

Factors Influencing Organizational Structure in the Balanced Scorecard: A Case Study of Government Agencies in Chum Phae District, Khon Kaen Province

Parichat Wonglakhon

College of Politic and Governance,
Mahasarakham University, Thailand

Chinnawat Chueasraku

College of Politic and Governance,
Mahasarakham University, Thailand

Abstract

Government agencies face challenges in aligning their missions with the needs of their citizens. Many have turned to the Balanced Scorecard as an evaluative tool to secure a competitive edge. This research aimed to: 1) analyze the organizational structure and the effectiveness of the Balanced Scorecard in government agencies; and 2) examine the relationship between organizational composition and the Balanced Scorecard's effectiveness. The methodology primarily employed quantitative techniques. From a total of 128 service providers across five government agencies, 97 were sampled. Descriptive statistics utilized include means, percentages, and standard deviations, while inferential statistics involved Pearson's correlation and multiple regression analyses. Results showed that: (1) respondents perceived organizational structure to be of the highest level; (2) overall opinions on the Balanced Scorecard were also extremely positive; and (3) organizational characteristics positively influenced the Balanced Scorecard, with the "Corporate Design" dimension being the most influential, evidenced by a regression coefficient of .273. Policy suggestions from this research advocate for government agencies to concentrate on improving employee skill sets and promoting corporate values and culture. Further emphasis on bolstering physical resources and managerial support can elevate the performance of government agencies, resulting in efficient administration and superior service delivery.

Keywords

organizing, Balance Scorecard, government agencies

CORRESPONDING AUTHOR

Chinnawat Chueasraku, College of Politic and Governance, Mahasarakham University, Khamriang District, Kantarawichai City, Mahasarakham 44150 Thailand. Email: chinnawat.c@msu.ac.th

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

องค์ประกอบของการจัดองค์กรที่มี ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลเชิงคุณภาพ: กรณีศึกษาหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น

ปาริฉัตร วงละคร

วิทยาลัยการเมืองการปกครอง
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ชินวัตร เชื้อสระคู

วิทยาลัยการเมืองการปกครอง
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

บทคัดย่อ

หน่วยงานรัฐพบกับความท้าทายในการขับเคลื่อนภารกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ จึงต้องแสวงหาเทคนิคการวัดเชิงคุณภาพมาปรับใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การวิจัยนี้มีคำถามการวิจัย คือ องค์ประกอบของการจัดองค์กรและระดับประสิทธิผลเชิงคุณภาพขององค์กรรัฐอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่นอยู่ในระดับใด และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดองค์กรกับประสิทธิผลเชิงคุณภาพเป็นไปในทิศทางใด วัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1. เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบของการจัดองค์กรของหน่วยงานรัฐประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐ และ 2. เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของการจัดองค์กรและประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ให้บริการหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ทั้งหมด 128 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณจำนวน 97 คนด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาใช้ค่าเฉลี่ย การหาร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมานใช้การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1. การรับรู้ระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2. การรับรู้ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3. องค์ประกอบการจัดองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิผลเชิงคุณภาพ ที่ระดับนัยสำคัญ .05 โดยปัจจัยด้านการออกแบบองค์กร สามารถทำนายประสิทธิผลเชิงคุณภาพได้ดีที่สุดโดยมีสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ 2.73 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้แก่ หน่วยงานรัฐควรให้ความสำคัญกับมิติที่สร้างคุณค่าในเชิงนามธรรมให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรได้แก่ การยกระดับทักษะและความรู้ของพนักงานและการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ การให้ความสำคัญโดยส่งเสริมทรัพยากรทางกายภาพ เช่น ทรัพยากรในการทำงานและการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร จะนำไปสู่การเป็นหน่วยงานรัฐที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานรัฐมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและการบริการที่ดี

คำสำคัญ

การจัดการองค์กร, ประสิทธิผลเชิงคุณภาพ, หน่วยงานรัฐ

บทนำ

รัฐบาลได้กำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาประเทศให้ก้าวไกลอย่างรวดเร็วและมั่นคง ด้วยการสนับสนุนให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้นำเครื่องมือทางการจัดการมาขับเคลื่อนการบริหารงาน โดยปัจจุบันหลายองค์กรได้นำเทคนิคการวัดผลคุณภาพมาปรับใช้ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ ซึ่งการวัดผลคุณภาพเป็นเครื่องมือวัดผลเพื่อวัดผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นลำดับที่ 6 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีจำนวนประชากรมากเป็นอันดับที่ 3 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และมีทั้งหมด 26 อำเภอ จากนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องของ Smart City ได้เข้ามามีบทบาทต่อสังคมชุมชนมากขึ้นตามการพัฒนาแบบขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ Thailand 4.0 จังหวัดขอนแก่น ซึ่งได้รับการประกาศให้เป็นเมืองอัจฉริยะ (Smart City) นำร่อง 1 ใน 7 ของประเทศไทยจากรัฐบาล ร่วมกับจังหวัดภูเก็ต เชียงใหม่ ชลบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา และกรุงเทพมหานคร จึงเกิดเป็นแนวคิด Khon Kaen Smart City โดยอำเภอชุมแพ เป็นพื้นที่ 1 ใน 4 อำเภอที่มีเศรษฐกิจเติบโตรองจากตัวเมืองขอนแก่น ข้อมูลจากที่ว่าการอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น เมื่อปี พ.ศ. 2564 พบว่า อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น มีพื้นที่ทั้งหมด 510.9 ตารางกิโลเมตร มีจำนวนประชากรทั้งหมด 123,741 คน ความหนาแน่น 242.20 คน/ตารางกิโลเมตร นอกจากประชากรประกอบอาชีพเกษตรกรรมเป็นหลักแล้ว ยังมีวิสาหกิจชุมชนที่คอยสร้างรายได้ในช่วงฤดูหลังเก็บเกี่ยว ส่งผลให้การเข้ารับบริการหน่วยงานรัฐของอำเภอชุมแพ มีประชากรเข้ารับบริการในหน่วยงานราชการหลักๆ 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานเกษตร สำนักงานที่ดิน สำนักงานพัฒนาชุมชน การประปาส่วนภูมิภาค และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค อย่างไรก็ตาม การที่ประชากรหนาแน่นจึงส่งผลให้การเข้าถึงหน่วยงานรัฐค่อนข้างเป็นไปได้อย่างล่าช้า เพราะการให้บริการของสำนักงานมีความท้าทายในด้านการจัดระเบียบองค์กร (Government Information Center, 2023) โดยเมื่อวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2563 ได้ลงนามการบันทึกข้อตกลง (MOU) ระหว่างอำเภอชุมแพ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Chumphae municipality, 2020) เรื่องความร่วมมือโครงการ “Smart ชุมแพ” ทำให้มีนโยบายเดินหน้าขับเคลื่อน Smart ชุมแพที่อยู่ภายใต้แนวคิด Khon Kaen Smart City ซึ่งจังหวัดขอนแก่นเป็นจังหวัดนำร่องในการเป็น Smart City และอำเภอชุมแพเป็น 1 ในอำเภอที่อยู่ในจังหวัดขอนแก่น มีประชากรหนาแน่น มีเศรษฐกิจเติบโตและมีโครงการ smart ชุมแพทำให้หน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ มีความท้าทายในการจัดองค์กรให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และหน่วยงานรัฐเป็นหน่วยงานที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชน จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์ประกอบการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงระบบการให้บริการของหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การศึกษาจึงมุ่งเน้นศึกษาองค์ประกอบการจัดองค์กรในปัจจุบัน และศึกษาการดำเนินงานขององค์กรเชิงคุณภาพเพื่อวัดระดับความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดองค์กรกับประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพัฒนาหน่วยงานต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรของหน่วยงานรัฐและระดับประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดองค์กรและประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐ

แนวคิดและทฤษฎี

ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

การจัดการคือ การนำทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีมาทำให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ (Dowsri , 2018)

การจัดการ คือ กระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กร ซึ่งมีการจัดการอย่างรอบด้าน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติงานและการจัดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด (Suppaka , 2019)

การจัดการ คือ การดำเนินการให้การ จัดทำนโยบายและ แผนงานให้ประสบความสำเร็จในการนำไปใช้จริง รวมไปถึงกระบวนการของการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น โดยการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพภายในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา (Sanyottithat, 2019)

การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งานสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการวางแผนการกำหนดนโยบาย และการจัดการเป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Kaewsanant & Chirirung, 2021)

จากนิยามข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการคือกระบวนการอย่างหนึ่งภายในองค์กรที่จะมีการวางแผน การกำหนดนโยบายเพื่อให้การทำงานเป็นขั้นตอนส่งผลไปสู่การบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดสมรรถนะหลักขององค์กร

Leonard (1998) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

สมรรถนะหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรประกอบไปด้วย ทักษะและความรู้ของพนักงาน (Employee Knowledge and Skill) หมายถึงความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมถึงพฤติกรรมในการทำงาน ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Technical Systems) หมายถึงความสามารถทางเทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้ในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นรูปธรรม และข้อจำกัดภายในองค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรม (Value and Norms) หมายถึง ค่านิยมวัฒนธรรมขององค์กรหน่วยงาน ความสามัคคีในองค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์การปฏิบัติงาน และการสนับสนุนของฝ่ายบริหาร (Managerial Systems) หมายถึง รางวัล หรือสิ่งสร้างแรงจูงใจขององค์กรแก่พนักงาน

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลขององค์กร

ประสิทธิผลขององค์กร Balanced Scorecard คือ ระบบหรือกระบวนการในการบริหารงานชนิดหนึ่ง ที่อาศัยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) เป็นกลไกสำคัญ Kaplan and Norton (2001) ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือประเมินที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยมีปัจจัยวัดผลสำเร็จครอบคลุมมุมมอง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นอกเหนือจากมุมมองทั้ง 4 มิติของดัชนีวัดความสำเร็จแบบดุลยภาพ จะมีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลแล้ว วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละมิติจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ประสิทธิผลองค์กร หมายถึง ระดับที่องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กรภายในระยะเวลาที่กำหนด สามารถปรับตัว และประยุกต์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ (Tipmanee, 2019) โดยระดับมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานที่มีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ซึ่งเป็นตัวตัดสินคุณภาพของการปฏิบัติงานหรือผลที่ได้รับ (Chaiyakoon, Sinsupan, & Chanaboon, 2019) ซึ่งความสามารถในการบรรลุเป้าหมายที่ทันต่อเวลาในการบริหารงานขององค์กรให้มีประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้สมาชิกและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจงาน และองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และพัฒนาให้อยู่ต่อไปได้ในสังคม (Saengwattanasat, 2022)

สรุปได้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการเน้นคุณภาพของงานให้เป็นไปตามความถูกต้องตามมาตรฐานภายใต้ขอบเขตระยะเวลาที่กำหนดไว้ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้ รวมถึงการปรับตัวขององค์กรเพื่อเข้ากันสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับมิติหรือปัจจัยในองค์กรที่ ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กร นำมาสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงใน Figure 1

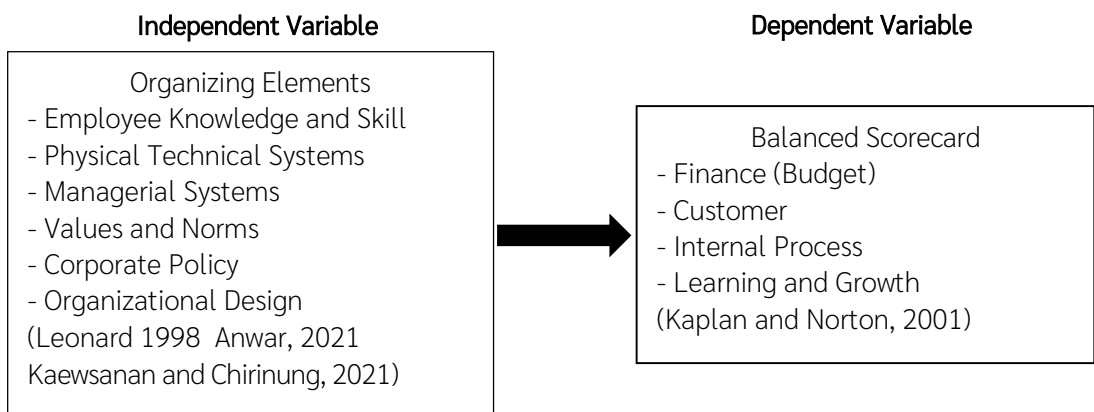


Figure 1. Conceptual Framework

ตารางสรุปการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้รวบรวม จัดกลุ่ม แยกประเภท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 ซึ่งเกี่ยวกับมิติของการจัดองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ ออกเป็น 6 มิติ คือ ทักษะและความรู้ของพนักงาน ทรัพยากรทางกายภาพ ค่านิยม และวัฒนธรรม การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร นโยบายองค์กร และการออกแบบองค์กร ได้ดังนี้

Table 1. Summary of Research on Organizational Elements Impacting Public Sector Efficiency

	Employee Knowledge and Skill	Physical Technical Systems	Values and Norms	Managerial Systems	Corporate Policy	Organizational Design
Kaewsanan and Chirinung (2021)	✓	✓				✓
Choosakuljit (2016)		✓	✓	✓		
Sanyottithat (2019)		✓	✓	✓		
Saenpakdee (2015)	✓			✓	✓	
Pri-ungkool (2014)	✓		✓		✓	✓
Polwattanakul (2014)		✓		✓	✓	✓
Hirikokul (2013)		✓	✓		✓	
Duangjak and MaluLeem (2015)				✓	✓	✓
Butrcharoen (2012)	✓		✓	✓	✓	✓
Kaewchumyong (2013)	✓				✓	✓
Total	5	5	5	6	7	6

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ให้บริการหน่วยงานรัฐอำเภอยะหมื่น จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย สำนักงานพัฒนาชุมชน สำนักงานที่ดิน สำนักงานเกษตร การประปาส่วนภูมิภาค และการ

ไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่นทั้งหมด 128 คน ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างชั้นภูมิจำนวน 97 คนตามแนวคิดของ (Yamane, 1967)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือเชิงปริมาณแบบสอบถามการรับรู้ระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรและการรับรู้ระดับประสิทธิผลเชิงคุณภาพ (Balance Scorecard) มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามระดับการรับรู้องค์ประกอบการจัดองค์กรและระดับประสิทธิผลในการดำเนินงาน กล่าวคือ 5 หมายถึง มีระดับมากที่สุด จนถึง 1 หมายถึง มีระดับน้อยที่สุด แบบสอบถามที่ใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างมี 30 ข้อ โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรและระดับการดำเนินงานเชิงคุณภาพของหน่วยงานใช้การหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยแบ่งความกว้างของอันดับค่าเฉลี่ยที่ 0.80 กล่าวคือ 1.00 – 1.80 มีระดับน้อยที่สุด จนถึง 4.21 – 5.00 หมายถึงมีระดับมากที่สุด การวิเคราะห์หาทิศทางความสอดคล้องของตัวแปร โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระตัวแปรที่ร่วมกันทำนายหรือพยากรณ์ตัวแปรตามใช้วิธีการถดถอยพหุคูณ (Multiple regression)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามเกี่ยวกับการจัดการองค์กรและประสิทธิผลเชิงคุณภาพ สำหรับผู้ให้บริการประชาชน จำนวน 97 ฉบับ โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มสถานที่ทำงานตามสัดส่วน กล่าวคือ ชั้นใดมีประชากรมากได้รับการสุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนมาก โดยกลุ่มตัวอย่าง 97 คน แบ่งออกได้ดังนี้ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง 41 คน สำนักงานที่ดิน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง 23 คน การประปาส่วนภูมิภาค จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง 20 คน สำนักงานเกษตร จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง 8 คน และสำนักงานพัฒนาชุมชน จำนวนของกลุ่มตัวอย่าง 5 คน ตามลำดับ

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการจัดองค์กรหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น จำแนกออกเป็น 6 มิติ ได้แก่ ทักษะและความรู้ของพนักงาน องค์ประกอบทางกายภาพ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ค่านิยมและวัฒนธรรม นโยบายองค์กร และการออกแบบองค์กร

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรของหน่วยงานรัฐระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรโดยรวมทั้งหมด 6 มิติ การรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.28 โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ทักษะและความรู้ของพนักงานการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.37 รองลงมาคือ การออกแบบองค์กรการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.35 ค่านิยมและวัฒนธรรมการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.30 องค์ประกอบทางกายภาพการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.28 การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.20 และ นโยบายองค์กร การรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าเฉลี่ย 4.19 (Table 2)

Table 2. Means and Standard Deviations of Perceptions on Organizing Elements among Government Officials in Chum Phae District, Khon Kaen Province

No.	Organizing Elements	$\bar{x}$	S.D.	Level
1	Employee Knowledge and Skill	4.37	0.613	Very Strong
2	Physical Technical Systems	4.28	0.576	Very Strong
3	Managerial Systems	4.20	0.615	Strong
4	Values and Norms	4.30	0.508	Strongly Valued
5	Corporate Policy	4.19	0.579	Strong
6	Organizational Design	4.35	0.452	Very Strong
	Total	4.28	0.433	Very Strong

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐระดับประสิทธิผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพทั้งหมด 4 ด้าน โดยรวมกลุ่มตัวอย่างรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.45 โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการรับรู้ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.54 รองลงมาคือ ด้านกระบวนการภายในการรับรู้ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย 4.48 ด้านลูกค้า (ประชาชนผู้มาใช้บริการ) การรับรู้ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.40 และด้านการเงิน (การบริหารงบประมาณ) การรับรู้ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.36 (Table 3)

Table 3. Means and Standard Deviations of Perceptions on the Balanced Scorecard among Government Officials in Chum Phae District, Khon Kaen Province

No.	Balance Scorecard	$\bar{x}$	S.D.	Level
1	Finance (Budget)	4.36	0.589	Very Strong
2	Customer	4.40	0.562	Very Strong
3	Internal Process	4.48	0.523	Very Strong
4	Learning and Growth	4.54	0.455	Very Strong
	รวม	4.45	0.402	Very Strong

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบการจัดองค์กรและประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐอำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ตัวแปรต้นองค์ประกอบของการจัดองค์กรทั้ง 6 มิติมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมดคือในเชิงบวกกับตัวแปรตามประสิทธิผลเชิงคุณภาพทั้ง 4 ด้าน โดยเมื่อพิจารณาการแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (Best, 1977) ที่กล่าวถึงระดับความสัมพันธ์เป็นไปได้ตั้งแต่ -1 ถึง 1 กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ได้ทั้งในเชิงบวก (แปรผันตรง) และความสัมพันธ์เชิงลบ (แปรผกผัน) นั้น ผลการวิเคราะห์โดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation) จะพบว่า ความสัมพันธ์โดยรวมขององค์ประกอบการจัดองค์กรที่มีต่อประสิทธิผลเชิงคุณภาพในด้านลูกค้า (ประชาชนผู้รับบริการ) ด้านกระบวนการภายในและด้านการเรียนรู้และการพัฒนาส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์ในระดับต่ำ (0.21 – 0.50) ในขณะที่ตัวแปรต้น 6 มิติดังกล่าวมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงปานกลางกับประสิทธิผลเชิงคุณภาพในด้านการเงิน (การบริหารงบประมาณ) (Table 4)

Table 4. Correlation Analysis of Six Organizational Elements and Four BSC Effectiveness Aspects (N = 97)

Independent Variables	Dependent Variables	Finance (Budget)	Customer	Internal Process	Learning and Growth
Employee Knowledge and Skill	Pearson Correlation	.547**	.509**	.490**	.471**
Physical Technical Systems	Pearson Correlation	.407**	.411**	.399**	.443**
Managerial Systems	Pearson Correlation	.589**	.255*	.390**	.461**
Values and Norms	Pearson Correlation	.537**	.393**	.382**	.427**
Corporate Policy	Pearson Correlation	.484**	.433**	.366**	.353**
Organizational Design	Pearson Correlation	.376**	.515**	.478**	.494**

** Statistical significance level .01

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรตามประสิทธิผลเชิงดุลยภาพ 4 ด้าน และตัวแปรต้นองค์ประกอบการจัดองค์กร 6 มิติ พบว่า ตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ความสำเร็จด้วยสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณ มี 3 จาก 6 มิติได้แก่ มิติด้านทักษะและความรู้ของพนักงาน (Sig = 0.041) ค่านิยมและวัฒนธรรม (Sig = 0.047) และการออกแบบองค์กร (Sig = 0.002) โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่ง 3 มิติดังกล่าวสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลเชิงดุลยภาพขององค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบอีก 3 มิติ ไม่มีระดับนัยสำคัญหรือไม่สามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลเชิงดุลยภาพขององค์กรได้แก่ มิติด้าน องค์ประกอบทางกายภาพ (Sig = 0.271) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Sig = 0.318) และนโยบายองค์กร (Sig = 0.197) โดยตัวแปรต้นที่มีอำนาจการทำนายดีที่สุดคือปัจจัยด้านการออกแบบองค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ .273 รองลงมา คือมิติด้านทักษะและความรู้ของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ .223 และมิติด้านค่านิยม และวัฒนธรรม มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของการพยากรณ์เท่ากับ .179 ตามลำดับ ทำให้ตัวแปรต้นองค์ประกอบขององค์กรทั้ง 3 มิตินี้สามารถอธิบายความแปรปรวนหรือมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 56.40 (Table 5)

Table 5. Multiple Regression Analysis

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	1.249	.304		4.117	.000
Employee Knowledge and Skill	.147	.071	.223	2.075	.041*
Physical Technical Systems	.070	.063	.101	1.108	.271
Managerial Systems	.061	.060	.093	1.004	.318
Values and Norms	.141	.070	.179	2.018	.047*
Corporate Policy	.080	.062	.116	1.300	.197
Organizational Design	.243	.075	.273	3.225	.002*

N = 97; *p<.05, Adjusted R2 = .564; Durbin Watson Statistics = 1.929

สรุปผล

ระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรของหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ระดับองค์ประกอบการจัดองค์กรโดยมีทั้งหมด 6 มิติ ดังนี้ ทักษะและความรู้ของพนักงาน องค์ประกอบทางกายภาพ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ค่านิยมและวัฒนธรรม นโยบายองค์กร และการออกแบบองค์กร มีค่าเฉลี่ยรวม 4.28 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม .433 แปลผลการรับรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับประสิทธิผลเชิงคุณภาพของหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยมีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการเงิน (การบริหารงบประมาณ) ด้านลูกค้า (ประชาชนผู้มาใช้บริการ) ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีค่าเฉลี่ยรวม 4.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม .402 แปลผลการรับรู้อยู่ระดับมากที่สุด

สัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรตามประสิทธิผลเชิงคุณภาพรวม 4 ด้าน และตัวแปรต้นองค์ประกอบการจัดองค์กร 6 มิติ โดยระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่า ตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ความสำเร็จด้วยสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณ มี 3 จาก 6 มิติ ได้แก่ มิติด้านทักษะและความรู้ของพนักงาน (Sig = 0.041) ค่านิยม และวัฒนธรรม (Sig = 0.047) และการออกแบบองค์กร (Sig = 0.002) ซึ่ง 3 มิติดังกล่าวสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลเชิงคุณภาพได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามองค์ประกอบอีก 3 มิติ ไม่มีระดับนัยสำคัญหรือไม่สามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลเชิงคุณภาพได้แก่ มิติด้าน องค์ประกอบทางกายภาพ (Sig = 0.271) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Sig = 0.318) และนโยบายองค์กร (Sig = 0.197)

อภิปรายผล

การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรตามประสิทธิผลเชิงคุณภาพรวม 4 ด้าน และตัวแปรต้นองค์ประกอบการจัดองค์กร 6 มิติพบว่า ตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ความสำเร็จด้วยสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณ มี 3 จาก 6 มิติ โดยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ทักษะและความรู้ของพนักงานส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tipmanee (2019) ที่ได้ศึกษาเรื่อง POSDCoRB และ Good Governance สำหรับธุรกิจเกิดใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dowsri (2018) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา พฤติกรรมองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท คิวพี (ประเทศไทย) จำกัด เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร โดยงานวิจัยของ Tipmanee (2019) และ Dowsri (2018) มีปัจจัยหรือองค์ประกอบการจัดองค์การด้านทักษะและ ความรู้ของพนักงานที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย

องค์ประกอบทางกายภาพไม่ส่งผลหรือไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม สอดคล้อง กับงานวิจัยของ Kaewchumyong (2013) ศึกษากระบวนการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Butrcharoen (2012) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับประสิทธิผลการบริหารงานด้านโครงสร้างพื้นฐานเทศบาลตำบลหนองแขง อำเภอหนองแขง จังหวัดสระบุรี โดยงานวิจัยของ Kaewchumyong (2013) และ Butrcharoen (2012) ไม่มีปัจจัยหรือองค์ประกอบการจัดองค์การด้านองค์ประกอบกายภาพที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย

การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารไม่ส่งผลหรือไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaipo (2009) ที่ได้ศึกษาเรื่องประสิทธิผลของการบริหารจัดการโรง พิมพ์ กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับโรงพิมพ์ทองกลกับโรงพิมพ์คุรุสภาโดยผลการวิจัย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Dechkoontod (2015) ที่ได้ศึกษาเรื่องอิทธิพลของการจัดการ ในองค์การมีผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลบางปะอิน โดยงานวิจัยของ Chaipo (2009) และ Dechkoontod (2015) ไม่มีปัจจัยหรือองค์ประกอบการจัดองค์การด้านการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย

ค่านิยมและวัฒนธรรมส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Damrongrat (2015) ที่ได้ศึกษาระบบการจัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และรูปแบบการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทในเขตพื้นที่สีลม โดยงานวิจัยของ Damrongrat (2015) มีปัจจัยหรือองค์ประกอบการจัดองค์การด้านค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย

นโยบายองค์กรไม่ส่งผลหรือไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Tipmanee (2019) ที่ได้ศึกษาเรื่อง POSDCoRB และ Good Governance สำหรับ ธุรกิจเกิดใหม่ในยุคไทยแลนด์ 4.0 โดยในงานวิจัยพบว่าความสำคัญกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของพนักงาน จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กรโดยงานวิจัยของ Tipmanee (2019) ไม่มีปัจจัยหรือองค์ประกอบการจัดองค์การด้าน นโยบายองค์กรที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย

การออกแบบองค์กรส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Damrongrat (2015) ที่ได้ศึกษาระบบการจัดการภายในองค์กรที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน และรูปแบบการปฏิบัติงานของ พนักงานบริษัทในเขตพื้นที่สีลมผลการวิจัยพบว่า ค่านิยมและวัฒนธรรม นโยบายองค์กร การออกแบบองค์กร และการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารมีส่วนสำคัญที่จะก่อให้เกิดการดำเนินงานที่มีความสุขของพนักงานและนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลโดย

งานวิจัยของ Damrongrat (2015) มีปัจจัยหรือองค์ประกอบการจัดองค์กรด้านการ ออกแบบองค์กรที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำไปใช้

องค์ประกอบการจัดองค์กรหรือตัวแปรต้น ทั้ง 6 ด้าน แบ่งเป็นตัวแปรที่เป็นรูปธรรมและตัวแปรที่เป็นนามธรรม ตัวแปรรูปธรรมประกอบไปด้วยองค์ประกอบทางกายภาพ และการออกแบบองค์กร ตัวแปรนามธรรมประกอบไปด้วย ทักษะและความรู้ของพนักงาน การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ค่านิยม และวัฒนธรรม และนโยบายองค์กร จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณตัวแปรต้น องค์ประกอบการจัดองค์กร 6 มิติจะเห็นได้ว่าตัวแปรต้นในทางรูปธรรมคือ การออกแบบองค์กรเป็นตัวแปรทำนายหรือส่งผลต่อประสิทธิผลเชิงดุลยภาพดีที่สุดด้วยค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยการพยากรณ์เท่ากับ 2.73 หมายความว่า หากองค์กรหรือหน่วยงานรัฐมีองค์ประกอบการจัดองค์กรทางรูปธรรมมิติการออกแบบองค์กรจะส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรค่อนข้างมีประสิทธิภาพมากแต่ในขณะเดียวกันก็จะขาดองค์ประกอบการจัดองค์กร ทางด้านนามธรรมคือทักษะและความรู้ของพนักงาน และการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรเชิงบวก ซึ่งจะมีส่วนช่วยส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรภาครัฐมีประสิทธิผลเชิงดุลยภาพสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

องค์ประกอบการจัดองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลเชิงดุลยภาพ จากการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปรต้นองค์ประกอบการจัดองค์กร 6 มิติที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามประสิทธิผลเชิงดุลยภาพ พบว่าองค์ประกอบการจัดองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลเชิงดุลยภาพ ได้แก่ มิติด้านทักษะและความรู้ของพนักงาน ค่านิยมและวัฒนธรรม และการออกแบบองค์กร และองค์ประกอบการจัดองค์กรที่ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลเชิงดุลยภาพได้แก่องค์ประกอบทางกายภาพ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และนโยบายองค์กร ในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานรัฐ อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น เพื่อให้มีการบริหารงาน การบริการที่ดี ควรเพิ่มการพัฒนาองค์ประกอบทางกายภาพในเรื่ององค์ประกอบในที่ทำงาน การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน บริหารงานและการให้บริการประชาชนเพื่อการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย มิติการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เช่น การให้รางวัล การสร้างแรงจูงใจในการทำงานรวมถึงการสนับสนุนการเพิ่มพูนความรู้ภายในองค์กรให้แก่ เจ้าหน้าที่รัฐมากยิ่งขึ้น และมีนโยบายองค์กรควรมีการกำหนดหรือออกแบบกฎระเบียบนโยบายที่มีการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้มากขึ้นรวมถึงการกำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และ วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นหน่วยงานรัฐที่มีประสิทธิภาพสูง

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าการออกแบบองค์กรหรือองค์ประกอบการจัดองค์กรดีและเพียงพออยู่แล้ว หากภายหลังผู้วิจัยหรือผู้อ่านคนอื่น ๆ ศึกษาหัวข้อวิจัยในแนวทางนี้ ควรไปเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์กับเจ้าหน้าที่ และ

พนักงานร่วมด้วย ซึ่งจะช่วยเหลือมุมมองทำให้ได้ข้อมูลในอีกด้านว่าภายในหน่วยงานมีองค์ประกอบเป็นแบบใดและพนักงานมีความต้องการด้านใดบ้างเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์รอบด้านมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5(1), 35 – 47.
- Best, J., & Kahn, J. V. (1993). *Research in Education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from Performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California management review*, 40(3), 112-132.
- Butcharoen, A. (2012). Education on the level of effectiveness of infrastructure management Nong Saeng Subdistrict Municipality, Nong Saeng District, Saraburi Province. The Graduate Program in Civil Engineering at Suranaree University. (in Thai)
- Chaiyakoon, P., Sinsupan, N., & Chanaboon, S. (2019). The Development of Food Safety Market by Community Participation in Puainoi Subdistrict, Puainoi District, Khon Kaen Province. *Research and Development Health System Journal*, 13(2), 407-413. (in Thai)
- Chaipo, T. (2009). The Effectiveness of Printing House Management: A Case Study of Thongkamol Printing House and Kurusapa Printing House. *Eau Heritage Journal Social Science and Humanities*, 2(2), 45 – 54. (in Thai)
- Choosakuljit. (2016). *The implementation of a Balanced Scorecard to organization: a case study of the pasteurized milk factory*. Independent study for Master's Degree of Engineering in Industrial Engineering, Thammasat University. (in Thai)
- Chumphae municipality. (2020). Smart Chumpae Project Preparation Meeting 2020. Retrieved from <http://tessabanchumphae.go.th>. (in Thai)
- Damrongrat, S. (2015). A Study of Management System and Organizational Performance Patterns Affecting Employees' Motivation in the Silom district. *Journal of Graduate School of Commerce-Burapha Review*, 9(2), 97 – 110. (in Thai)
- Dechkoontod, A. (2015). The influence of Organization Management on Performance Effectiveness of staff at Bangpa-In hospital. *RMUTT Global Business and Economics Review*, 10(2), 89–100. (in Thai)
- Dowsri, T. (2018). *The Development of Organizational Behavior in Human Resource Management to promote performance efficiency Case Study QP (Thailand) Co., Ltd.* Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Duangjak, S. & MaluLeem, I. (2015). Effectiveness of management-based Policies Governance in Rajabhat University. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 57-70. (in Thai)

- Government Information Center. (2023). *Chum Phae District*. Retrieved from <http://www.oic.go.th/INFOCENTER30/3050/>. (in Thai)
- Hirikokul, C., Pollaharn, C., & Kaewkham, S. (2013). A Balanced Scorecard Model for the Administration of Educational Institutes under the Office of Non-Formal and Informal Education in Kalasin Province Equilibrium administration. *Rajabhat MahaSarakham University Journal*, 7(3), 179-186. (in Thai)
- Kaewchumyong, A. (2013). *Management principles* (4th ed). Bangkok: Namsilp Advertise Co.ltd. (in Thai)
- Kaewsanan, K. & Chirinung, P. (2021). *Managing the organization to success*. Rajamangala University of Technology Rattanakosin. (in Thai)
- Namrat, P. & Juito, S. (2008). *Organizational and management Concepts*. Roi-Et: Roi-EtRajabhat Univerisy. (in Thai)
- Polwattanakul, A. (2014). Composition of taxation organizations of the Revenue Department in Thailand. *Journal of Graduate School of Commerce Burapha Review*, 9(2). 97-109. (in Thai)
- Pri-ungkool, P. (2014). The effectiveness of the organization's management in the construction of stadiums, districts of Department of Physical Education. *Doctor of Philosophy in Public Administration*, Rajamangala University of Technology Rattanakosin. (in Thai)
- Pritpinyo, C. (2017). *Organizational assessment based on quality criteria and public sector management*. Public Health Administration, Faculty of Public Health. Bangkok: Mahidol University. (in Thai)
- Saenpakdee, A (2015). Sports management concept for excellence in higher education institutions state. *Journal of Liberal Arts and Management*, Kasetsart University, 2(2), 173-201. (in Thai)
- Saengwattanasat, S. (2022). *Human resource management that affects employee engagement at the university*. Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Sanyottithat, P. (2019). *New Organization Management Policy With Collaboration Process Efficiently*. *Journal of Graduate Review Nakhon Sawan Buddhist College*, 7(3), 263-276. (in Thai)
- Suppaka, P. (2019). *Public policy and planning to manage government organizations*. Phra Nakhon Si Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (in Thai)
- Tipmanee, S. (2019). POSDCoRB and Good Governance for Startup in Thailand 4.0 era, *Journal of MCU Humanities Review*, 5(1), 73-88. (in Thai)