



ISSN: 2985-2366 (Online)

วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน
Journal of Administration Management and Sustainable Development

Homepage: <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd>
e-mail: jamsdonline@gmail.com



ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร
Factors affecting the operational performance of personnel in local
administrative organization in Phanna Nikhom District, Sakon Nakhon Province

ประภัสสร เทชรุ่งเรือง^{1*}, สามาร อัยกร², ชาดชัย อุดมกิจมงคล³
Prapatsorn Techroongrueng^{1*}, Samart Aiyakorn², Chardchai Udomkijmongkol³

¹หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

^{2,3}สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

¹Mater of Public Administration Program in Public Administration, Sakon Nakhon Rajabhat University

^{2,3}Department of Public Administration, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University

*Corresponding author's e-mail: Faiiyer.3316@gmail.com^{1*}

Received: January 20, 2026

Revised: March 08, 2026

Accepted: March 09, 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ปัจจัยทางการบริหารองค์การ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม 2. อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จำนวน 253 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบชั้นภูมิ ใช้แบบสอบถามในการดำเนินการเก็บข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความซื่อสัตย์

ด้านความชัดเจนในบทบาท ด้านการดูแลผู้อื่น และด้านความยุติธรรม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการแบ่งปันอำนาจ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม ได้ร้อยละ 86.20 ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านค่านิยมร่วม และด้านโครงสร้างหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม ได้ร้อยละ 77.00

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ปัจจัยทางการบริหารองค์การ 7S, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

Abstract

The purposes of this research included: 1. The level of ethical leadership of executives, the factor of organizational management, and the performance of personnel in local administrative organization Phanna Nikhom District. 2. The influence of executives' leadership ethics and organizational management factors on personnel performance in local administrative organization within Phanna Nikhom District. The sample group consisted of 253 personnel from local administrative organizations in Phanna Nikhom District. They were collected using a stratified random sampling method. The questionnaire was used as the tool for data collection, and the statistics methods used for data analysis included frequency, percentage, standard deviation, and multiple regression analysis. The study revealed these results: 1. The ethical leadership of local administrative organization administrators, overall, it is at a high level. Local government organizations receive high ratings for their organizational administrative factors, indicating, it is at a high level. The operational efficiency of personnel in local government organizations is also at a high level. 2. The ethical leadership of administrators in local administrative organization, characterized by honesty, role clarity, caring for others, and a sense of justice, significantly impacts the operational efficiency of personnel within local government organization. The results are statistically significant at the 0.01 level. The aspect of power sharing influences the operational efficiency of personnel local government organization. Statistically significant at the 0.05 level, it can jointly predict the f operational efficiency level of personnel in local government organizations in Phanna Nikhom District, Sakon Nakhon Province, which is measured at 86.20 percent. Factors related to the organizational management of local government organizations, including skills, management style, shared values, and organizational structure, have an impact on operational efficiency. The operational efficiency of local government organization personnel is statistically significant at the 0.01 level. They can jointly predict the level of operational efficiency of local administrative organization personnel in Phanna Nikhom District, Sakon Nakhon Province, which received a score 77.00 percent.

Keywords: ethical leadership, administrative factors 7s, performance efficiency

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การปกครองท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปมี 3 ประเภท คือ เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และรูปแบบการปกครองท้องถิ่นพิเศษ คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา ซึ่งการปกครองส่วนท้องถิ่นพิเศษแต่ละรูปแบบมีลักษณะการปกครองที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนเป็นหลัก พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดกรอบแนวคิด เป้าหมาย และแนวทางการกระจายอำนาจ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายไม่เป็นแผนที่เบ็ดเสร็จ มีกระบวนการยืดหยุ่น และสามารถปรับวิธีการให้สอดคล้องกับสถานการณ์และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้น โดยปัจจุบันองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจที่ถ่ายโอนจัดเป็น 6 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน 2) ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต 3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย 4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว 5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และ 6) ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตและภูมิปัญญาท้องถิ่น

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร มีจำนวน 11 แห่ง ภารกิจขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีหลายด้าน อาทิ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ดังนั้น การมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งเป็นอย่างมาก เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมมีความสำคัญต่อบุคคล สังคม และชาติบ้านเมือง และจากการศึกษาข้อมูลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร พบปัญหาเกี่ยวกับการได้มาของสมาชิกและนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บางส่วนไร้ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ทางการเมือง และขาดสำนึกทางการเมือง ต้องการเข้ามาสู่ตำแหน่งเพื่ออาศัยองค์การบริหารส่วนตำบลสำหรับหาผลประโยชน์เข้าสู่ตนเองและพวกพ้อง ทำให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นหลาย ๆ แห่งไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร ปัญหาส่วนหนึ่งมาจากตัวประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเอง ที่ยังขาดความตื่นตัวและความสนใจทางการเมืองท้องถิ่น ซึ่งถ้าหากประชาชนในท้องถิ่นเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความรู้ความสามารถ มีความเข้มแข็ง ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีภาวะความเป็นผู้นำ ประกอบกับต้องมีวิสัยทัศน์และศักยภาพในการทำงานสูง มีสำนึกทางการเมือง และมีสำนึกในบทบาทหน้าที่ทางการเมืองของตนเอง พร้อมทั้งจะเสียสละเพื่อชุมชนท้องถิ่นใดที่มีผู้นำท้องถิ่นที่มีลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวก็จะสามารถสร้างกลไกให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการที่ดี พัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้ามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาชุมชนต่อไป

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร โดยผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร รวมทั้งปัจจัยทางการบริหารองค์การ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร อันจะส่งผลต่อเนื่องถึงการพัฒนา และเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาปรับปรุงการบริหารการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะเพื่อให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร ปัจจัยทางการบริหารองค์การ และประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร

การทบทวนวรรณกรรม

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Kalshoven et al. (2011) ได้พัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในงาน (ethical leadership at work questionnaire) ด้วยการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำของ Brown (2007) และ de Jong & Den Hartog (2008) ซึ่งสามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านจริยธรรมออกมาได้ 7 ด้าน ดังนี้

1. ความยุติธรรม (fairness) หมายถึง การไม่แสดงความชอบพอบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นพิเศษ จะต้องปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความถูกต้องและเท่าเทียมกัน สำหรับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ผู้นำที่มีจริยธรรมจะต้องปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างซื่อสัตย์ และเท่าเทียมทั้งในด้านของการวางหลักการและการตัดสินใจ
2. การแบ่งอำนาจ (power sharing) หมายถึง การอนุญาตให้ผู้ตามมีส่วนร่วมรับฟังและแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ รวมทั้งจะต้องรับฟังการแสดงความคิดเห็นและความกังวลใจต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้สามารถควบคุมและพึ่งพาตนเองได้
3. ความชัดเจนในบทบาท (role clarification) หมายถึง การให้ความกระจ่างในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความคาดหวัง และผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังแก่ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนได้ว่า ผู้นำกำลังคาดหวังอะไร ซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
4. การดูแลผู้อื่น (people orientation) หมายถึง การแสดงความเป็นห่วงเป็นใย เคารพ และสนับสนุนผู้ตาม การมีความรู้สึกเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่นอย่างแท้จริง ถือเป็นคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
5. ความซื่อสัตย์ (integrity) หมายถึง การปฏิบัติในสิ่งที่พูด และรักษาคำมั่นสัญญาความซื่อสัตย์ คือ การแสดงออกทางพฤติกรรมของบุคคลอย่างหนึ่งกับการพูดและการกระทำเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องเป็นผู้ที่รักษาสัญญา และปฏิบัติตามคำสัญญาของตน
6. การแนะนำด้านจริยธรรม (ethical guidance) หมายถึง การสนับสนุนและให้รางวัลแก่การสร้างจริยธรรม ผู้นำเชิงจริยธรรมจะต้องตั้งกฎระเบียบ และการปฏิบัติในเชิงจริยธรรมให้กับผู้ตามด้วยการสื่อสาร การอธิบาย การสนับสนุน และการให้รางวัลแก่ผู้ตาม ที่แสดงพฤติกรรมตามหลักจริยธรรมที่ถูกกำหนดเอาไว้
7. ความใส่ใจในระยะยาว (concern for sustainability) หมายถึง การให้ความใส่ใจ และแสดงถึงความใส่ใจต่อความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม ด้วยการคำนึงถึงผลจากการกระทำต่าง ๆ ที่อยู่เหนือการควบคุมของกลุ่มทำงาน รวมไปถึงการแสดงความห่วงใยต่อสวัสดิการของสังคม

7s framework model กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการนำ 7s framework model มาปรับใช้กับการดำเนินการ ดังนี้ (ฤทธิชัย บุญธรรม และวิไลลักษณ์ เรืองสม, 2562)

1. ยุทธศาสตร์ (strategy) แนวทางหลักของการทำงานหรือแผนแม่บทเป็นกรอบในการระดมและจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรมีทรัพยากรอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งนี้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และกำหนดตัวชี้วัดไว้อย่างชัดเจน

2. โครงสร้างหน่วยงาน (structure) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน โดยระบุอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างกันให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้

3. ระบบงาน (systems) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบงานที่เหมาะสม โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบตรวจสอบและทบทวนการปฏิบัติงาน รวมถึงใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่

4. ทักษะ (skills) โดยบุคลากรสามารถประยุกต์เทคนิคการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน บุคลากรมีความสามารถในการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

5. บุคคล (staff) ด้านการจัดบุคคลเข้าทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีระบบส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ กำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีระบบการจัดอัตราค่าจ้างที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

6. รูปแบบการบริหาร (style) ด้านรูปแบบการบริหารงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของผู้บริหารยึดตามกฎ ระเบียบ กฎเกณฑ์ และผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นและกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7. ค่านิยมร่วม (shared values) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดกิจกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่น ทุ่เม และยึดถือค่านิยมร่วมขององค์กร เพื่อเอื้อต่อการจดจำและการนำไปสู่การปฏิบัติ

องค์ประกอบของการวัดประสิทธิภาพการทำงานหรือการดำเนินงาน

Pun & White (2005) ได้ศึกษารูปแบบการดำเนินงานด้วยแบบจำลองการวัดผลสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการบริหารงาน ซึ่งงานวิจัยได้ทำการคิดค้นรูปแบบตัวชี้วัดเพื่อช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการดำเนินงาน โดยได้ทำการพิสูจน์จากทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานหลาย ๆ เล่ม เพื่อให้เชื่อมโยงไปสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์แบบบูรณาการขององค์กร ซึ่งการวัดผลการดำเนินงานของ Pun & White (2005) ประกอบด้วย

1. ศักยภาพทางการแข่งขัน (competitiveness) หมายถึง ความพึงพอใจของลูกค้าในคุณภาพของสินค้าและบริการ การส่งมอบสินค้าและบริการได้ทันตามเวลาที่ตกลงไว้ มีส่วนแบ่งการตลาดสูง สินค้าและบริการเพียงพอต่อความต้องการของลูกค้า

2. ความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนการ การปรับเปลี่ยนกำลังการผลิตการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานให้เหมาะสม ตามสถานการณ์ในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว

3. การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (resource utilization) หมายถึง การใช้ทรัพยากรตามจำนวน ขนาด คุณภาพ และคุณลักษณะอย่างเหมาะสม ตรงกับความต้องการของหน่วยงานในการผลิตสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ มีแผนการจัดหาที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดหาทรัพยากรได้ตรงกับความต้องการและทันเวลา

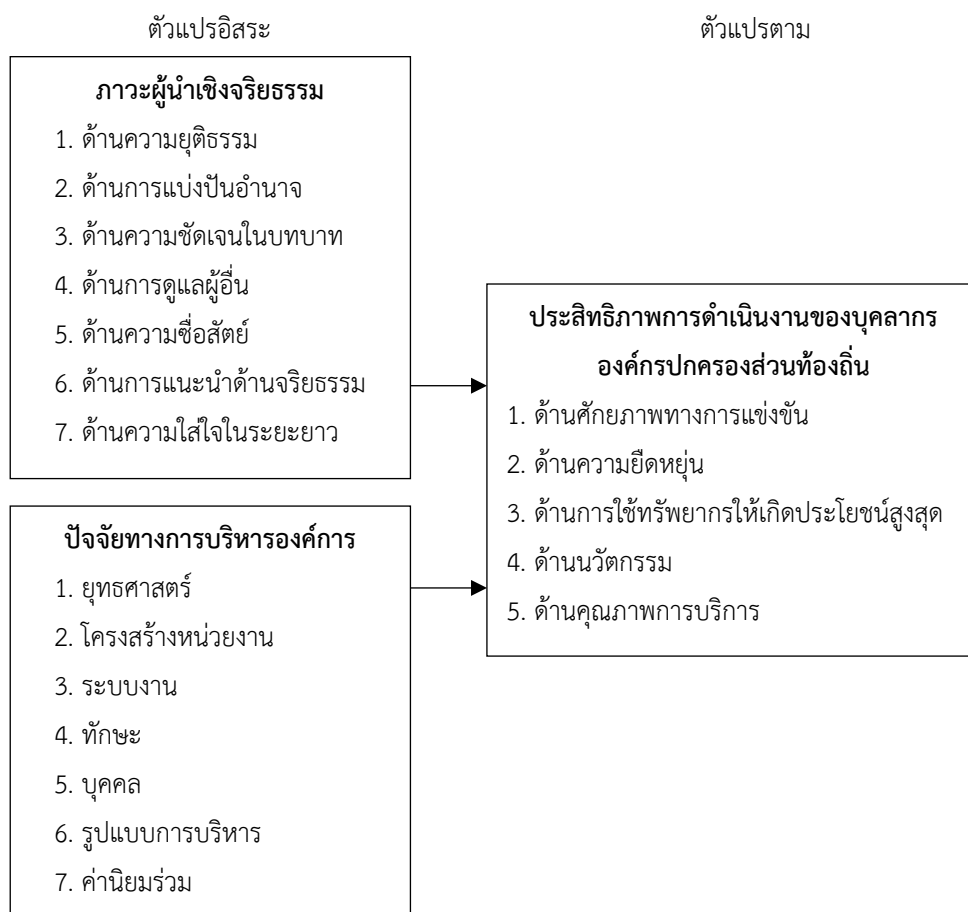
4. นวัตกรรม (innovation) หมายถึง การใช้ประโยชน์ของการปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เดิมมาทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนและสิ่งที่มีอยู่เดิมมาประกอบขึ้นใหม่ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น

5. คุณภาพการบริการ (service of quality) หมายถึง สิ่งที่ทำให้บริการทำการส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ หรือผู้ซื้อที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่เมื่อผู้รับบริการได้รับบริการไปแล้วเกิดความประทับใจกับสิ่งเหล่านั้น สำหรับผู้รับบริการรายใหม่ การได้รับการบริการที่ดีจะทำให้ผู้รับบริการมีความสุข มีความยินดีและมีความระลึกถึงในการที่จะมาขอรับบริการในครั้งต่อไป

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีประสิทธิภาพมากเพียงใด ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร และช่วยให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ Kalshoven et al. (2011) 2) แนวคิด 7S ของ McKinsey (Waterman et al., 1980) และ 3) แนวคิดระบบการวัดผลการดำเนินงานในภาพรวม (overall performance measurement system) ของ Pun & White (2005) มาประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร จำนวน 750 คน (ข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอพรหมานิคม ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2566)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร จำนวน 253 คน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาโดยการเทียบตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970) โดยเลือกวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นปลายเปิด

การสร้างและหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ โดยการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร นิยาม ศัพท์เฉพาะ และงานวิจัยเกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวทางในการกำหนดรูปแบบของแบบสอบถาม และข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจแก้ไขเนื้อหาและความถูกต้อง จากนั้นตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงตรงโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน แล้วหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.80 - 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (tryout) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนก (discrimination power) โดยใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (item total correlation) คัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.361 ขึ้นไป แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha-coefficient) ตั้งแต่ 0.70 ได้ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.855

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ถึงนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร จำนวน 253 คน

3.2 ส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ที่เกี่ยวข้องพร้อมชี้แจงรายละเอียด ความมุ่งหมายของการออกแบบสอบถามนี้ เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันในการตอบแบบสอบถาม

3.3 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองและการลงพื้นที่จริง เพื่อนำแบบสอบถามไปแจกแก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 253 คน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดความมุ่งหมายของการแจกแบบสอบถาม

3.4 ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อนำแบบสอบถามไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม และดำเนินการลงรหัสเลข (code) จากนั้นนำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้ววิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

4.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ตามแบบสอบถาม ตอนที่ 1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การแจกแจงความถี่ (frequencies) และค่าร้อยละ (percentage)

4.2 การวิเคราะห์ระดับ 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร 2) ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร 3) ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร ใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.3 การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยเบื้องต้น จะทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรในแบบที่ใช้ในการศึกษาเพื่อป้องกันการเกิด Multicollinearity โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) จากนั้นทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) โดยใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (enter) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร

ด้านที่	ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านความยุติธรรม	4.05	0.34	มาก
2	ด้านการแบ่งปันอำนาจ	4.12	0.42	มาก
3	ด้านความชัดเจนในบทบาท	4.05	0.53	มาก
4	ด้านการดูแลผู้อื่น	3.96	0.52	มาก
5	ด้านความซื่อสัตย์	4.01	0.62	มาก
6	ด้านการแนะนำด้านจริยธรรม	3.86	0.47	มาก
7	ด้านความใส่ใจในระยะยาว	3.82	0.68	มาก
ภาพรวม		3.99	0.30	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอรณานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแบ่งปัน

อำนาจ ($\bar{X} = 4.12$) รองลงมาคือ ด้านความยุติธรรม ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความใส่ใจในระยะยาว ($\bar{X} = 3.82$)

2. ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร

ด้านที่	ปัจจัยทางการบริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ด้านยุทธศาสตร์	3.61	0.48	มาก
2	ด้านโครงสร้างหน่วยงาน	3.91	0.48	มาก
3	ด้านระบบงาน	3.92	0.52	มาก
4	ด้านทักษะ	3.89	0.54	มาก
5	ด้านบุคคล	3.83	0.58	มาก
6	ด้านรูปแบบการบริหาร	3.92	0.64	มาก
7	ด้านค่านิยมร่วม	3.98	0.49	มาก
ภาพรวม		3.87	0.35	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ค่านิยมร่วม ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ ระบบงาน ($\bar{X} = 3.92$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 3.61$)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร

ด้านที่	ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย
1	ศักยภาพทางการแข่งขัน	4.17	0.54	มาก
2	ความยืดหยุ่น	4.13	0.56	มาก
3	การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด	4.08	0.55	มาก
4	นวัตกรรม	4.14	0.43	มาก
5	คุณภาพการบริการ	4.06	0.52	มาก
ภาพรวม		4.12	0.45	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ศักยภาพทางการแข่งขัน ($\bar{X} = 4.17$) รองลงมาคือ นวัตกรรม ($\bar{X} = 4.14$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ คุณภาพการบริการ ($\bar{X} = 4.06$)

4. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. error	β	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	0.014	0.165		0.083	0.934		
ความยุติธรรม	0.228	0.033	0.172	6.907	0.000**	0.876	1.141
การแบ่งปันอำนาจ	0.077	0.035	0.073	2.213	0.028*	0.497	2.010
ความชัดเจนในบทบาท	0.214	0.031	0.252	6.963	0.000**	0.418	2.393
การดูแลผู้อื่น	0.181	0.031	0.210	5.825	0.000**	0.420	2.384
ความซื่อสัตย์	0.316	0.028	0.441	11.417	0.000**	0.367	2.726
การแนะนำด้านจริยธรรม	0.014	0.024	0.014	0.566	0.572	0.836	1.196
ความใส่ใจในระยะยาว	0.011	0.016	0.016	0.662	0.508	0.929	1.076
R = 0.931, R ² = 0.866, Adj. R ² = 0.862, F = 226.358, Sig. = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ด้านความซื่อสัตย์ ($\beta = 0.441$) ด้านความชัดเจนในบทบาท ($\beta = 0.252$) ด้านการดูแลผู้อื่น ($\beta = 0.210$) และด้านความยุติธรรม ($\beta = 0.172$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการแบ่งปันอำนาจ ($\beta = 0.073$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 86.20 (Adj. R² = 0.862) ผลการพิจารณาจากค่า Variance Inflation Factor (VIF) ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 10 พบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่าเท่ากับ 2.726 และ พิจารณาค่า Tolerance ซึ่งต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 > 1 พบว่า ค่า Tolerance มีค่าน้อยที่สุด คือ 0.367 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

5. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณอิทธิพลของปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร

ตัวแปรพยากรณ์	B	Std. error	β	t	P-value	Collinearity	
						Tolerance	VIF
(Constant)	0.731	0.133		5.497	0.000		
ยุทธศาสตร์	0.006	0.040	0.006	0.150	0.881	0.490	2.039
โครงสร้างหน่วยงาน	0.180	0.037	0.195	4.899	0.000**	0.573	1.745
ระบบงาน	0.036	0.052	0.043	0.696	0.487	0.244	4.100
ทักษะ	0.277	0.049	0.337	5.624	0.000**	0.254	3.935
บุคคล	0.068	0.050	0.088	1.356	0.176	0.217	4.607
รูปแบบการบริหาร	0.194	0.041	0.279	4.758	0.000**	0.264	3.786
ค่านิยมร่วม	0.247	0.044	0.273	5.600	0.000**	0.385	2.600

R = 0.881, R² = 0.777, Adj. R² = 0.770, F = 121.761, Sig. = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ด้านทักษะ ($\beta = 0.337$) ด้านรูปแบบการบริหาร ($\beta = 0.279$) ด้านค่านิยมร่วม ($\beta = 0.273$) และด้านโครงสร้างหน่วยงาน ($\beta = 0.195$) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร ได้ร้อยละ 77.00 (Adj. R² = 0.770) ผลการพิจารณาจากค่า VIF ซึ่งต้องมีค่าไม่เกิน 10 พบว่า ค่า VIF สูงสุดที่ได้มีค่าเท่ากับ 4.607 และ พิจารณาค่า Tolerance ซึ่งต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 > 1 พบว่า ค่า Tolerance มีค่าน้อยสุด คือ 0.217 แสดงว่า ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง

การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลในประเด็นที่น่าสนใจ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแบ่งปันอำนาจ รองลงมาคือ ความยุติธรรม ความชัดเจนในบทบาท ความซื่อสัตย์ ด้านการดูแลผู้อื่น การแนะนำด้านจริยธรรม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความใส่ใจในระยะยาว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของชาติชัย อุดมกิจมงคล (2566) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลในเขตจังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐชา ผุดผ่อง (2566) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ในเขตอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านค่านิยมร่วม รองลงมาคือ ด้านระบบงาน ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านโครงสร้างหน่วยงาน

ด้านทักษะ ด้านบุคคล ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา พิมเสน และคณะ (2567) ที่ศึกษาโมเดลการบริหารแบบ 7S ซึ่งพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธนภรณ์ พรหมราย (2565) ที่พบว่า ปัจจัยภายในองค์กรตามกรอบ McKinsey 7-S framework ทั้ง 7 ด้าน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพีระยุทธ ศิลาพรหม และคณะ (2564) ที่พบว่า การบริหารตามหลัก 7S ของเทศบาลนครอุดรธานีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560) ที่พบว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลางตามแนวคิด 7S โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านศักยภาพทางการแข่งขัน รองลงมาคือ ด้านนวัตกรรม ด้านความยืดหยุ่น ด้านการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านคุณภาพ การบริการ ผลการวิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวิระวัฒน์ ขาแสน (2566) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม พบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของวนิดา พิมเสน และคณะ (2567) ที่พบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอดำรงวิทยาร จังหวัดสกลนคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของธนภรณ์ พรหมราย (2565) ที่พบว่า ระดับ ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรการบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับมาก

4. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความชัดเจนในบทบาท ด้านการดูแลผู้อื่น และด้านความยุติธรรม มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอพรหมานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านการแบ่งปันอำนาจ มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอพรหมานิคม ได้ร้อยละ 86.20 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐชา ผุดผ่อง (2566) ที่พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม ได้แก่ ด้านการดูแลผู้อื่น การแนะนำด้านจริยธรรม ความใส่ใจในระยะยาว ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และ การแบ่งปันอำนาจ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถร่วมกันทำนาย ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 65.00 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเนาวรัตน์ รอดเพียน (2560) ที่พบว่า ภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยด้านการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรมและการเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรได้ร้อยละ 63.83 อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของทชเชษฐ์ นิยมสุข (2561) ที่พบว่า ภาวะผู้นำทางจริยธรรมของนายกเทศมนตรี เช่น ความอ่อนโยน ความไม่โกรธ ความไม่เบียดเบียน ความซื่อตรง ความเพียร ความยุติธรรม และความอดทน มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม ด้านการแนะนำด้านจริยธรรม และด้านความใส่ใจในระยะยาว ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอพรหมานิคม ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม ปฏิบัติตนโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 จึงอาจทำให้ภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรมด้านการแนะนำด้านจริยธรรมและด้านความใส่ใจในระยะยาว ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของ บุคลากรในพื้นที่ศึกษา

5. ปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านค่านิยมร่วม และด้านโครงสร้างหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถร่วมกันทำนายระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม ได้ร้อยละ 77.00 ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของวนิดา พิมเสน และคณะ (2567) ที่ศึกษาโมเดลการบริหารแบบ 7S ซึ่งพบว่า สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอดำรงวิทยารุจิราคม จังหวัดสุรินทร์ ได้ร้อยละ 88.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยสูง ได้แก่ ด้านระบบงาน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านโครงสร้างหน่วยงาน ด้านบุคคล และด้านทักษะ ยกเว้น ด้านรูปแบบการบริหารและด้านค่านิยมร่วม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธนภรณ์ พรหมราย (2565) ที่พบว่า ปัจจัยตามกรอบ McKinsey 7S ได้แก่ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านความสามารถ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของพีระยุทธ ศิลาพรหม และคณะ (2564) ที่พบว่า การบริหารตามหลัก 7S ได้แก่ ด้านระบบ ทักษะ ค่านิยมร่วม โครงสร้าง บุคลากร และกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารของเทศบาลนครอุดรธานีในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ (2560) ที่พบว่า การบริหารสู่ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ต้องอาศัยการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง บุคลากร รูปแบบการบริหาร ระบบงาน ค่านิยมร่วม และทักษะ อย่างสมดุลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร ส่วนปัจจัยทางการบริหารองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านยุทธศาสตร์ ด้านระบบงาน และด้านบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม ที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมานิคม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน พร้อมทั้งนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีการวางแผนทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การที่บุคลากรยึดถือพันธกิจและเป้าหมายเดียวกันในการให้บริการประชาชน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้คือ

1. ความซื่อสัตย์ เป็นมิติของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรมากที่สุด รองลงมาคือ ความชัดเจนในบทบาท การดูแลผู้อื่น ความยุติธรรม และการแบ่งปันอำนาจ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เน้นความไว้วางใจและการเป็นแบบอย่างทางคุณธรรมของผู้นำ โดยสะท้อนบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และความโปร่งใสมากกว่าการกระจายอำนาจ
2. ทักษะของบุคลากร เป็นปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานมากที่สุด รองลงมาคือ รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม และโครงสร้างหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์การสมัยใหม่ที่สำคัญกับสมรรถนะของบุคลากร และสะท้อนว่าในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประสิทธิภาพเกิดจากความสามารถของบุคลากรมากกว่าการจัดโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเน้นความใส่ใจในระยะยาวและการแนะนำด้านจริยธรรม ผ่านการฝึกอบรมและสัมมนา เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักถึงผลกระทบของการดำเนินงานต่อประชาชน มีการสื่อสาร สนับสนุน และกำหนดแนวปฏิบัติด้านจริยธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเสริมสร้างปัจจัยทางการบริหารองค์การตามแนวคิด 7's McKinsey โดยเน้นด้านยุทธศาสตร์และด้านบุคคล ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับพันธกิจองค์กร และการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

1.3 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร โดยเน้นคุณภาพการบริการและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นแก่ประชาชน พร้อมทั้งจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

1.4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความชัดเจนในบทบาท การดูแลผู้อื่น ความยุติธรรม และการแบ่งปันอำนาจ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากร โดยผู้บริหารควรปฏิบัติตนอย่างสุจริต ชี้แจงบทบาทอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.5 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารองค์การ ได้แก่ ด้านทักษะ รูปแบบการบริหาร ค่านิยมร่วม และโครงสร้างหน่วยงาน โดยส่งเสริมการพัฒนาทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมค่านิยมร่วมขององค์กร และปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการศึกษาถึงปัจจัยหรือตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร เช่น ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะหมดไฟในการทำงาน ความสุขในการทำงาน สุขภาพองค์กร เป็นต้น

2.2 ควรทำการเปรียบเทียบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภออื่น ๆ ของจังหวัดสกลนคร เพื่อที่จะได้ทราบอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละอำเภอ ของจังหวัดสกลนคร

2.3 ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร และปัจจัยทางการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรหมนิคม จังหวัดสกลนคร โดยใช้การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (focus group) เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- ชาติชัย อุดมกิจมงคล. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร. รายงานการวิจัย. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐชา ผุดผ่อง. (2566). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในเขตอำเภอวังยาง จังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ทัชเชษฐ์ นิยมสุข. (2561). ภาวะผู้นำทางจริยธรรมของนายกเทศมนตรีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 10(1), 215–228. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ptujournal/article/view/181553>.
- ธนภรณ์ พรณราย. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา. *สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*.
- เนาวรัตน์ รอดเพียน. (2560). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์*.
- พีระยุทธ ศิลพรหม, บุญเหลือ บุปผามาลา, สุรัชย์ ชูคง และวนิดา ณ ลำพูน. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของเทศบาลนครอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 11(3), 109-120. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/CAS/issue/view/17739/4927>.
- ฤทธิชัย บุญธรรม และวิไลลักษณ์ เรืองสม. (2562). รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติของนักศึกษาวิชาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2 วันที่ 19 มกราคม 2562* (หน้า 2116-2126). คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนสุนันทา.
- วนิดา พิมเสน, สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง และละมัย ร่มเย็น. (2567). โมเดลการบริหารแบบ 7S ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอคำตากล้า จังหวัดสกลนคร. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(3), 231–248. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.275457>.
- วีระวัฒน์ ชาแสน. (2566). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอนาแก จังหวัดนครพนม. *วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*.
- เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์. (2560). *การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง*. รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*, 36(2), 140–155. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.03.003>.
- de Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2008). *Innovative work behavior: Measurement and validation* (Scales Research Reports No. H200820). EIM Business and Policy Research.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00106.x>.
- Waterman, R. Jr., Peters, T., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).