรรมาภิบาลในสมาคมคนตาบอดฯ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของคนตาบอดได้อย่างรอบด้าน และส่งเสริมความเท่าเทียมในสังคมอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กร ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลองค์กรด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยในภาพรวม
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กร ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กรด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยในภาพรวม
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวม ของปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กร ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ที่มีต่อประสิทธิผลองค์กรด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย

สมมติฐานการวิจัย

1. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กร ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กรด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กร ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลโดยรวม ต่อประสิทธิผลองค์กรด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบริการ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดจากการทบทวนแนวคิดของนักวิชาการ 3 ท่าน ได้แก่ Spears (2004) และ Patterson (2003) ซึ่งพบว่าการนำเสนอคุณลักษณะสำคัญของผู้นำแบบบริการที่มีทั้งความสอดคล้องและแตกต่างกัน โดยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบรวมที่สำคัญได้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การให้บริการ (Service) ผู้นำแบบบริการต้องมีจิตสำนึกของการเป็นผู้รับใช้ มุ่งเน้นการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและการพัฒนาองค์การและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องพร้อมให้บริการและสนับสนุนผู้ตามอย่างแท้จริง เพื่อสร้างความเจริญเติบโตของชุมชนหรือองค์การอย่างยั่งยืน 2) การเอาใจใส่ (Empathy) การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยผู้นำต้องมีความสามารถในการรับฟัง เข้าใจความรู้สึก และดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดี และสนับสนุนการพัฒนาผู้ตามอย่างเต็มศักยภาพ 3) การรักษาความซื่อสัตย์ (Integrity) โดยให้ความสำคัญของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ในตัวผู้นำแบบบริการ ผู้นำต้องมีความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน และปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์บริสุทธิ์ใจ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาผู้ตาม 4) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) โดยผู้นำต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความโปร่งใส และส่งเสริมความร่วมมืออย่างจริงจัง เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมั่นใจและพร้อมที่จะร่วมมือในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 5) การเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ผู้นำแบบบริการต้องมีทักษะในการมอบอำนาจตามความเหมาะสม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสนับสนุนการเติบโตของผู้ตามและองค์การอย่างยั่งยืน การเสริมสร้างพลังนี้ช่วยให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ล้วนเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแบบบริการของ Spears (2004) และ Patterson (2003) ซึ่งเน้นการเป็นผู้นำที่มีจิตใจมุ่งรับใช้และพัฒนาผู้อื่นอย่างแท้จริง โดยผู้นำจะต้องผสมผสานคุณลักษณะส่วนบุคคล ทักษะการบริหาร และการปฏิบัติต่อผู้ตาม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และส่งเสริมการเติบโตขององค์การและชุมชนอย่างยั่งยืน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล จากนักวิชาการหลายท่านพบว่าการนำเสนอองค์ประกอบที่สำคัญที่สอดคล้องกัน โดย UNDP (1997) ได้เน้นย้ำถึงหลักการมีส่วนร่วม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรม คุณธรรม และความคุ้มค่า เช่นเดียวกับแนวคิดของสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2565) ที่ได้เพิ่มเติมมิติด้านการตอบสนอง การมุ่งเน้นฉันทามติ และ

ความเสมอภาค ต่อมา อริย์ธัช แก้วเกาะสะบ้า (2018) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดธรรมาภิบาลที่ครอบคลุม 5 มิติสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การตอบสนองต่อประชาชน และหลักนิติธรรม โดยมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินระดับธรรมาภิบาลขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพได้พัฒนาเครื่องมือวัดธรรมาภิบาลที่ครอบคลุม 5 มิติสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม การตอบสนองต่อประชาชน และหลักนิติธรรม โดยแต่ละมิติประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจนและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการประเมินระดับธรรมาภิบาลขององค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาแนวคิดจากนักวิชาการที่สำคัญหลายท่าน โดย Peter Senge (1990) ได้นำเสนอหลักการสำคัญที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและความรอบรู้ ผ่านการเปิดกว้างทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์และแผนงานที่ชัดเจน การพัฒนาผู้นำและการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการพัฒนา ในขณะที่ Marsick และ Watkins (2003) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (DLOQ) ที่ครอบคลุม 7 มิติสำคัญ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนับสนุนและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีม และการวัดและประเมินผล ซึ่งแต่ละมิติล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การพัฒนาแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน โดย Hoy and Miskel (2001), Yukl (2012) ได้นำเสนอมุมมองที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ ซึ่งครอบคลุมความสามารถในการปรับตัว การผสมผสานและการพัฒนาศักยภาพ รวมถึงความน่าเชื่อถือของกระบวนการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Hoy and Miskel (2001) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดประสิทธิผลองค์การด้านการบริการที่ครอบคลุม 5 มิติสำคัญ ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า คุณภาพการบริการ ประสิทธิภาพการบริการ ความพร้อมของพนักงานและวัฒนธรรมการบริการ ซึ่งแต่ละมิติล้วนมีความสำคัญต่อการประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การด้านการบริการอย่างครบถ้วน

สรุป การวิจัยครั้งนี้มีพื้นฐานจากการสังเคราะห์แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การในยุคใหม่ โดยเน้นภาวะผู้นำแบบบริการ หลักธรรมาภิบาล องค์การแห่งการเรียนรู้ และ

ประสิทธิผลองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ การวิจัยนี้จึงมุ่งบูรณาการแนวคิดเหล่านี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตด้านประชากร ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยได้ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เครื่องมือ เป็นแบบสอบถาม ประชากรที่ใช้ศึกษา คือ สมาชิกสามัญ ประเภทบุคคล ได้แก่ บุคคลที่เป็นสมาชิกของสมาคมฯ หรือเป็นสมาชิกของสมาคมคนตาบอดจังหวัดโดยที่สมาคมคนตาบอดจังหวัดนั้นๆ เป็นสมาชิกสามัญประเภทนิติบุคคลของสมาคมคนตาบอด แห่งประเทศไทย ทั้ง 11 สาขา ทั่วประเทศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane Taro จำนวน 393 คน โดยกำหนดค่าความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 หรือค่าความเชื่อมั่นร้อยละ 95 งานวิจัยครั้งนี้จึงได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 472 หน่วยวิเคราะห์ ซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าที่กำหนดไว้ การใช้กลุ่มตัวอย่างที่มากกว่าค่าที่แนะนำจึงเป็นการช่วยให้เกิดความแม่นยำเพิ่มขึ้น ขนาดตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้นจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (sampling error) และเพิ่มความแม่นยำของผลการวิจัย (Creswell & Creswell, 2018)

2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปรอิสระ คือ

1) ปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ 5 องค์ประกอบ คือ การให้บริการ ($\alpha = 0.902$) การเอาใจใส่ ($\alpha = 0.933$) การรักษาความซื่อสัตย์ ($\alpha = 0.799$) การสร้างความไว้วางใจ ($\alpha = 0.893$) การเสริมสร้างพลัง ($\alpha = 0.925$)

2) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5 องค์ประกอบ คือ ความโปร่งใส ($\alpha = 0.911$) ความรับผิดชอบ ($\alpha = 0.883$) การมีส่วนร่วม ($\alpha = 0.813$) การตอบสนองต่อประชาชน ($\alpha = 0.917$) นิติธรรม ($\alpha = 0.934$)

3) ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\alpha = 0.894$) การสนับสนุนการเรียนรู้ ($\alpha = 0.931$) การให้

ความสำคัญกับการเรียนรู้ ($\alpha = 0.935$) การมีส่วนร่วมของพนักงาน ($\alpha = 0.887$) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ($\alpha = 0.916$) การทำงานเป็นทีม ($\alpha = 0.901$) การวัดผลและการประเมินผล ($\alpha = 0.922$)

ตัวแปรตาม คือ

ประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ 5 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจของลูกค้า ($\alpha = 0.956$) คุณภาพการบริการ ($\alpha = 0.923$) ประสิทธิภาพการบริการ ($\alpha = 0.921$) ความพร้อมของพนักงาน ($\alpha = 0.926$) วัฒนธรรมการบริการ (Service Culture) ($\alpha = 0.921$)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Research Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาทำเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่มีคำถามชนิดปลายปิดโดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบบริการ จำนวน 15 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับ การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 21 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับ ธรรมภิบาล จำนวน 15 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 4 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพองค์การ จำนวน 15 ข้อ

4. การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 10 ท่าน โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาโดยพินิจค่าดัชนีความสอดคล้องของวัตถุประสงค์การวิจัย โดยการนำ CVI (Content Validity Index) ได้ค่า S-CVI เท่ากับ 0.95 และ 2.หาความเชื่อมั่น (Reliability)

ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับพนักงาน ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 30 คน ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.80

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานในสังกัดสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย จำนวน 11 สาขาทั่วประเทศ ซึ่งมีจำนวนประชากร 22,029 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 392 คน ได้จากการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรคำนวณของ Yamane Taro ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย จำนวน 500 ชุด ได้รับคืนจำนวน 472 ชุด จึงถือว่าการวิจัยครั้งนี้เก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานในสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยได้ครบทั้งหมดซึ่งเป็นจำนวนที่มากกว่าที่กำหนดไว้จาก สูตรคำนวณของ Yamane Taro ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% การใช้กลุ่มตัวอย่างที่มากกว่าค่าที่แนะนำจึงเป็นการช่วยให้เกิดความแม่นยำเพิ่มขึ้น ขนาดตัวอย่างที่ใหญ่ขึ้นจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (sampling error) และเพิ่มความแม่นยำของผลการวิจัย (Creswell & Creswell, 2018)

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1) ทำการหาค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่อยู่ในปัจจัยปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กรยุคใหม่ ปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยประสิทธิภาพองค์กร 2) ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) 3) ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการตัวแปร 4) ใช้การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลรวมถึงการคำนวณค่าอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) เพื่อให้ทราบถึงอิทธิพลของปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กรยุคใหม่ ปัจจัยธรรมาภิบาล ปัจจัยประสิทธิภาพองค์กร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์กร ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพองค์กรด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยในภาพรวม

1. ปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการรักษาความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, $SD = 0.52$) รองลงมา คือด้านการเสริมสร้างพลัง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.48$) และด้านการสร้างความไว้วางใจ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.55$) อันดับสุดท้ายที่มีค่าน้อยที่สุดคือด้านการให้บริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.52$) (ตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการโดยรวมและจำแนกรายด้าน

ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการให้บริการ	3.83	0.52	มาก	5
2. ด้านการเอาใจใส่	3.84	0.50	มาก	4
3. การรักษาความซื่อสัตย์	3.86	0.52	มาก	1
4. ด้านการสร้างความไว้วางใจ	3.84	0.55	มาก	3
5. การเสริมสร้างพลัง	3.85	0.48	มาก	2
รวม	3.84	0.48	มาก	

2. ปัจจัยธรรมาภิบาล ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, $SD = 0.48$) รองลงมา คือ ด้านนิติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.50$) และด้านการตอบสนองต่อประชาชน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.49$) อันดับสุดท้ายที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, $SD = 0.52$) (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยธรรมาภิบาล โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความโปร่งใส	3.80	0.52	มาก	5
2. ความรับผิดชอบ	3.81	0.51	มาก	4
3. การมีส่วนร่วม	3.87	0.48	มาก	1
4. การตอบสนองต่อประชาชน	3.83	0.49	มาก	3
5. นิติธรรม	3.84	0.50	มาก	2
รวม	3.83	0.46	มาก	

3. ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การวัดผลและการประเมินผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.51$) รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, $SD = 0.50$) และด้านการสนับสนุนการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$, $SD = 0.50$) อันดับสุดท้ายที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ด้านการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$, $SD = 0.55$) (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.83	0.50	มาก	2
2. การสนับสนุนการเรียนรู้	3.84	0.50	มาก	3
3. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้	3.78	0.55	มาก	7
4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน	3.82	0.53	มาก	5
5. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	3.80	0.56	มาก	6
6. การทำงานเป็นทีม	3.82	0.53	มาก	4
7. การวัดผลและการประเมินผล	3.85	0.51	มาก	1
รวม	3.82	0.49	มาก	

4. ประสิทธิภาพองค์การด้านการบริการ ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.88$, $SD = 0.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการบริการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, $SD = 0.60$) รองลงมา คือ ด้านความพร้อมของพนักงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, $SD = 0.56$) และด้านคุณภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, $SD = 0.51$) อันดับสุดท้ายที่มีค่าน้อยที่สุดคือ ด้านประสิทธิภาพการบริการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, $SD = 0.51$) (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ โดยรวมและจำแนกรายด้าน

ข้อความ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ความพึงพอใจของลูกค้า	3.84	0.54	มาก	4
2. คุณภาพการบริการ	3.85	0.51	มาก	3
3. ประสิทธิภาพการบริการ	3.82	0.51	มาก	5
4. ความพร้อมของพนักงาน	3.90	0.56	มาก	2
5. วัฒนธรรมการบริการ	3.96	0.60	มาก	1
รวม	3.88	0.50	มาก	

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การยุคใหม่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดเป็นเชิงบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบบริกรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 กับธรรมาภิบาล โดยมี ($r = 0.935$) ซึ่งอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบบริกรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับการบริหารงานองค์การยุคใหม่ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ ($r = 0.926$) ซึ่งอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบบริกรยังพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิผลขององค์การด้านการบริการ ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์เท่ากับ ($r = 0.880$) อยู่ในระดับสูง ธรรมาภิ

บาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกการบริหารงานองค์การยุคใหม่ องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์อยู่ที่ ($r = 0.950$) ธรรมชาติบาลยังมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิผลขององค์การด้านการบริการ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์อยู่ที่ ($r = 0.909$) อยู่ในระดับสูง และการบริหารงานองค์การยุคใหม่มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับประสิทธิผลขององค์การด้านการบริการ ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ ($r = 0.894$) อยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งหมด จะมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมชาติ บาล และประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย

Variables	SL	GG	LO	SE
ภาวะผู้นำแบบบริกร (SL)	1	.935**	.926**	.880**
ธรรมชาติบาล (GG)		1	.950**	.909**
การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO)			1	.894**
ประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ(SE)				1

** $p < .01$

** หมายถึงมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความมั่นใจที่ร้อยละ 99 หรือมี P-Value น้อยกว่า 0.01

หมายเหตุ ภาวะผู้นำแบบบริกร = (SL), ธรรมชาติบาล = (GG), การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ = (LO), ประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ = (SE)

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 วิเคราะห์ค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวม ของปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริกร ปัจจัยการบริหารงานองค์การ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมชาติ ที่มีต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย

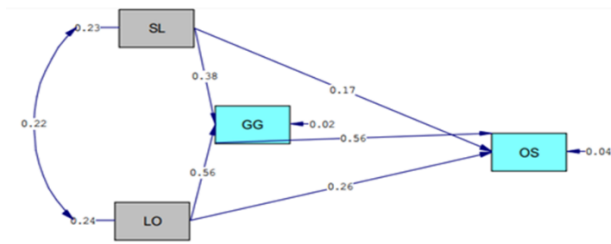
การวิเคราะห์ค่าอิทธิพลระหว่างตัวแปร ค่าอิทธิพลโดยรวม (Total Effects: TE) ภาวะผู้นำแบบบริกร มีอิทธิพลโดยรวมต่อ ธรรมชาติบาล ($\beta = 0.376$) และมีอิทธิพลโดยรวม

ต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ ($\beta = 0.375$) การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลโดยรวมต่อ ธรรมชาติ ($\beta = 0.560$) และมีอิทธิพลโดยรวมต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ ($\beta = 0.570$)

ด้านอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) ภาวะผู้นำแบบบริการ และการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ธรรมชาติ ภาวะผู้นำแบบบริการ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ ($\beta = 0.210$) การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ ($\beta = 0.312$)

ด้านอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) ภาวะผู้นำแบบบริการ มีอิทธิพลทางตรงต่อ ธรรมชาติ ($\beta = 0.376$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ ($\beta = 0.165$) การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อ ธรรมชาติ ($\beta = 0.560$) และมีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ ($\beta = 0.258$) ธรรมชาติ มีอิทธิพลทางตรงต่อ ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ตัวแปร ธรรมชาติ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 85% ($R^2 = 0.85$) ตัวแปร ประสิทธิภาพของการด้านการบริการ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ 77% ($R^2 = 0.77$) โมเดลนี้เป็นโมเดลอิ่มตัว (Saturated Model) จึงมีความสอดคล้องสมบูรณ์ (Perfect Fit) โดยมี Chi-Square = 0.00, df = 0, P-value = 1.000 และ RMSEA = 0.000

ภาพที่ 1 แสดงระดับความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบบริการ ปัจจัยการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารงานตามหลักธรรมชาติ ของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย



ตารางที่ 6 แสดงค่าน้ำหนักของตัวแปร

ตัวแปรทำนาย	SL			LO			GG			R^2
ตัวแปรถูกทำนาย	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	
GG	0.38**	0.38**			0.56**					0.85
SE	0.38**	0.17**	0.21**	0.57**	0.26	0.31**	0.56**	0.56**		0.77

อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาการบูรณาการภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และหลักธรรมาภิบาล ต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย โดยผลการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่าง 472 คน พบว่าทุกปัจจัยอยู่ในระดับสูง (Mean ≥ 3.8) สะท้อนว่าผู้บริหารได้นำหลักการเหล่านี้มาใช้เชิงปฏิบัติอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำแบบบริกรของผู้บริหารได้รับการประเมินว่าสูงในด้านการรักษาความซื่อสัตย์เสริมสร้างพลัง และสร้างความไว้วางใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (1977) และ Spears (2004) ที่ให้ความสำคัญกับการรับใช้ผู้อื่นอย่างแท้จริง การเน้นเสริมพลังและการสร้างความไว้วางใจช่วยส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ทำให้เกิดความผูกพันและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Liden et al., 2008) รวมทั้งสนับสนุนศักยภาพของคนตาบอดให้พัฒนาอย่างยั่งยืน (Wang, 2019)

ด้านการบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าผู้บริหารมีทักษะสูงในด้านการวัดผลและประเมินผล การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1990) และ Marsick & Watkins (2003) ที่ชี้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและส่งเสริมการเรียนรู้ต่อเนื่อง การนำกระบวนการเรียนรู้มาใช้ช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อสถานการณ์ภายนอกได้ดีขึ้น ส่งผลให้คุณภาพการบริการปรากฏเป็นตัวเลขเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน (Lu, Falahat & Cheah, 2024)

หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของสมาชิก นิติธรรม และการตอบสนองต่อประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับ UNDP (1997) และ UNESCAP (2009) ที่เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลช่วยยกระดับ

ความน่าเชื่อถือของสมาคมและกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง (Chowdhury, 2009; Abel, 2000) ส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น

ผลการประเมินประสิทธิผลองค์การด้านการบริการชี้ว่าสมาคมมีวัฒนธรรมการบริการที่แข็งแกร่ง ความพร้อมของพนักงาน และคุณภาพการบริการอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งสอดคล้องกับ Hoy & Miskel (2001) และ Yukl (2012) ที่ระบุว่าคุณภาพการบริการขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและวัฒนธรรมการบริการที่เอื้อให้พนักงานพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการภาวะผู้นำแบบบริกร การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ และการยึดถือหลักธรรมาภิบาลอย่างไม่มีสะดุดส่งผลให้สมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยสามารถยกระดับประสิทธิภาพการบริการตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

การอภิปรายผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ สมมติฐานที่ 1

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และหลักธรรมาภิบาล กับประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การยุคใหม่ และหลักธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย (r ตั้งแต่ 0.880 ถึง 0.950) สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (1977) และ Spears (2004) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำแบบบริกรเป็นรูปแบบผู้นำที่เน้นการรับใช้ผู้อื่น ส่งเสริมความไว้วางใจและจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร (Eva et al., 2018) ในด้านการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ Senge (1990) และ Marsick & Watkins (2003) ชี้ให้เห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดี ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการบริการ หลักธรรมาภิบาลที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมตามแนวทางของ UNDP (1997) และ UNESCAP (2009) ยังช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร

ดังนั้น ผลการวิจัยนี้ยืนยันว่าการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และหลักธรรมาภิบาล เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิผลของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

การอภิปรายผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 และ สมมติฐานที่ 2

ภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การยุคใหม่ และหลักธรรมาภิบาล มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลโดยรวมต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์เส้นทางแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบบริกรและการบริหารงานองค์การยุคใหม่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่มีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ โดยหลักธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง (mediator) ที่สำคัญ ภาวะผู้นำแบบบริกรมีอิทธิพลทางตรงต่อหลักธรรมาภิบาล ($\beta = 0.376$) และต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ($\beta = 0.165$) รวมทั้งอิทธิพลทางอ้อมผ่านหลักธรรมาภิบาล ($\beta = 0.210$) ซึ่งสะท้อนว่าผู้นำที่เน้นการรับใช้และจริยธรรมช่วยส่งเสริมการบริหารงานที่โปร่งใสและรับผิดชอบ ส่งผลให้บริการมีคุณภาพดีขึ้น ในขณะเดียวกัน การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อหลักธรรมาภิบาล ($\beta = 0.560$) และประสิทธิผลองค์การ ($\beta = 0.258$) รวมทั้งอิทธิพลทางอ้อมผ่านหลักธรรมาภิบาล ($\beta = 0.312$) แสดงให้เห็นว่าการนำแนวคิดการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มาใช้ช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาลที่ดี และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรหลักธรรมาภิบาล ($R^2 = 0.85$) และประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ($R^2 = 0.77$) แสดงถึงความสัมพันธ์และอิทธิพลที่เข้มแข็งของโมเดลนี้

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้าที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบบริกรส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผล (Fernandez et al., 2016; Yang & Green, 2010) และการบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยส่งเสริมธรรมาภิบาลและประสิทธิผลขององค์กร (Senge, 1990; Marsick & Watkins, 2003)

ภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และหลักธรรมาภิบาล มีตัวแปรสำคัญที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของคณะผู้บริหารสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ให้ความรู้ใหม่ในด้านความสัมพันธ์และอิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างภาวะผู้นำแบบบริกร (Servant Leadership) การบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

(Learning Organization) และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ (Service Performance) ของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย คือ ผู้นำแบบบริกรไม่เพียงแต่ส่งเสริมจริยธรรมและความเอื้อเฟื้อ แต่ยังเป็นตัวกระตุ้นหลักในการพัฒนาหลักธรรมาภิบาลผ่านการสร้างความไว้วางใจและการเสริมพลังแก่สมาชิกองค์กร การบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีทั้งอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลการบริการและอิทธิพลทางอ้อมผ่านหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสะท้อนว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของสมาชิก และหลักธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นตัวแปรสื่อกลาง (mediator) ที่สำคัญ ระหว่างภาวะผู้นำแบบบริกรและการบริหารงานองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ส่วนโมเดลการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ชี้ว่าผู้นำแบบบริกรมีอิทธิพลทางตรง ($\beta = 0.165$) และทางอ้อมผ่านหลักธรรมาภิบาล ($\beta = 0.210$) ต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการ ขณะที่การบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่า β ทางตรง = 0.258 และทางอ้อม = 0.312

สรุป/ข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบบริกร การบริหารงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และหลักธรรมาภิบาล ต่อประสิทธิผลองค์การด้านการบริการของสมาคมคนตาบอดแห่งประเทศไทย จัดเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 472 คน ด้วยแบบสอบถามมาตราส่วน 5 คะแนน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่าทุกตัวแปรอยู่ในระดับสูง (Mean ≥ 3.8) สะท้อนถึงการบูรณาการหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ในองค์กรอย่างเข้มแข็ง การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ชี้ว่าภาวะผู้นำแบบบริกร องค์การแห่งการเรียนรู้ และธรรมาภิบาล มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับประสิทธิผลการบริการ ($r = 0.880-0.950$) การวิเคราะห์เส้นทางแสดงว่า Servant Leadership มีอิทธิพลทางตรงต่อธรรมาภิบาล ($\beta = 0.376$) และต่อประสิทธิผลบริการ ($\beta = 0.165$) รวมทั้งอิทธิพลทางอ้อมผ่านธรรมาภิบาล ($\beta = 0.210$) ขณะที่ Learning Organization มีอิทธิพลทางตรงต่อธรรมาภิบาล ($\beta = 0.560$) และต่อประสิทธิผลบริการ ($\beta = 0.258$) พร้อมอิทธิพลทางอ้อม ($\beta = 0.312$) โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของธรรมาภิบาล ($R^2 = 0.85$) และประสิทธิผลบริการ ($R^2 = 0.77$) งานวิจัยยืนยันว่าการบูรณาการภาวะผู้นำแบบบริกร

ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ และธรรมาภิบาล เป็นกุญแจสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของสมาชิกอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) พัฒนาระบบฝึกอบรมผู้นำแบบบริกร โดยมุ่งเน้นทักษะการสร้างควมไว้วางใจ เสริมพลังบุคลากร และจริยธรรมการบริหาร เพื่อกระตุ้นหลักธรรมาภิบาล
- 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่อง ช่วยเพิ่มคุณภาพการบริการ
- 3) ติดตามและประเมินธรรมาภิบาล จัดทำกรอบตัวชี้วัดความโปร่งใส การรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของสมาชิก เพื่อปรับปรุงกระบวนการบริการอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ขยายขอบเขตตัวอย่างไปยังองค์กรภาคประชาสังคมอื่น เพื่อเปรียบเทียบบริบทและตรวจสอบความทั่วไป (generalizability) ของโมเดล
- 2) ศึกษาปัจจัยเชิงบริบท เช่น ทุนองค์กร วัฒนธรรม และโครงสร้างการบริหาร เพื่อวิเคราะห์บทบาทของตัวแปรภายนอกที่อาจมีอิทธิพลร่วม
- 3) ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น สัมภาษณ์เชิงลึก หรือกลุ่มสนทนา (Focus Group) เพื่อเข้าใจกลไกและมิติของภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น
- 4) ทดสอบโมเดลด้วยวิธีการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Design) เพื่อยืนยันความเป็นสาเหตุและความสัมพันธ์เชิงเส้นทางระหว่างตัวแปรหลัก

เอกสารอ้างอิง

- Abel, A. T. (2000). *The characteristics, behaviors, and effective work environments of servant leaders: A Delphi study* (Doctoral dissertation, Virginia University).
- Arithat Kaewkosaba. (2017). *Lak thammaphiban nai ratthathammanun haeng ratcha-anachak thai phutthasakkarat 2560* [Principles of good governance in the Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560]. Bangkok: Secretariat of the House of Representatives.

- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163–191. From <https://doi.org/10.1177/1059601196212005>
- Chowdhury, S. (2009). Good governance and development. *Journal of Public Administration and Governance*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.5296/jpag.v2i2.1234> (เพิ่ม DOI หากมี)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2018). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.004>
- Fernandez, S., Cho, Y. J., Perry, J. L., & Lee, J. (2016). The impact of leadership on employee job performance: A mediating role of organizational justice and job satisfaction. *Public Personnel Management*, 45(2), 129–149. <https://doi.org/10.1177/0091026016651030>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>

- Lu, J., Falahat, M., & Cheah, P. K. (2024). A systematic literature review on the relationship between servant leadership and its team and organizational level outcomes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(2), 255–282. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2023-0259>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Unpublished doctoral dissertation). Regent University.
- Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press.
- Russell, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing servant leadership*. John Wiley & Sons.
- Tangney, J. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70–82. <https://doi.org/10.1521/jsocp.2000.19.1.70>
- United Nations Development Programme. (1997). *Governance for sustainable human development*. UNDP.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009). *Promoting good governance*. UNESCAP.
- Wang, Q. (2019). *The servant leadership and how it stimulates employee service performance in public sectors* (Doctoral dissertation). National Institute of Development Administration.

- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>