



## วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

## Academic Article

## Synthesizing High-Performance Organization Components for Application in Local Government

การสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การสมรรถนะสูง เพื่อการประยุกต์ใช้ในองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น

Thongchai Joicechu<sup>1\*</sup>, Thanapoj Paesuwan<sup>2</sup>, Wuttichai Kawee<sup>3</sup>,  
Paksakorn Rakklad<sup>4</sup>, Kritsana Dararuang<sup>5</sup> & Rungraditt Kongyoungyune<sup>6</sup>

ธงชัย จ้อยชู<sup>1\*</sup>, ธนพจน์ แพสุวรรณ<sup>2</sup>, วุฒิชัย กาวี<sup>3</sup>, ภาคสกร รักกลัด<sup>4</sup>, กฤษณะ ดาราเรือง<sup>5</sup>,  
& รุ่งรัตติ คงยั้งยืน<sup>6</sup>

## ARTICLE INFO

Name of Author &  
Corresponding Author: \*

## 1. Thongchai Joicechu\*

ธงชัย จ้อยชู

Chaopraya University, Thailand.  
มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: thongchai.joi@cpu.ac.th

## 2. Thanapoj Paesuwan

ธนพจน์ แพสุวรรณ

Chaopraya University, Thailand.  
มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: thanapoj.jae@cpu.ac.th

## 3. Wuttichai Kawee

วุฒิชัย กาวี

Chaopraya University, Thailand.  
มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: wuttichai.ka@cpu.ac.th

## 4. Paksakorn Rakklad

ภาคสกร รักกลัด

Chaopraya University, Thailand.  
มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: paksakorn.rak@cpu.ac.th

## 5. Kritsana Dararuang

กฤษณะ ดาราเรือง

Chaopraya University, Thailand.  
มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: kritsana.dar@cpu.ac.th

## 6. Rungraditt Kongyoungyune

รุ่งรัตติ คงยั้งยืน

Chaopraya University, Thailand.  
มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา

Email: rungradit.k@cpu.ac.th

## ABSTRACT

This study aims to synthesize the core components of the High-Performance Organization (HPO) concept and to develop a conceptual framework tailored to the context of local government organizations. The study is based on a document analysis of 15 sources and 13 peer-reviewed articles published between 2020 and 2025. A qualitative content analysis approach was employed, alongside a comparative matrix technique, to identify similarities, differences, and conceptual linkages across the selected frameworks.

The findings reveal four key dimensions of HPO that are particularly relevant to local government organizations: (1) quality of management, (2) human resource management, (3) organizational culture, and (4) organizational learning and innovation. Each dimension is further operationalized with clear definitions to support practical application. The study contributes to the literature by proposing an integrated conceptual framework that systematically connects management quality, human resource development, and innovation-driven learning. This framework addresses a critical gap in the application of HPO concepts within the local public sector context. Furthermore, the findings offer policy implications and practical guidelines that can assist local administrators in designing policies, measures, and performance evaluation systems to effectively transform their organizations into high-performance entities in alignment with contextual realities.



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย  
Thai-Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

**คำสำคัญ:**

องค์กรสมรรถนะสูง, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, การวิเคราะห์องค์ประกอบ

**Keywords:**

High-Performance Organization, HPO, Local Government Administration

**Article history:**

Received: 16/11/2025

Revised: 10/12/2025

Accepted: 05/01/2026

Available online: 20/03/2026

**How to Cite:**Joicechu, T. & et al. (2026). Synthesizing High-Performance Organization Components for Application in Local Government. *Journal Dhamma for Life*, 32(2), 441-452.**บทคัดย่อ**

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษานี้ใช้การวิเคราะห์เอกสารจากแหล่งข้อมูลรวม 15 แหล่ง และร่วมกับบทความวิชาการจำนวน 13 ชิ้นที่ตีพิมพ์ระหว่าง พ.ศ. 2020–2025 โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (qualitative content analysis) และการจัดทำเมทริกซ์เปรียบเทียบเพื่อระบุความสอดคล้อง ความแตกต่าง และความเชื่อมโยงขององค์ประกอบเชิงแนวคิด

ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักขององค์กรสมรรถนะสูงที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ (1) คุณภาพการบริหารองค์การ (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) วัฒนธรรมองค์การ และ (4) องค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยแต่ละมิติได้รับการนิยามเชิงปฏิบัติการอย่างชัดเจนเพื่อรองรับการนำไปใช้จริง องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษานี้คือการพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการของ HPO ที่เชื่อมโยงมิติด้านการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการในการประยุกต์ใช้แนวคิด HPO ในภาครัฐระดับท้องถิ่น นอกจากนี้ ผลการศึกษายังนำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายและแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในการออกแบบนโยบาย มาตรการ และระบบการประเมินผล เพื่อยกระดับองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่

**บทนำ**

ภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ในปัจจุบัน ความคาดหวังของประชาชนต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ทั้งในมิติของการแก้ไข บรรเทา เยียวยา ป้องกัน และพัฒนา ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับพื้นที่หรือหน่วยงานท้องถิ่นอื่น ๆ ความคาดหวังดังกล่าวเกิดขึ้นควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเมือง การขยายตัวของความเป็นเมือง (urbanization) และการเผชิญกับภัย



พิบัติรูปแบบใหม่ที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความท้าทายทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงเผชิญข้อจำกัดเชิงโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณ กรอบระเบียบการเบิกจ่าย และข้อกำหนดด้านการบริหารภาครัฐที่มีความเข้มงวด ซึ่งอาจลดทอนความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยเหตุนี้ แนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) จึงได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในฐานะกรอบแนวคิดที่สามารถยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐท้องถิ่น (ICMA, 2021; HPO Center, n.d.) ในบริบทของการบริการสาธารณะ การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด HPO จำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นความโปร่งใสในการตัดสินใจ (transparency) ระบบการประเมินผลที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงสาธารณะ (public value) และกลไกการมีส่วนร่วมของประชาชน (citizen participation) ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทความนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สามารถสร้างผลลัพธ์ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบทได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งได้รับการพัฒนาจากงานวรรณกรรมและประสบการณ์เชิงปฏิบัติที่เน้นองค์ประกอบเชิงระบบ อาทิ การกำกับดูแลที่มีประสิทธิผล (effective governance) การกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับทรัพยากร (strategic alignment) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (learning-oriented culture) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (performance-oriented human resource management) (Holbeche, 2005; de Waal, 2010; de Waal, 2012)

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีระบบ (Systems Theory)

ซึ่งมีรากฐานมาจากงานด้านไซเบอร์เนติกส์และวิทยาการระบบรวมถึงผลงานของ Norbert Wiener (1948) และ Ludwig von Bertalanffy (1968) (General System Theory) เสนอกรอบแนวคิดที่มององค์การเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนย่อยหลายหน่วยซึ่งโต้ตอบกันและกับสิ่งแวดล้อมโดยใช้การป้อนกลับ (feedback) เพื่อรักษาเสถียรภาพหรือปรับตัว นักวิชาการองค์กรได้นำแนวคิดระบบเปิดมาประยุกต์ใช้เพื่ออธิบายการแลกเปลี่ยนกับสิ่งแวดล้อมและความจำเป็นของการปรับตัวขององค์การ (Katz & Kahn, 1966) ในขณะที่แนวทางเชิงไซเบอร์เนติกส์ของ Stafford Beer (1972) ช่วยให้มีเครื่องมือวิเคราะห์การออกแบบองค์การที่ยั่งยืน (Beer, 1972) แนวคิดเชิงระบบนี้เป็นพื้นฐานสำคัญที่สนับสนุนการพัฒนากรอบคิดองค์การสมรรถนะสูง (de Waal, 2010)



### แนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

นักวิชาการพยายามสกัดหาองค์ประกอบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จว่ามีองค์ประกอบใดบ้าง ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบทที่นักวิชาการสาขานั้นเชี่ยวชาญ แตกต่างกัน ซึ่งทำให้เกิดนิยามที่หลากหลายมุมมอง เช่น Quality, Productivity, and Competitive Position (Deming, 1982) เกิดจากการมององค์รวมเป็นระบบที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบในการสร้างคุณภาพและความสามารถในการแข่งขัน ด้วยหลักปฏิบัติ เช่น สร้างความมุ่งมั่นระยะยาวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ เลิกพึ่งการตรวจจับข้อผิดพลาดอย่างเดียว ปรับปรุงกระบวนการและระบบงาน ยกกระดานการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน ทำลายอุปสรรคระหว่างหน่วยงาน และสำคัญที่สุดคือขับเคลื่อนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะเพิ่มคุณภาพ ผลผลิต และความได้เปรียบทางการแข่งขันจนกลายเป็นองค์กรสมรรถนะสูง Peters & Waterman (1982) กล่าวว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมการทำงานแข็งแกร่งและปฏิบัติการที่เน้นผลลัพธ์ความเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขึ้นกับการผสมระหว่างวัฒนธรรม ค่านิยมที่ชัดเจน การกระจายอำนาจ การโฟกัสที่ลูกค้าและการปฏิบัติ มากกว่าการพึ่งพาโครงสร้างหรือกระบวนการอย่างเดียว

การศึกษาการเปรียบเทียบบริษัทจำนวนมากตลอดช่วงเวลาหลายปีพบว่าองค์กรที่มี “วัฒนธรรมที่ปรับตัวได้” ซึ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ส่งเสริมความเสี่ยงที่เหมาะสม และสอดคล้องกับกลยุทธ์ มีผลลัพธ์ทางการเงินและการเติบโตที่ดีกว่า วัฒนธรรมจึงมีบทบาทในการกำหนดพฤติกรรม พันธะสัญญาของพนักงาน นโยบายการจ้าง และวิธีการตัดสินใจของผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมมักต้องใช้เวลาและการนำของผู้หน้าที่มุ่งมั่นเพื่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อองค์กรสมรรถนะสูง (Kotter & Heskett, 1992) Kaplan และ Norton (1992) เสนอแนวคิด Balanced Scorecard ว่า องค์กรสมรรถนะสูงต้องวัดและบริหารผลการดำเนินงานให้ครบมิติ ไม่ใช่เพียงตัวชี้วัดทางการเงินระยะสั้นเท่านั้น พวกเขาแนะนำสี่มุมมองหลักการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งเชื่อมโยงกันเป็นระบบเพื่อแปลกลยุทธ์เป็นเป้าหมายที่วัดได้และการดำเนินงานที่ชัดเจน ระบบนี้ช่วยจัดแนวองค์กร ปรับพฤติกรรมผ่านตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ สร้างการสื่อสารและการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และทำที่สุดขับเคลื่อนผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน ทำให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็น “สมรรถนะสูง” ได้แท้จริง

องค์กรสมรรถนะสูงคือองค์กรที่สามารถเปลี่ยนจาก “ดี” เป็น “ยอดเยี่ยม” ได้อย่างยั่งยืน โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ ผู้นำที่ถ่อมตัวแต่มีความมุ่งมั่นสูง, การเลือกคนก่อนกลยุทธ์ (First Who, Then What) การเผชิญกับ “ความจริงโหดร้าย” อย่างตรงไปตรงมา การค้นพบแนวคิด “เม่น” (Hedgehog Concept) ที่ชัดเจนซื่อสัตย์ (สิ่งที่ทำได้ดีที่สุด สิ่งที่ขับเคลื่อนผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และสิ่งที่ตนหลงใหล) วัฒนธรรมวินัย (culture of discipline) และการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวเร่ง (not a primary driver) ความสำเร็จเกิดจากการกระทำสม่ำเสมอสะสมจนเกิดแรงขับเคลื่อน ผลลัพธ์คือความสำเร็จที่ยืนยาวมาจากคนที่ถูกต้อง พฤติกรรมที่มีวินัย และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Jim Collins, 2001) องค์กรสมรรถนะสูงคือองค์กรที่สร้าง “dynamic stability” คือมีความเสถียรเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว พร้อมความยืดหยุ่นและความสามารถในการเปลี่ยนแปลง



(change-ability) เมื่อเผชิญสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว หนังสือเน้นการออกแบบวัฒนธรรมและระบบที่สนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การทำงานข้ามพรมแดนหน่วยงาน การมีข้อตกลงจิตใจเชิงบวก (psychological contract) กับพนักงาน และบทบาทของ HR/ผู้นำในการกระตุ้นผลงานที่ยั่งยืน กล่าวคือ HPO เกิดจากการผสมผสานระหว่างการออกแบบองค์กรที่ชัดเจน วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และกลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่แปลเป็นการปฏิบัติได้จริง (Holbeche,2005) องค์กรสมรรถนะสูงคือองค์กรที่มีความสามารถบรรลุผลลัพธ์ ทั้งทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อเทียบกับคู่แข่งอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ภายในระยะเวลา 5ปีหรือมากกว่านั้น โดยมุ่งเน้นอย่างมีวินัยในสิ่งที่สำคัญต่อองค์กรอย่างแท้จริง(การจัดการทรัพยากร กระบวนการ ผู้คน และวัฒนธรรมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้ และการรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย) (Waal,2010) ผู้วิจัย พบว่า HPO ในภาคเอกชนมุ่งตัวชี้วัดผลทางการเงินและการเติบโต และมีปฏิสัมพันธ์ตลอดเวลา กับสภาพแวดล้อมภายนอก การอยู่รอดหรือพัฒนาองค์กรขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นและปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ HPO สำหรับภาครัฐเช่น อปท.ต้องตีความใหม่ให้สอดคล้องกับภารกิจสาธารณะและภาพลักษณ์ เช่น การแก้ปัญหาคุณภาพชีวิตของประชาชน ความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน ความยั่งยืนของชุมชน และการป้องกันปัญหาหรือบรรเทาปัญหาที่อาจเกิดซ้ำ ซึ่งในมุมมองผู้บริหารภาครัฐสามารถนำกลยุทธ์ระยะยาวพร้อมความยืดหยุ่นโดยความสามารถในการเปลี่ยนแปลง การให้ความสำคัญกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ การเปิดรับเทคโนโลยีและนวัตกรรม โดยหัวใจสำคัญที่สุดคือการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มาปรับประยุกต์ใช้ ปัจจุบันนักวิชาการก็ยังคงยากที่จะสรุปนิยามขององค์กรสมรรถนะสูงได้ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรสมรรถนะสูง โดยใช้แหล่งข้อมูลจาก 2 นักวิชาการที่ได้รับการยอมรับ และพิสูจน์ด้วย 13 งานวิชาการในรอบ 5 ปี (2020-2025) ว่าทั้ง 15 แหล่งข้อมูลสกัดได้องค์ประกอบหลักใดบ้างเพื่อเป็นแนวทางในการนำมาปรับใช้กับบริบทเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ตารางที่ 1 แสดงการทบทวนขององค์ประกอบขององค์กรสมรรถนะสูง

	นักวิชาการ นักวิจัย															ความถี่	ร้อยละ	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
องค์ประกอบตัวแปร "องค์กรสมรรถนะสูง"	Linda Holbeche (2005)	Andrew de Waal (2010)	อิศราภรณ์ ประจักษ์ และคณะ (2568)	ศุภัญญา พรมอารักษ์ และคณะ (2562)	คณพล ไครสมุทร และคณะ(2567)	Khan, Kamlimullah.....(2024)	Raja Rehan..... (2024)	สมคิด ผู้โพธิ์ตรัส (2567)	Syliani Xanthopoulou ... (2023)	รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	Ipinazar,Asier.....(2021)	ธัญญา วาทีตต์พันธ์ และคณะ. (2564)	จินดาศ เจริญชัย (2564)	Jerry A. S. Adatsi(2020)	อาจารย์ฤทธิชัยและคณะ (2563).			
1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์องค์กร	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓			✓				8	53.33
2. โครงสร้างองค์กร	✓				✓	✓	✓	✓									5	33.33
3. ภาวะผู้นำ	✓		✓	✓			✓				✓	✓	✓				7	46.66
4. วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓			✓		11	73.33
5. การบริหารทรัพยากรมนุษย์	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			12	80.00
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้/นวัตกรรม	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓				10	66.66



องค์ประกอบตัวแปร "องค์กรสมรรถนะสูง"	นักวิชาการ นักวิจัย															ความถี่	ร้อยละ
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
	Linda Holbeche (2005)	Andrew de Waal (2010)	อิตารัมภ์ ประจักษ์ และคณะ (2568)	สุกัญญา พรหมอารักษ์ และคณะ (2562)	คณพท ไทรสมุทร และคณะ(2567)	Khan, Kamillah.....(2024)	Raja Rehan..... (2024)	สมคิด ผู้ไพจิตรกุล (2567)	Syliani Xanthopoulou ... (2023)	รินทร์ภัสร์ ศักดิ์ชัยวัฒนา (2565)	Ipinazar,Asier.....(2021)	อานา วาฑิตพันธ์ และคณะ. (2564)	วินาสศ เจริญชัย (2564)	Jerry A. S. Adatsi(2020)	อานา วาฑิตพันธ์ และคณะ (2563).		
7. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง	✓				✓	✓	✓				✓		✓		✓	7	46.66
8. การมุ่งลูกค้าและภายนอก	✓		✓	✓	✓			✓				✓	✓			7	46.66
9. ระบบข้อมูล/เทคโนโลยี	✓		✓									✓			✓	4	26.66
10. คุณภาพการบริหารจัดการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	86.66
11. องค์กรธรรมาภิบาล										✓						1	0.66
12. องค์กรเพื่อสังคม								✓								1	6066

### คุณภาพการบริหารจัดการองค์กร

เป็นปัจจัยที่แรกและสำคัญที่สุดในทฤษฎีระบบถือเป็นปัจจัยนำเข้า ด้วยคุณภาพการบริหารองค์การและกรอบธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมในการให้บริการสาธารณะ (Remme & de Waal, 2020; de Waal & de Haas, 2018) ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำความตั้งใจบริการ น่าเชื่อถือ มีความเป็นแบบอย่าง สื่อค่านิยมและเป้าหมายชัดเจน ตัดสินใจและลงมืออย่างรวดเร็ว (Waal&Julie, 2020) มีจริยธรรม ส่งเสริมความรับผิดชอบ ตัดสินใจเชิงปฏิบัติและโค้ชทีมเพื่อผลลัพธ์ (Waal, 2010) มีความซื่อสัตย์ มุ่งผลลัพธ์ (Yadav,N.,&de Waal,A., 2020) การปฏิบัติในองค์กรสมรรถนะสูงจะมีความสอดคล้องและสนับสนุนวิสัยทัศน์องค์กร (Holbeche, 2005) ซึ่งสอดคล้องกับ 11 บทควมวิจัยในช่วง 5 ปี และ 2 นักวิชาการคนสำคัญ (2020-2025) ดังนั้น อปท.จะพัฒนาเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ได้นั้น ต้องเริ่มที่ผู้นำโดยเฉพาะทีมผู้นำระดับสูง เช่นนายกเทศมนตรี ปลัด และการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ฝ่ายการเมืองสมัยใหม่ต้องใช้กลไกอำนาจฝ่ายบริหาร ในการกำหนดนโยบายและใช้สภาเพื่อผ่านแผนการพัฒนาและงบประมาณที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่หาเสียงเข้าสภาฯ ไม่ควรดำเนินการตามแผนพัฒนาเดิมที่ดำเนินการมานานและไม่ปรับตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปมาก โดยมอบอำนาจการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในการขับเคลื่อนแก่ฝ่ายปกครอง โดยฝ่ายบริหารต้องเคารพกฎระเบียบอย่างเข้มงวด มีความเป็นแบบอย่างเรื่องวินัยการทำงาน มีจริยธรรม ส่งเสริมความรับผิดชอบ ตัดสินใจรวดเร็วตามกรอบของระเบียบกฎหมายมีความซื่อตรงและ มุ่งผลลัพธ์ของนโยบายที่แถลงต่อสภาฯ ตามแผนพัฒนาบ้านเมืองที่ปรับปรุงทุกปีเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตสังคมเมือง



## การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

เลิกการตรวจจับความผิดพลาดอย่างเดียว,ยกระดับการฝึกอบรมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Deming, 1982) พันธะสัญญาของพนักงาน นโยบายการจ้าง (Kotter&Heskett, 1992) การเลือกคนก่อนกลยุทธ์ (First Who, Then What) สิ่งที่ได้ดีที่สุดในสิ่งที่ตนหลงใหล พฤติกรรมที่มีวินัย (Jim Collins, 2001) การมีข้อตกลงจิตใจเชิงบวกกับพนักงาน (Psychological contract) (Holbeche, 2005) การจูงใจค่าตอบแทน ระดับค่าตอบแทน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งภายใน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การทำงานยืดหยุ่น การประเมินผลงาน กระบวนการเรื่องข้อร้องเรียน การทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกัน ความมั่นคงในการจ้างงาน สิ่งเหล่านี้อยู่ในใจพนักงานที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ (Combs, 2006) การพัฒนาศักยภาพคน (Waal, 2010) ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิชาการร่วมสมัยของนักวิจัย ว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (อาจารย์ ฤทธิชัย, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, โกสินทร์ เตชะนิยม และอภิชาติ กิตติศักดิ์นาวิน, 2563) ความเป็นมืออาชีพ (ธันวา วาหิตต์พันธ์ และนุชนรา รัตนศิริระประภา, 2564) การพัฒนาพนักงานรายบุคคลและการพัฒนาทีม ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร (Asier,I, 2021) การสรรหา พนักงานให้มีความยืดหยุ่นและทักษะหลายอย่าง (Waal, 2010) การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภาครัฐให้เป็น HPO ต้องอาศัยความมุ่งมั่นของผู้นำร่วมกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นหัวใจ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดงานจนเกิดความเป็นเจ้าของ (Adatsi, Yamamoto และ Lloyd, 2020) ดังนั้นในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ องค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับสอง เพราะต้องเริ่มต้นด้วยการคัดเลือกบุคคลคุณภาพตั้งแต่เริ่ม โดยพิจารณาคนที่มีวินัยสูง กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ ยืดหยุ่น ปรับตัวได้รวดเร็ว สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง รักษาสุขภาพ มีทัศนคติบวก มีประสบการณ์การทำงานเป็นทีมสูง มีความมุ่งมั่นให้เกิดผลลัพธ์ รวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ของฝ่ายบุคคลในการพัฒนา ดึงดูด รักษาและให้ค่าตอบแทนสวัสดิการที่เหมาะสม ที่สำคัญคือใช้แนวทางแบบการบริหารทีมกีฬาอาชีพ

ในขณะที่บริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบริบทแตกต่างออกไป เพราะการคัดเลือกบุคลากรโดยส่วนกลางมีระเบียบในการบรรจุเข้ารับราชการ แต่ก็สามารถบริหารได้ โดยการมอบอำนาจให้ปลัดฝ่ายปกครองรับผิดชอบกำกับดูแลให้เป็นไปตามระเบียบ โดยฝ่ายบริหารไม่เข้าไปแทรกแซง ซึ่งฝ่ายบริหารสามารถวางนโยบายและยุทธศาสตร์ให้นำไปจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน แล้วปรับแก้ไข จึงอนุมัติ สั่งการนำไปดำเนินการ โดยให้ฝ่ายปกครองวัดประสิทธิผล รายงานความก้าวหน้าของงาน ตามระเบียบปฏิบัติ พร้อมพิจารณาให้คุณลงโทษตามเกณฑ์ ก็จะค่อยๆสลายระบบอุปถัมภ์ กลายเป็นระบบปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพด้วยแผนพัฒนาบุคลากรตามความเชี่ยวชาญ ระบบสรรหา ฝึกอบรม ประเมินผลงาน และแรงจูงใจที่สอดคล้องกับการกิจสาธารณะ ส่งเสริมทีมข้ามหน่วยงานและการแบ่งปันความรู้



## วัฒนธรรมองค์การ

หลักการสำคัญที่ปรากฏในงานวิชาการและงานวิจัยสมัยใหม่พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นการสร้างและปลูกฝังค่านิยมหลัก (Core values) ที่สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และพันธกิจของผู้นำขององค์กรไปยังบุคลากร การมุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างค่านิยมผูกพันกับคุณภาพและการปรับปรุงพัฒนาการทำงานประจำอย่างต่อเนื่อง (Deming, 1982) โดยเอื้อต่อการมีส่วนร่วม ความร่วมมือ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge-sharing) ซึ่งหนุนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนวัตกรรม (Do & Mai, 2020; Mohammed et al., 2022) และความยืดหยุ่น (agility) กับกระบวนการเรียนรู้เชิงระบบ (organizational learning) จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและรักษาความมีประสิทธิภาพในระยะยาว (de Waal, 2020; Khan et al., 2024) ทั้งนี้ในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบริบทวัฒนธรรมของราชการฝ่ายปฏิบัติการอย่างเข้มงวด เพราะการตรวจสอบภายในและภายนอก รวมถึงระเบียบข้อบังคับ ที่ว่าถึงขั้นห้ามมีข้อผิดพลาด ข้อผิดพลาดคือเรื่องร้ายแรงต่ออนาคตหน้าทีการทำงาน และฐานค่าตอบแทน รวมถึงวันเวลาปฏิบัติหน้าที่ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาหลายชั้นหลายสายทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร แบบตามระเบียบ ตามกรอบเวลา ตามแนวทางการปฏิบัติเดิม การคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ใดๆ ก็มีโอกาสดีระเบียบข้อบังคับและธรรมเนียมปฏิบัติ ในองค์ประกอบที่ 3 นี้ ควรให้ความสำคัญที่วัฒนธรรมการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก แล้วหาทางป้องกันระยะยาวเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำหรือรุนแรงเพิ่มขึ้น ถึงแม้จะติดขัดระเบียบข้อบังคับเพราะเป็นเรื่องใหม่ แต่ก็ต้องพยายามตั้งเรื่องเสนอ เพื่อให้ฝ่ายบริหาร ฝ่ายปกครองรับรู้ปัญหาและรับทราบแนวทางการแก้ไข ป้องกัน ซึ่งผู้วิจัยพบว่ามีกระแสการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากอปท.หลายพื้นที่ โดยเกิดจากประชาชนเรียกร้องหรือมีการแก้ไขกฎหมาย ตามข่าวสารที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ซึ่งถือเป็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นมากกว่าก่อนอย่างเห็นได้ชัด

## องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม

หมายถึงความสามารถเชิงองค์กรในการสร้าง เรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และนำความรู้นั้นไปแปลงเป็นนวัตกรรมที่เพิ่มคุณค่าให้กับการปฏิบัติราชการและบริการสาธารณะ โดยมีมิติสำคัญได้แก่ ระบบการเรียนรู้เชิงระบบ (systemic learning) วัฒนธรรมที่สนับสนุนการทดลองและยอมรับความล้มเหลวเป็นแหล่งการเรียนรู้ กลไกการแบ่งปันความรู้ข้ามหน่วยงาน และความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Holbeche, 2005; de Waal, 2010, 2012) งานสังเคราะห์ล่าสุดชี้ว่าการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เป็นระบบต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างความสามารถเชิงไดนามิก (dynamic capabilities) และทรัพยากรองค์กรเพื่อรองรับการปรับตัวและนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Khan et al., 2024; de Waal, 2020) การวิจัยเชิงประจักษ์ยังเน้นบทบาทของวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้และทีมที่ขับเคลื่อนตนเองเป็นศูนย์กลางสำคัญของการเกิดนวัตกรรมภายในองค์กร (Mohammed et al., 2022; Ipinazar et al., 2021) สำหรับภาคราชการท้องถิ่น แนวทางปฏิบัติที่ได้ผลรวมถึงการจัดพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (innovation labs) ระบบป้องกันเชิงบูรณาการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโครงการพัฒนาความสามารถที่เชื่อมโยงกับปัญหาจริงของประชาชน (Do & Mai,



2020; Remme & de Waal, 2020; de Waal & de Haas, 2017) งานศึกษาในบริบทท้องถิ่นยังยืนยันว่าผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการทดลองเชิงนโยบายเป็นปัจจัยเร่งสำคัญในการยกระดับอปท.ไปสู่สถานะ HPO (Karnsomdee, 2025)

สรุปแล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมเป็นหัวใจของการยกระดับสมรรถนะสูง เพราะเป็นช่องทางเดียวที่เชื่อมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างคุณค่าสาธารณะอย่างยั่งยืน (de Waal, 2012; Mohammed et al., 2022) ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับฝ่ายปกครองคือ สำนักปลัด อปท.ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ พบความเหมือนกันคือ เป็นการยากมากที่จะให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานโครงการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์เพราะกลัวถูกย้ายหรือถูกคนอื่นมาทำแทน ถึงแม้จะมีการรณรงค์ระดมสมอง อบรม สัมมนา แต่ก็ยังไม่สามารถดึงความรู้และประสบการณ์จากบุคคลเข้าสู่องค์กร และด้วยภารกิจจำนวนมาก จึงไม่มีอัตรากำลังคนสำรองเหลือพอจะเรียนรู้ข้ามสายงาน โดยเฉพาะอปท.ขนาดเล็กบางคนดูแลหลายภารกิจงาน ทำให้คนอื่นทำแทนไม่ได้ ถึงแม้ก่อนโยกย้ายหรือเกษียณจะมีการส่งมอบแฟ้มงาน ก็จะเป็นรายละเอียดงานมากกว่าข้อสรุปเสนอแนะ เพราะการสรุปหรือเสนอแนะใด ๆ

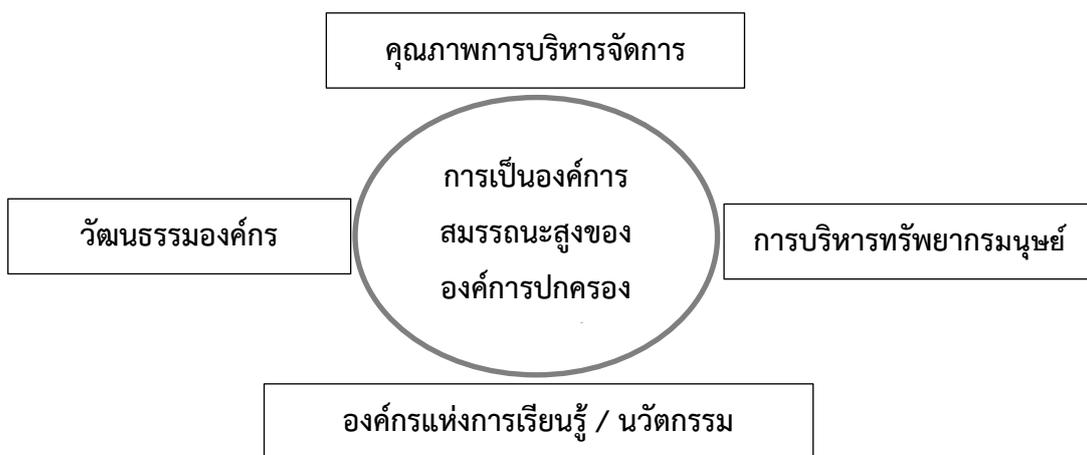
การสังเคราะห์เชิงกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัยนี้จึงเสนอว่า การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ควรยึดหลัก 4 มิติแกนกลาง โดยการยกระดับคุณภาพการบริหารและธรรมาภิบาล (governance & performance management) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic HRM) การสร้างและบ่มเพาะวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ (learning & knowledge culture) และเพิ่มความยืดหยุ่นและค่อยๆสร้างสรรค์นวัตกรรม (agility & innovation) ซึ่งแต่ละมิติสามารถนิยามเชิงปฏิบัติการ (operational definitions) ได้ตามดัชนีที่พิสูจน์ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ (de Waal, 2012; Do & Mai, 2020; Remme & de Waal, 2020) และสามารถแปลเป็นตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลในหน่วยงานท้องถิ่นได้

### องค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา

ผลการสังเคราะห์นี้จัดทำขึ้นบนพื้นฐานทฤษฎีระบบตามกรอบแนวคิดของ 2 นักวิจัยคนสำคัญด้าน HPO และ 13 งานวิจัยสมัยใหม่ (2020–2025) พบว่า HPO ไม่ใช่เพียงรายการเทคนิค แต่เป็นกรอบเชิงระบบที่ต้องแปลเป็นนโยบายและการปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรนั้น ๆ (Do & Mai, 2020; de Waal, 2020) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรนำกรอบ HPO ไปประยุกต์โดยออกแบบให้มีความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนาจังหวัด เป็นสำคัญเพื่อการได้รับงานอุดหนุนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น และให้บริการสาธารณะตามแผนพัฒนาเมือง โดยผู้นำฝ่ายบริหารให้ความสำคัญกับการมุ่งผลลัพธ์ โดยการบูรณาการธรรมาภิบาลและการตรวจสอบกับการบริหารผลการปฏิบัติอย่างสมดุล เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการมุ่งผลลัพธ์เพียงตัวเลข ตั้งระบบตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับผลลัพธ์สาธารณะและเผยแพร่ผลเป็นประจำเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ซึ่งตัวชี้วัดพื้นฐานสำหรับท้องถิ่นที่เสนอแนะคือ ระดับความพึง



พอใจของประชาชน (Citizen Satisfaction Index) , อัตราการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการตัดสินใจ (Participation Rate) , อัตราการตอบสนองต่อข้อร้องเรียน (Complaint Response Rate) , เวลาเฉลี่ยในการให้บริการ (Average Service Time) ดัชนีนวัตกรรมบริการ (Number of Service Innovations per Year), ดัชนีประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ (Budget Efficiency Ratio) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผู้วิจัยเน้นว่าการแปลแนวคิด HPO มาสู่ภาครัฐต้องคำนึงถึงภารกิจสาธารณะ บริบทการเมือง ทรัพยากรจำกัด และความต้องการของประชาชนด้วยการค่อยๆ ส่งเสริมพื้นที่ทดลองนวัตกรรม (pilot innovation labs) และการเสริมความโปร่งใสในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุนการบริหารเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชน



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา

## สรุป

การศึกษานี้บรรลุวัตถุประสงค์ในการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) และพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยการวิเคราะห์เอกสารและบทความวิชาการที่เกี่ยวข้องด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพและการเปรียบเทียบเชิงเมทริกซ์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของ HPO ที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทดังกล่าวสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) คุณภาพการบริหารจัดการ (2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (3) วัฒนธรรมองค์กร และ (4) องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งแต่ละมิติได้รับการนิยามเชิงปฏิบัติการอย่างชัดเจน กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะเชิงบูรณาการ โดยเชื่อมโยงมิติด้านการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการขับเคลื่อนนวัตกรรมเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม ส่งผลให้สามารถอธิบายกลไกการยกระดับสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา อีกทั้งยังมีศักยภาพในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรในบริบทจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา สามารถเสนอข้อเสนอแนะทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติได้ดังนี้

ในเชิงวิชาการ การศึกษานี้ได้เสนอกรอบแนวคิด HPO เชิงบูรณาการที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรภาครัฐระดับท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เดิมและช่วยเติมเต็มช่องว่างของการประยุกต์ใช้แนวคิด HPO ในบริบทที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และทรัพยากร โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต เช่น การพัฒนาเครื่องมือวัด การทดสอบโมเดลเชิงสาเหตุ หรือการวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละมิติต่อผลลัพธ์ขององค์กร

ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และระบบบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม นอกจากนี้ ควรมีการปรับใช้กรอบแนวคิดให้สอดคล้องกับบริบทเชิงพื้นที่และระดับความพร้อมของแต่ละองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- อาจารย์ ฤทธิชัย, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, โกสินทร์ เตชะนิยม, & อภิชาติ กิตติศักดิ์นาวิน. (2563). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรสมรรถนะสูง. *วารสารการบริหารรัฐกิจ*, 15(2), 45–62.
- ธันวา วาทีตต์พันธ์, & นุชนรา รัตนศิริระประภา. (2564). ความเป็นมืออาชีพและการพัฒนาพนักงานในองค์กรสาธารณะ. *วารสารบริหารธุรกิจและการจัดการ*, 12(1), 77–91.
- Adatsi, Y., Yamamoto, K., & Lloyd, S. (2020). Human resource practices in high performance public organizations. *Public Management Review*, 22(5), 693–712.
- Asier, I. (2021). Employee engagement and team performance in high performance organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 21(2), 55–70.
- Beer, S. (1972). *Brain of the firm: A development in management cybernetics*. London: Herder and Herder.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperCollins.
- Combs, J. (2006). The role of employee perceptions in human resource management. *Journal of Management*, 32(6), 803–828.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. MIT Press.
- Do, N. T., & Mai, T. T. (2020). Organizational culture and high performance: Evidence from public sector agencies in Vietnam. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(2), 1–18.
- de Waal, A. A. (2010). *What makes a high-performance organization: Five valid factors of competitive advantage*. Enfield: Global Professional Publishing.
- de Waal, A. A. (2012). *Strategic performance management: A managerial and behavioral approach*. Palgrave Macmillan.



- HPO Center. (n.d.). What is a high-performance organization? Retrieved March 19, 2026, from <https://www.hpocenter.com>
- Holbeche, L. (2005). *The high-performance organization: Creating dynamic stability and sustainable success*. London: Butterworth-Heinemann.
- Ipinazar, I., et al. (2021). Knowledge sharing, team self-management and innovation performance: Evidence from local governments. *Public Management Review*, 23(8), 1123–1145.
- ICMA (International City/County Management Association). (2021). *High-performance local government framework*. Washington, DC: ICMA.
- Karnsomdee, N. (2025). Leadership and policy experimentation for local government innovation: Case studies in Thailand. *Asian Journal of Public Administration*, 47(1), 45–67.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York, NY: Wiley.
- Khan, S., et al. (2024). Dynamic capabilities and organizational learning for continuous innovation. *Journal of Business Research*, 162, 113543.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Mohammed, A., et al. (2022). Knowledge sharing and innovation in public organizations: A systematic review. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 589–610.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Remme, J., & de Waal, A. (2020). Governance and leadership for high performance organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 215–231.
- Remme, J., & de Waal, A. A. (2020). Organizational learning in public sector organizations: How culture drives innovation. *Public Administration Review*, 80(4), 645–659.
- von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York, NY: George Braziller.
- Waal, A. (2010). *Strategic performance management: Leveraging and measuring your intangible value drivers*. Palgrave Macmillan.
- Waal, A., & Julie, S. (2020). Leadership behaviors in high performance organizations. *Journal of Leadership Studies*, 14(3), 33–45.
- Yadav, N., & de Waal, A. (2020). Ethics, integrity, and outcomes in high performance public organizations. *Public Integrity*, 22(4), 405–423.
- Wiener, N. (1948). *Cybernetics: Or control and communication in the animal and the machine*. Cambridge, MA: MIT Press.

