

โมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน

Structural Equation Modeling of High-Performance Organizations of the Local Administrative Organizations in Songkhla Province as Perceived by Employees

รัชชพงษ์ ชัชวาลย์^{1*}

Rutchapong Chatchawan^{1*}

Abstract

This study aimed to investigate high-performance organizations in Songkhla Province through structural equation modeling involving the perceptions of employees. The quantitative research method was employed in this study. Questionnaires were used to collect data from 353 employees in local administrative organizations. The data was analyzed by using structural equation modeling (SEM). The findings indicated an adequate fit between the measurement model of high-performance organizations and the observed data ($\chi^2/df = 2.49$ RMSEA = 0.065,

¹คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ต.เขารูปช้าง อ.เมือง จ.สงขลา 90000

¹Faculty of Humanities and Social Sciences, Songkhla Rajabhat University, Kaoroochang Sub-district, Mueang District, Songkhla Province, 90000

*ผู้ให้การติดต่อ (Corresponding e-mail: rutchapong.cha@skru.ac.th)

รับบทความวันที่ 14 มีนาคม 2565 แก้ไขวันที่ 6 พฤษภาคม 2565 รับลงตีพิมพ์วันที่ 11 พฤษภาคม 2565

CFI = 0.99, SRMR = 0.047). The results also revealed that the factors directly affecting organizations with high performance were servant leadership and organizational citizenship behavior with a coefficient effect of 0.60 and 0.24 respectively.

Keywords: *High-Performance Organizations, Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา โดยเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 353 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการศึกษาพบว่า โมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2/df = 2.49$, RMSEA = 0.065, CFI = 0.99, SRMR = 0.047) โดยปัจจัยภาวะผู้นำไปบริการ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.60 และ 0.24 ตามลำดับ

คำสำคัญ: *องค์การสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำไปบริการ พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*

บทนำ

องค์การสมรรถนะสูงเป็นลักษณะองค์การที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ด้วยการออกแบบองค์การให้สามารถนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์และสร้างผลประกอบการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากล ดังนั้นการเป็นองค์การสมรรถนะสูงจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งการแข่งขันที่ไร้พรมแดนและมีเศรษฐกิจบนฐานความรู้ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การคือบุคลากร องค์การที่มีบุคลากรที่มีความรู้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมได้ย่อมเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถในการแข่งขันสูง (Sutjaritjun, 2010) สำหรับองค์การภาครัฐในปัจจุบันได้มีการปรับตัวโดยการปฏิรูประบบราชการ ทำให้้องค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ความซับซ้อนของระบบและปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการและการขาดธรรมาภิบาล หากหน่วยงานภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อไปสู่้องค์การสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรค

ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้นแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์การสมัยใหม่ ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย การปรับวิธีการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและเน้นผลงาน การปรับการบริหารงานให้เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ การปรับบทบาทภารกิจและกลยุทธ์โดยให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วม (Saikaew, 2009) จะเห็นได้ว่าองค์การภาครัฐมีความจำเป็นในการปรับหรือปฏิรูปองค์การที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและผลงานให้เป็นองค์การสมัยใหม่ที่มีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับความเป็นองค์การสมรรถนะสูงด้วย ซึ่งพิจารณาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การสร้างนวัตกรรม การมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Kittiwimonchai & Sirisuksilp, 2016) สำหรับสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดองค์การสมรรถนะสูงได้คือบุคลากร ซึ่งได้แก่ ผู้นำและสมาชิกองค์การ จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการเป็นองค์การสมรรถนะสูง นอกจากนี้ จังหวัดสงขลาถือเป็นจังหวัดที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีตั้งแต่ พ.ศ. 2560 - 2562 มากที่สุดในภาคใต้ แสดงถึงควมมีสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา (Office of the Decentralization to the Local Government Organization Committee, 2020) จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน ผลของการศึกษาจะเป็นแนวทางสำคัญให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ได้นำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน

การทบทวนวรรณกรรม

องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) หมายถึง องค์กรที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างคุ้มค่าด้วยการออกแบบขององค์กรให้สามารถนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากรมาใช้ เพื่อสร้างความร่วมมือไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน สามารถสร้างผลประกอบการที่มีประสิทธิภาพสูง มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า โดยวัดจากองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง 2) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ 4) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 5) การสร้างนวัตกรรม 6) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน และ 7) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของ Kittiwimonchai and Sirisuksilp (2016)

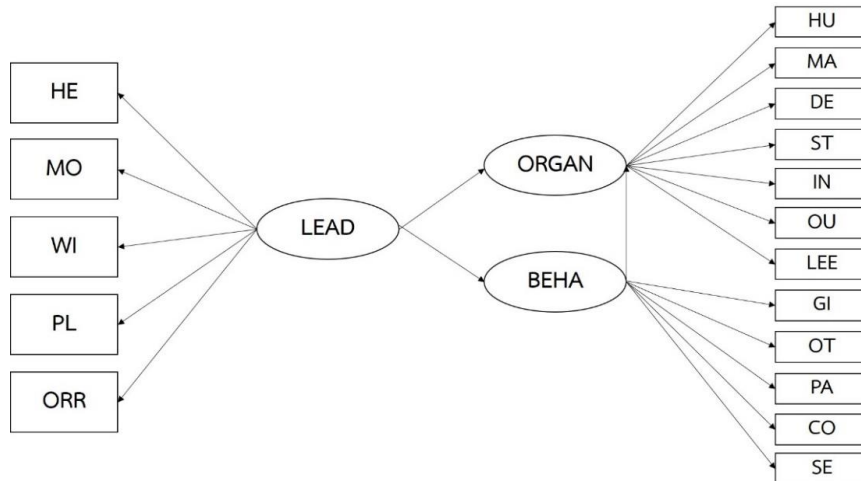
ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อนการคำนึงถึงผลประโยชน์ตนเอง และใช้ความสามารถที่ตนมีในการพัฒนาบุคคลในองค์กร ให้เจริญเติบโต ยกย่องและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ตั้งตนอยู่ในศีลธรรมที่ดีงาม พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มและองค์กร โดยวัดจากองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) การเยียวยาทางอารมณ์ 3) การมีภูมิปัญญา 4) การวางแผนในการโน้มน้าวใจ และ 5) การเป็นเสมือนผู้รับใช้ขององค์กร ตามแนวคิดของ Barbuto and Wheeler (2006) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีความสำคัญต่อองค์การสมรรถนะสูง โดย de Waal and Sivro (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการสมรรถนะสูงขององค์กรและองค์การสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูง นอกจากนี้ Viseschoochatkul and Nonthanathorn (2016) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำใฝ่บริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การเช่นกัน

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior) หมายถึง พฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความอดทนอดกลั้นและสำนึกในหน้าที่ที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ โดยวัดจากองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความช่วยเหลือ 2) การคำนึงถึงผู้อื่น 3) ด้านความอดทนอดกลั้น 4) การให้ความร่วมมือ และ 5) ความสำนึกในหน้าที่ (Konovsky & Organ, 1996) จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบความสัมพันธ์ของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีความสำคัญต่อองค์การสมรรถนะสูง โดย Sadeghi, Ahmadi, and Yazdi (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การและสมรรถนะขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับองค์การสมรรถนะสูง

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ได้กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน โดยองค์การสมรรถนะสูง (ORGAN) สามารถวัดได้จาก 7 องค์ประกอบ คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูง (HU) การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (MA) การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ (DE) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (ST) การสร้างนวัตกรรม (IN) การมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (OU) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LEE) สำหรับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูงในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (LEAD) สามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบ คือ การให้ความช่วยเหลือ (HE) การเยียวยาทางอารมณ์ (MO) การมีภูมิปัญญา (WI) การวางแผนในการโน้มน้าวใจ (PL) และการเป็นเสมือนผู้รับใช้ขององค์กร

(ORR) และ 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (BEHA) สามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบ คือ การให้ความช่วยเหลือ (GI) การคำนึงถึงผู้อื่น (OT) ความอดทนอดกลั้น (PA) การให้ความร่วมมือ (CO) และความสำนึกในหน้าที่ (SE) โดยตัวแปรภาวะผู้นำใฝ่บริการมีผลทางตรงกับองค์การสมรรถนะสูง และยังมีผลทางอ้อมต่อองค์การสมรรถนะสูงโดยส่งผ่านตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลทางตรงกับองค์การสมรรถนะสูง ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

สมมติฐานการวิจัย

H1: ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง

H2: พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง

H3: ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

วิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีระหว่างปี พ.ศ. 2560 - 2562 (Office of the Decentralization to the Local Government Organization Committee, 2020) จากองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา เทศบาลเมืองหารูปช้าง เทศบาลตำบลปริก เทศบาลตำบลควนเนียง และองค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะมวง จำนวน 1,024 คน เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาถึงขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้เครื่องมือเทคนิคทางสถิติ Structural Equation Modeling (SEM) ซึ่งผู้วิจัยใช้เกณฑ์อัตราส่วนของตัวแปรสังเกตได้ต่อกลุ่มตัวอย่าง (Observed Variable to Sample

Ratio) โดย Stevens (2002) ได้เสนอว่า ควรมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อยประมาณ 15 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้มีความสอดคล้องตามหลักการทางสถิติและมีความเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของข้อมูล โดยทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างเป็น 25 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 17 ตัวแปร จึงได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 425 คน และได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของขนาดองค์กร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ประชากร	ขนาดกลุ่มตัวอย่าง
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา	705	292
เทศบาลเมืองเขารูปช้าง	101	42
เทศบาลตำบลปริง	84	35
เทศบาลตำบลควนเนียง	43	18
องค์การบริหารส่วนตำบลท่าชะมวง	91	38
รวม	1,024	425

เครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบวัดองค์การสมรรถนะสูง พัฒนามาจากแนวคิดและเครื่องมือวัดของ Kittiwimonchai and Sirisuksilp (2016) ตอนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำไปบริการ พัฒนามาจากแนวคิดของ Barbuto and Wheeler (2006) และเครื่องมือวัดของ Viseshoochatkul and Nonthanathorn (2016) และตอนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พัฒนามาจากแนวคิดของ Konovsky and Organ (1996) และเครื่องมือวัดของ Viseshoochatkul and Nonthanathorn (2016) รวมทั้งสิ้น 81 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 จำนวน 73 ข้อ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 จำนวน 8 ข้อ แสดงให้เห็นว่าทุกข้อคำถามมีความตรงเชิงเนื้อหา จากนั้นนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อทดสอบหาค่าอำนาจจำแนกของข้อคำถาม โดยมีค่าอยู่ในช่วง 0.40 - 0.84 ซึ่งค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.03 ขึ้นไป จะมีอำนาจจำแนกและมีคุณภาพ ตามเกณฑ์ของ Nunnally and Bernstein (1994) และค่าความเชื่อมั่นมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาคอยู่ในช่วง 0.908 - 0.916 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ตามเกณฑ์ของ George and Mallery (2010)

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง โดยมีเกณฑ์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 เกณฑ์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความสอดคล้อง	เกณฑ์การพิจารณา	ระดับความสอดคล้อง	แหล่งอ้างอิง
χ^2 / df	≤ 3.00	สอดคล้อง	Bollen (1989); Kline (1998)
CFI	≥ 0.90	สอดคล้อง	Hair, Black, Babin, and Anderson (2010)
RMSEA	≤ 0.08	สอดคล้อง	Hair et al. (2010)
SRMR	≤ 0.08	สอดคล้อง	Hair et al. (2010)
CR	> 0.60	สอดคล้อง	Hair et al. (2010)
AVE	> 0.50	สอดคล้อง	Hair et al. (2010)

ผลการวิจัย

ผลการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน มีรายละเอียดดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปร

การวิเคราะห์ค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรในการวิจัยของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.56) โดยตัวแปรพฤติกรรมกรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.54) รองลงมา คือ ตัวแปรภาวะผู้นำไฟบริการ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.75) และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ตัวแปรองค์การสมรรถนะสูง ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.63) ซึ่งทั้งสามตัวแปรอยู่ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมด พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเบ้ (Skewness) อยู่ระหว่าง -0.34 ถึง -0.54 ซึ่งเรียกว่าเป็นค่าความเบ้ เป็นลบหรือเบ้ซ้าย ($SK < 0$) แต่ยังสามารถอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าข้อมูลมีลักษณะการแจกแจงแบบปกติ ส่วนค่าความโด่ง (Kurtosis) อยู่ระหว่าง 0.18 ถึง 0.71 ซึ่งค่าความโด่งเป็นบวกและจุดยอดกราฟอยู่ในระดับโค้งปกติ ($KU < 0$) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่า ข้อมูลมีลักษณะแจกแจงแบบปกติ เนื่องจากทั้งค่าความเบ้และค่าความโด่งอยู่ใต้เงื่อนไขที่ว่า ค่าความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน $|2|$ และค่าความโด่งควรมีค่าไม่เกิน $|7|$ (Kline, 2010) ซึ่งแสดงผลได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสถิติบรรยายลักษณะของตัวแปรในการวิจัยของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม

ตัวแปร	ค่าสถิติของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด						
	\bar{X}	ระดับ	S.D.	MIN	MAX	ความเบ้ (SK)	ความโด่ง (KU)
1. องค์การสมรรถนะสูง (ORGAN)	3.84	มาก	0.63	1.78	5.00	-0.54	0.24
2. ภาวะผู้นำใ้บริการ (LEAD)	3.87	มาก	0.75	1.55	5.00	-0.34	0.71
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (BEHA)	4.18	มาก	0.54	2.00	5.00	-0.45	0.18
โดยรวม	3.95	มาก	0.56	2.00	5.00	-0.35	-0.96

ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัด

การวิเคราะห์โมเดลการวัดสำหรับการศึกษานี้ พบว่า โมเดลการวัดมีค่าดัชนีกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยพบว่า ค่าไคสแควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 2.49, CFI = 0.99, RMSEA = 0.065 และ SRMR = 0.047 โดยมีค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงในแบบจำลองการวัด (CR) อยู่ระหว่าง 0.96 - 0.99 ซึ่งมีความมากกว่า 0.60 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำใ้บริการ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีความเชื่อมั่นสูง และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยถูกสกัดได้ (AVE) มีค่าอยู่ระหว่าง 0.82 - 0.98 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 สอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แสดงว่าองค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง ภาวะผู้นำใ้บริการ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรในองค์ประกอบได้สูง ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงในแบบจำลองการวัด

ตัวแปรแฝง	CR	AVE
1. องค์การสมรรถนะสูง (ORGAN)	0.99	0.98
2. ภาวะผู้นำใ้บริการ (LEAD)	0.96	0.82
3. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (BEHA)	0.98	0.92

สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ทุกตัว พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.84 ถึง 0.96 สอดคล้องกับเกณฑ์ของ Yoon and Uysal (2005) ที่ระบุว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบตัวแปรสังเกตได้ควรมีค่ามากกว่า 0.30 ดังนั้นตัวแปรสังเกตได้ในการศึกษาครั้งนี้จึงสามารถวัดสิ่งที่ต้องการวัดได้และมีความตรงอยู่ในระดับดีตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยตัวแปรแฝงภาวะผู้นำใ้บริการ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดได้แก่ ตัวบ่งชี้การมีภูมิปัญญา และการวางแผนในการโน้มน้าวใจ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ

คะแนนมาตรฐานมากที่สุด สามารถอธิบายสิ่งที่ต้องการวัดได้ถึงร้อยละ 92 และร้อยละ 90 ตามลำดับ ($W = 0.96$, $R^2 = 0.92$, $R^2 = 0.90$) ตัวแปรแฝงพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ตัวบ่งชี้ความอดทนอดกลั้น เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานมากที่สุด สามารถอธิบายสิ่งที่ต้องการวัดได้ถึงร้อยละ 81 ($W = 0.91$, $R^2 = 0.81$) และตัวแปรแฝงองค์การสมรรถนะสูง มีตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ตัวบ่งชี้การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานมากที่สุด สามารถอธิบายสิ่งที่ต้องการวัดได้ถึงร้อยละ 84 ($W = 0.92$, $R^2 = 0.84$) ดังนั้นจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โมเดลการวัดมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในขั้นตอนถัดไป ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ค่าความตรงของตัวแปรแฝง

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	t	R ²
	มาตรฐาน (W)	คะแนนดิบ (w)			
1. ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (LEAD)					
1.1 การให้ความช่วยเหลือ (HE)	0.87***	0.67	0.03	20.52	0.76
1.2 การเยียวยาทางอารมณ์ (MO)	0.90***	0.81	0.05	16.14	0.55
1.3 การมีภูมิปัญญา (WI)	0.96***	0.73	0.03	24.37	0.92
1.4 การวางแผนในการโน้มน้าวใจ (PL)	0.96***	0.77	0.03	23.81	0.90
1.5 การเป็นเสมือนผู้รับใช้องค์กร (ORR)	0.86***	0.65	0.03	19.92	0.73
2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (BEHA)					
2.1 การให้ความช่วยเหลือ (GI)	0.85***	0.50	0.07	10.65	0.77
2.2 การคำนึงถึงผู้อื่น (OT)	0.88***	0.51	0.02	23.96	0.80
2.3 ความอดทนอดกลั้น (PA)	0.91***	0.54	0.02	24.45	0.81
2.4 การให้ความร่วมมือ (CO)	0.90***	0.54	0.02	23.68	0.79
2.5 การสำนึกในหน้าที่ (SE)	0.84***	0.49	0.02	20.73	0.69
3. องค์การสมรรถนะสูง (ORGAN)					
3.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HU)	0.85***	0.58	0.01	11.93	0.72
3.2 การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ (MA)	0.88***	0.61	0.02	21.99	0.77
3.3 การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ (DE)	0.92***	0.64	0.02	24.10	0.84
3.4 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ (ST)	0.87***	0.59	0.02	21.89	0.76

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ		S.E.	t	R ²
	มาตรฐาน (W)	คะแนนดิบ (w)			
3.5 การสร้างนวัตกรรม (IN)	0.91***	0.67	0.02	23.85	0.83
3.6 การมุ่งเน้นผลลัพธ์การปฏิบัติงาน (OU)	0.89***	0.62	0.02	22.51	0.79
3.7 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LEE)	0.85***	0.61	0.02	20.97	0.73

*** p < .001

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเป็นการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการประมาณค่าแบบความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum Likelihood Estimation) (Hair et al., 2010) พบว่า ค่าดัชนีที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งก่อนปรับแบบจำลองและหลังปรับแบบจำลอง โดยพิจารณาจากคำแนะนำของโปรแกรมเพิ่มเติม (Modification Indices) และคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางทฤษฎี และดัชนีค่าความกลมกลืน (Angsuchot, Wijitwanna, & Phinyophanuwat, 2011) พบว่า ค่าดัชนีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับเกณฑ์ที่กำหนด โดยค่าไคสแควร์สัมพันธ์ เท่ากับ 2.49, CFI = 0.99, RMSEA = 0.065 และ SRMR = 0.047 ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

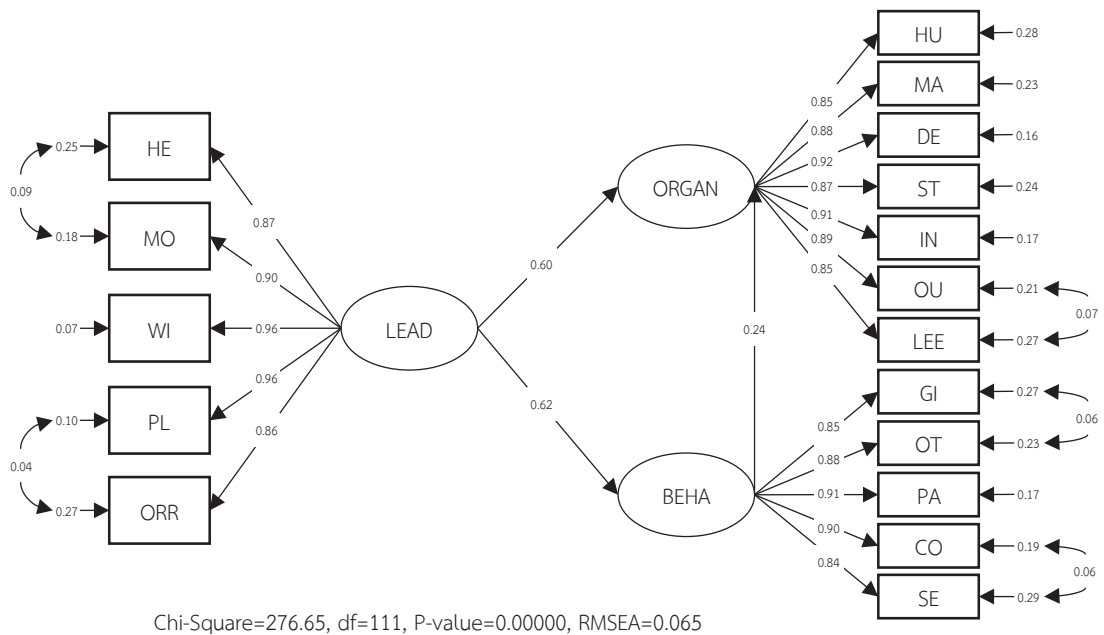
ดัชนี	เกณฑ์	ค่าดัชนีก่อนปรับแบบจำลอง	ค่าดัชนีหลังปรับแบบจำลอง
χ^2/df	≤ 3.0	(293.01/112) = 2.62	(276.65/111) = 2.49
CFI	≥ 0.9	0.99	0.99
RMSEA	≤ 0.08	0.068	0.065
SRMR	≤ 0.08	0.045	0.047

ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.60 และ 0.24 ตามลำดับ อีกทั้งพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง ผ่านพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.15 ดังตารางที่ 7 และภาพที่ 2

ตารางที่ 7 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ทางตรง ทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ตัวแปร	ตัวแปร					
	พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร (BEHA)			องค์การสมรรถนะสูง (ORGAN)		
	อิทธิพล ทางตรง (DE)	อิทธิพล ทางอ้อม (IE)	องค์การ สมรรถนะสูงได้รับ อิทธิพลรวม (TE)	อิทธิพล ทางตรง (DE)	อิทธิพล ทางอ้อม (IE)	องค์การสมรรถนะสูง ได้รับอิทธิพลรวม (TE)
ภาวะผู้นำเฝ้บริการ (LEAD)	0.62*	-	0.62*	0.60*	0.15*	0.75*
พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์กร (BEHA)	-	-	-	0.24*	-	0.24*

* $p < .05$



ภาพที่ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างหลังการปรับแบบจำลอง

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลทางตรง		ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบของ คะแนนมาตรฐาน	ยอมรับ/ปฏิเสธ สมมติฐาน
จาก	ไปยัง		
ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (LEAD)	→ องค์การสมรรถนะสูง (ORGAN)	0.60*	H1 ยอมรับ
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ (BEHA)	→ องค์การสมรรถนะสูง (ORGAN)	0.24*	H2 ยอมรับ
ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (LEAD)	→ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ขององค์การ (BEHA)	0.62*	H3 ยอมรับ

* $p < .05$

สมมติฐาน H1 ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง จากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐาน โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงกับองค์การสมรรถนะสูงเท่ากับ 0.60 ($p < .05$)

สมมติฐาน H2 พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง จากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐาน โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงกับองค์การสมรรถนะสูงเท่ากับ 0.24 ($p < .05$)

สมมติฐาน H3 ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ จากผลการวิเคราะห์เป็นไปตามสมมติฐาน โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเท่ากับ 0.62 ($p < .05$)

อภิปรายผลการวิจัย

โมเดลสมการโครงสร้างองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ตามการรับรู้ของพนักงาน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง โดยภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นพฤติกรรมที่บุคคลต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อนการคำนึงถึงผลประโยชน์ตนเอง และใช้ความสามารถที่ตนมีในการพัฒนาบุคคลในองค์การให้เจริญเติบโต พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มและองค์การ ตามแนวคิดของ Barbuto and Wheeler (2006) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในการทบทวนวรรณกรรม โดยล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยเฉพาะองค์ประกอบการเป็นเสมือนผู้รับใช้ขององค์การ ซึ่งผู้นำจะเตรียมองค์การในการมอบสิ่งที่ดีกับสังคม สอดคล้องกับ Page and Wong (2014) ซึ่งได้อธิบายคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า สามารถสร้าง

คุณค่าให้แก่ชุมชน มีจิตสำนึกเอาใจใส่อย่างแท้จริงสำหรับการช่วยเหลือชุมชน ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ นอกจากนี้ de Waal and Sivro (2012) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการสมรรถนะองค์การ และองค์การสมรรถนะสูง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อองค์การสมรรถนะสูง และ Melchar and Bosco (2010) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะองค์การที่บรรลุผลสำเร็จสูงผ่านปัจจัยภาวะผู้นำใฝ่บริการ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีผลต่อสมรรถนะองค์การที่บรรลุผลสำเร็จสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับองค์การสมรรถนะสูงเช่นกัน รวมทั้ง Saleem, Zhang, Gopinath, and Adeel (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการกับสมรรถนะการทำงาน: บทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความรู้สึกและจากความรู้ความเข้าใจ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะการทำงาน และมีอิทธิพลทางอ้อมโดยผ่านตัวแปรความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความรู้สึก และตัวแปรความไว้วางใจที่มีพื้นฐานจากความรู้ความเข้าใจอีกด้วย

2. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับองค์การสมรรถนะสูง โดยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ คือพฤติกรรมของพนักงานที่ปฏิบัติด้วยความเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น มีความอดทนอดกลั้นและสำนึกในหน้าที่ที่ปฏิบัติ โดยเป็นพฤติกรรมสนับสนุนและมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์การ ตามแนวคิดของ Konovsky and Organ (1996) ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วในการทบทวนวรรณกรรม โดยล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูง โดยเฉพาะองค์ประกอบความสำนึกในหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายขององค์การ และการให้ความร่วมมือที่บุคคลแสดงความรับผิดชอบและสนใจในการกระทำเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ สอดคล้องกับ Newstrom and Davis (2002) ได้อธิบายว่า พฤติกรรมดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่มีความจำเป็นในการช่วยสนับสนุนความสำเร็จขององค์การที่เกิดขึ้นด้วยความสมัครใจ และเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และ Sadeghi et al. (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับสมรรถนะองค์การ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสอดคล้องกับองค์การสมรรถนะสูง และ Nadeem, Riaz, and Danish (2019) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงกับสมรรถนะการบริการของพนักงาน และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการศึกษาพบว่า ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางบวกกับสมรรถนะการบริการของพนักงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ รวมทั้ง Singh, Chand, Mittal, and Aggarwal (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การในพื้นที่ผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมทางตอนเหนือของประเทศอินเดีย ผลการศึกษาพบว่า ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การด้วย

3. ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ โดย Lussier and Achua (2004) ได้อธิบายว่า ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จ หากองค์การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและโน้มน้าวให้สมาชิกปฏิบัติงานในองค์กรได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี นอกจากนี้ Vondey (2010) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และสอดคล้องกับ Viseshchochatkul and Nonthanathorn (2016) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำใฝ่บริการกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเช่นกัน

4. ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การสมรรถนะสูง ผ่านตัวแปรพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เนื่องจากตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อใจ คือ เมื่อฝ่ายหนึ่งให้ความช่วยเหลืออีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายที่ให้ความช่วยเหลือไปจะมีความเชื่อว่าฝ่ายรับจะตอบแทนกลับ (Northouse, 2007) เช่น ผู้นำให้การช่วยเหลือสนับสนุนการทำงาน ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ หรือให้คำปรึกษาร่วมแก้ปัญหาในการทำงาน สมาชิกก็จะตอบแทนกลับด้วยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Oumtanee & Somgiat, 2008)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกและมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อองค์การสมรรถนะสูง ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญในการพัฒนาหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำใฝ่บริการ ดังนี้

1.1 ควรนำคุณลักษณะตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการไปใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาคัดเลือกหัวหน้างาน จัดฝึกอบรมและพัฒนาโดยมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน เพื่อพิจารณาค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ควรจัดกิจกรรมพัฒนาทีมงานและสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

2. จากผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยควรนำคุณลักษณะตามองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากำหนดเป็นค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำปัจจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปศึกษาในเชิงคุณภาพต่อไป เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงเชิงลึกและรอบด้าน อันจะสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป
2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์การสมรรถนะสูงที่มีความสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ควรศึกษาในมุมมองของปัจจัยเชิงสถานการณ์ (Contingency Factors) ร่วมด้วย เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการบริหารจัดการ ซึ่งได้แก่ ขนาดองค์กร (Size) หรือความไม่แน่นอนของสถานการณ์ (Environment Uncertainty) เนื่องจากงานวิจัยนี้ได้เก็บข้อมูลก่อนจะมีสถานการณ์โควิด-19 แต่เมื่อมีสถานการณ์โควิด-19 หรือสถานการณ์ความไม่แน่นอนเกิดขึ้น อาจส่งผลต่อผลการวิจัยได้ จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในครั้งต่อไป
4. เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยภายในจังหวัดสงขลาเท่านั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป ควรเพิ่มระดับการวิจัยในระดับประเทศ เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยไปพัฒนาเป็นนโยบายการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมระดับประเทศต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Angsuchot, S., Wjitwanna, S., & Phinyophanuwat, R. (2011). *Analytical statistics for social and behavioral science research: LISREL program techniques*. Bangkok: Charoenmankong. [in Thai]
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31*(3), 300-326.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons.
- de Waal, A., & Sivro, M. (2012). The relation between servant leadership, organizational performance, and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(2), 173-190.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kittiwimonchai, P., & Sirisuksilp, S. (2016). Characteristics and indicators to become High-Performing Organization (HPO) for higher education case study: Khon Kaen University. *Suranaree Journal of Social Science, 10*(1), 83-104. [in Thai]
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.

- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2004). *Leadership: Theory, application, skill building* (2nd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74-88.
- Nadeem, K., Riaz, A., & Danish, R. Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: The mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(13), 1-13.
- Newstrom, J., & Davis, K. (2002). *Human behavior at work: Organizational behavior* (8th ed.). New Delhi: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). CA: Thousand Oaks.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Office of the Decentralization to the Local Government Organization Committee. (2020). *Local government organization with good management*. Retrieved from <https://odloc.go.th/good-management/?fbclid=IwAR0ttCtNakbH4Xk063zM8NdeVkbieilAV0j-ajMrLAWOnkeKx0SEoFYQTZ4> [in Thai]
- Oumtanee, A., & Somgiat, B. (2008). Leader-Member Exchange (LMX). *Journal of Nursing Science Naresuan University*, 1(2), 1-10. [in Thai]
- Page, D., & Wong, P. T. P. (2014). *A conceptual framework for measuring servant-leadership*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242232213_A_Conceptual_Framework_for_Measuring_Servant-Leadership
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (Case study: Agricultural jihad organization of Mazandaran Province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 317-324.
- Saikaew, S. (2009). The development of the administrative system of the government inspection of Thailand. *King Prajadhipok's Institute Journal*, 7(3), 32-35. [in Thai]
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: The mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open*, 10(1), 1-16.

-
- Singh, J. P., Chand, P. K., Mittal, A., & Aggarwal, A. (2020). High-performance work system and organizational citizenship behaviour at the shop floor. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1369-1398.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sutjaritjun, B. (2010). *The high performance organization model of nursing college under the ministry of public health* (Doctoral dissertation). Silpakorn University, Bangkok. [in Thai]
- Viseschoochatkul, N., & Nonthanathorn, P. (2016). The influence of servant leadership and organizational citizenship behavior on effectiveness of patient units as perceived by registered nurses, Pramongkutkiao Hospital. *Journal of the Association of Researchers*, 3(21), 75-85. [in Thai]
- Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studie*, 6(1), 3-27.
- Yoon, Y., & Uysal, M. (2005). An examination of the effect of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56.