



Received: 19 February 2023

Revised: 21 February 2023

Accepted: 31 March 2023

FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF INNOVATION MANAGEMENT IN THAI PUBLIC ORGANIZATIONS

Theerapon VINIDWATTANAKOMOL¹ and Suwannee SANGMAHACHAI¹

1 Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Thailand; thee123@gmail.com (T. V.);
suwanneeru@yahoo.com (S. S.)

Handling Editor:

Associate Professor Dr.Sukanya BURANADECHACHAI Bangkok Thonburi University, Thailand

(This article belongs to the Theme 1: Humanities & Social Sciences for Sustainable Development)

Reviewers:

- | | |
|--|---|
| 1) Professor Dr.Kittisak JERMSITTIPARSERT | University of City Island, Cyprus |
| 2) Associate Professor Dr.Thanaporn SRIYAKUL | Mahanakorn University of Technology, Thailand |
| 3) Dr.Samanan RATTANASIRIVILAI | Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand |

Abstract

The objective of this research was to study the factors influencing the effectiveness of innovation management in Thai public organizations. In this study, a quantitative method was used. The data were collected from 300 government officials using the questionnaires as research tools. The obtained data were analyzed and processed using the least squares path structure equation through Smart PLS program. The research results revealed that the factors influencing the effectiveness of innovation management in Thai public organizations, namely strategic leadership factor and organizational structure factors, had a direct and indirect positive relationship with the effectiveness of innovation management in Thai public organizations through innovation management capabilities. There was a positive direct correlation with the innovation management capabilities. In addition, the innovation management capabilities were found to have a positive direct correlation with the effectiveness of innovation management in Thai public organizations. As a result, the public sector should give great importance to the recruitment and selection of personnel to become leaders in the organization and the reform of the management structure in the organization.

Keywords: Innovation Management, Public Organization, Effectiveness

Citation Information: Vinidwattanakomol, T., & Sangmahachai, S. (2023). Factors Affecting the Effectiveness of Innovation Management in Thai Public Organizations. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.14456/jirgs.2023.1>

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ในองค์การภาครัฐไทย

ธีรพล วินิจวัฒนโกมล¹ และ สุวรรณิ แสงมหาชัย¹

1 คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; thee123@gmail.com (ธีรพล); suwanneeru@yahoo.com (สุวรรณิ)

บรรณาธิการผู้รับผิดชอบบทความ:

รองศาสตราจารย์ ดร.สุกัญญา บุรณเดชาชัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี
(บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของหัวเรื่องที่ 1: มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน)

ผู้ทรงคุณวุฒิผู้พิจารณาบทความ:

- | | |
|--|--|
| 1) ศาสตราจารย์ ดร.กิตติศักดิ์ เจริมสิทธิประเสริฐ | มหาวิทยาลัยซีดีไอส์แลนด์ สาธารณรัฐไชปรัส |
| 2) รองศาสตราจารย์ ดร.ธนพร ศรียากุล | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร |
| 3) อาจารย์ ดร.ศมานันท์ รัตนศิริวิไล | มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา |

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของไทย โดยการศึกษาในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษาเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการจำนวน 300 คน ด้วยแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์และประมวลผลโดยใช้สมการโครงสร้างเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด ผ่านโปรแกรม Smart PLS ผลการศึกษาปรากฏว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของไทยผ่านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความสามารถในการจัดการนวัตกรรม นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของไทย ด้วยเหตุนี้ ภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้นำในองค์การ และการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์การ

คำสำคัญ: การจัดการนวัตกรรม, องค์การภาครัฐ, ประสิทธิภาพ

ข้อมูลการอ้างอิง: ธีรพล วินิจวัฒนโกมล และ สุวรรณิ แสงมหาชัย. (2566). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐไทย. วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา, 12(1), 1-18. <https://doi.org/10.14456/jirgs.2023.1>

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

บทนำ

นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการให้บริการสาธารณะ (Mulgan & Albury, 2003; Khonglarp & Sansook, 2022) และการพัฒนาการบริการเชิงระบบขององค์กรภาครัฐ (Humphrey, 2014) การสร้างนวัตกรรมและการนำกระบวนการที่เกิดจากความคิดใหม่ๆ รวมถึงวิธีการปฏิบัติงานใหม่มาทดแทนกระบวนการดั้งเดิมด้วยการเรียนรู้และนำมาปรับใช้ภายในองค์กร ก่อให้เกิดการปรับปรุงทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญ (Green et al., 2001)

นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรมเป็นที่รู้จักกันอย่างดีในองค์กรภาคเอกชนที่มุ่งแสวงหาและเร่งพัฒนานวัตกรรมต่างๆ (Ritwattanavanich, 2019) ทั้งการพัฒนานวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการตลาด เพื่อให้การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประโยชน์สูงสุด อาทิเช่น การจัดการเงินทุน แรงงาน การลดต้นทุน และเพิ่มกำไรให้มากที่สุด ตลอดจนเป็นการช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มโอกาสทางธุรกิจมากขึ้น ประกอบกับสถานการณ์ของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งความเจริญก้าวหน้าด้านต่างๆ อาทิเช่น ด้านเทคโนโลยี ด้านการบริการ ด้านการจัดการองค์ความรู้ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงนี้จึงไม่จำกัดเฉพาะองค์กรภาคเอกชนเท่านั้น หากแต่ขยายวงกว้างไปสู่องค์กรภาครัฐ ที่ต้องเร่งปรับตัวในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนานวัตกรรมจากภายในองค์กรหรือการนำนวัตกรรมจากองค์ความรู้ภายนอก อย่างเช่น นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมจัดการ ที่ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์การ กระบวนการและแนวทางการปฏิบัติ (Damanpour & Wischnevsky, 2006; Volberda et al., 2013) มาปรับใช้ในการจัดการองค์การภาครัฐให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยมีเป้าหมายหลักในการพัฒนาและส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลจำเป็นต้องใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนา (เมลิสมา มหาพล และ กมลพร กัลยาณมิตร, 2564) เนื่องจากนวัตกรรมเป็นพลังขับเคลื่อนหลักของความก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรือง (Volberda et al., 2013) ภาครัฐจึงมีความจำเป็นต้องสร้างและใช้นวัตกรรม ที่เกิดจากแนวคิด กระบวนการหรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ (Luecke & Katz, 2003) เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั่วโลกอย่างรวดเร็ว (พงศ์ชนันต์ เลิศวรสิน และ ปณันดา จันทรสุกรี, 2564) โดยเฉพาะปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นสิ่งที่ยากจะคาดเดาได้ ต้องอาศัยความสามารถขององค์กรภาครัฐในการนำนวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ (Hartley, 2005; Mulgan & Albury, 2003) เช่นเดียวกับองค์กรภาครัฐทั่วโลกที่ให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนาแนวคิดใหม่ ปรับปรุงระบบการจัดการที่ส่งเสริมการใช้ความคิด การต่อยอดองค์ความรู้ อันเป็นแหล่งที่มาของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ นำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์จริง (Boyne et al., 2003; Walker, 2004; Luecke & Katz, 2003; Damanpour & Wischnevsky, 2006) ที่จะส่งเสริมให้การดำเนินการเกี่ยวกับนวัตกรรมเป็นไปอย่างมีขั้นตอน ส่งผลให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Boyne et al., 2003; Walker, 2004) นำไปสู่การจัดการนวัตกรรมที่ยั่งยืน (Keskin et al., 2012)

หากองค์กรภาครัฐไม่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรองรับการให้บริการประชาชนหรือองค์กรภาคเอกชนได้ ย่อมแสดงถึงความล้มเหลวของภาครัฐโดยมีนัยสำคัญที่แผ่ถึงถึงความล่าช้า ล้าหลัง การสูญเสียโอกาส รวมถึงความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนไม่สามารถยกระดับสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้วได้ ปัจจุบันองค์กรภาครัฐจึงให้ความสำคัญกับประเด็นนี้มากขึ้น เนื่องจากนวัตกรรมภาครัฐมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงการให้บริการสาธารณะดีขึ้น (กนกวรรณ กลิ่นจันทร์ และ ปะการัง ชื่นจิต, 2565) สามารถสร้างความยั่งยืนและสามารถยกระดับความพึงพอใจในการบริการสาธารณะแก่ประชาชนและสังคมไทย (Pavapanunkul, 2018)

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

ด้วยเหตุที่การจัดการนวัตกรรมของภาครัฐโดยเฉพาะ เป็นประเด็นที่ยังควรให้ความสนใจเสมอ เนื่องจากนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หากละเลยอาจส่งผลให้การบริหารหรือการจัดการมีความล้าหลัง ไม่ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะประเทศไทยควรให้ความสำคัญและต่อยอดการศึกษาว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของไทยมีอะไรบ้าง และส่งผลอย่างไรต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม เนื่องจากเป็นประเด็นที่ครอบคลุมถึงการบริหารประเทศ โดยมีประชาชนหรือองค์กรธุรกิจเป็นผู้ที่ได้รับผลกระทบจากผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐโดยตรง ปัจจุบันองค์การภาครัฐของไทยได้นำนวัตกรรมต่าง ๆ มาใช้ในการให้บริการเป็นจำนวนมาก (Kimanivong, 2015; Tesapaet & Pavapanunkul, 2019) จึงควรให้ความสำคัญในการศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดผลเชิงประจักษ์ การวิจัยครั้งนี้จึงถูกดำเนินการขึ้นเพื่อตอบต่อคำถามการวิจัยที่ว่า อะไรบ้างคือปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของไทย และมีผลอย่างไร

การทบทวนวรรณกรรม

ประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม

นวัตกรรม (Innovation) ประกอบด้วยลักษณะที่โดดเด่น คือ มีลักษณะเป็นความใหม่และการพัฒนาหรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ โดยอาศัยความรู้และความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐาน สามารถจำแนกออกเป็นประเภท เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Koch & Hauknes, 2005) นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ เป็นต้น ส่วนการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management) เป็นการจัดการ การปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การให้บริการ แผนงาน กระบวนการใหม่ที่ได้สร้างขึ้น เพื่อให้เกิดคุณค่าใหม่ โดยการใช้องค์ความรู้ เทคโนโลยี และทรัพยากรต่าง ๆ โดยมีลักษณะเป็นกระบวนการใหม่ คือ เป็นการนำองค์ความรู้ใหม่ ทั้งแนวคิด กระบวนการและระบบที่ทันสมัยมาช่วยพัฒนาการให้บริการของภาครัฐ อาทิเช่น การสร้างหรือพัฒนาเว็บไซต์ขององค์กรให้สามารถบริการด้วยรูปแบบที่หลากหลายขึ้น (Tanninen et al., 2008) นอกจากนี้ยังมีลักษณะเป็นแนวทางการปฏิบัติใหม่ คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่เป็นการละหรือเปลี่ยนจากสภาพที่เป็นอยู่เดิมไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งการเปลี่ยนแปลงด้านการแลกเปลี่ยนแนวคิด ความรู้ ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ (Hamel, 2006; Hamel et al., 2008; Vijande & Gonzalez, 2007) และเป็นการปรับปรุงระบบการจัดการความรู้หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูล และทักษะภายในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้องค์การมีการดำเนินงานโดยเน้นความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร เพื่อกระตุ้นหรือส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การจัดการนวัตกรรมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม (The Effectiveness of Innovation Management) คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานขององค์กรที่มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ และแนวทางการให้บริการ ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาสนับสนุนการให้บริการ โดยการสร้างสรรค์รูปแบบการบริการใหม่ ให้มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น เว็บไซต์หน่วยงานและสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงเป็นการจัดระบบขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการที่รวดเร็ว การให้คำแนะนำ/ปรึกษาอย่างถูกต้องแม่นยำ จนกระทั่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้มารับการบริการได้

องค์ประกอบของการวัดประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ 1) การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ เช่น การนำองค์ความรู้ใหม่ แนวคิดกระบวนการใหม่มาสร้างสรรค์ช่องทางการให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ สร้างสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบใหม่ในการนำเสนอข้อมูลต่าง ๆ นำเทคโนโลยีทางอินเทอร์เน็ตและระบบที่ทันสมัย มาสร้างโปรแกรมประยุกต์ต่าง ๆ มากขึ้น (Green et al., 2001) 2) การพัฒนาการให้บริการ โดยการนำความรู้ แนวทางปฏิบัติ รูปแบบการให้บริการ เทคโนโลยี แนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ มาช่วยพัฒนาการให้บริการ มุ่งเน้นการให้บริการด้วยระบบที่ทันสมัย ค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา (Tidd & Hull, 2003; Walker, 2004; Sandor, 2018) มีการพัฒนากระบวนการ

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

ทำงานหรือระบบงานและออกแบบการให้บริการใหม่ที่รองรับการสร้างความนวัตกรรมใหม่ในอนาคต การพัฒนาระบบการบริหารต่างๆ ในองค์กรส่งผลให้กระบวนการดำเนินงานโดยรวมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Green et al., 2001) และ 3) การให้บริการที่ดี ด้วยองค์การภาครัฐของไทยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชน ดังนั้น การวัดประสิทธิผลควรเป็นการวัดการให้บริการที่ภาครัฐมีให้กับภาคประชาชน การบริการที่ดีนั้น ภาครัฐควรมีความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของประชาชน (Hartley, 2005) รวมถึงสร้างความพึงพอใจหรือความคาดหวังที่แฝงอยู่ภายใต้ความต้องการของประชาชน (Kinder, 2002; Mahmoud et al., 2017) โดยการให้คำแนะนำ/คำปรึกษาและความช่วยเหลือแก่ผู้มารับบริการจะต้องมีความถูกต้องแม่นยำ ควรมีการรวบรวมและจัดเก็บองค์ความรู้ที่จำเป็นไว้เป็นฐานข้อมูลที่มีระบบ ความสะดวก และพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำมาใช้ได้ทันที เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ในการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Carbonell et al., 2009)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) คือ ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์และในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ คิดอย่างเป็นระบบ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีการวางแผนล่วงหน้าและแสวงหาแนวทางหรือสิ่งใหม่ๆ ที่สามารถส่งเสริมหรือพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร มีการตัดสินใจรอบคอบเด็ดขาด สามารถแก้ปัญหาที่มีความยากและซับซ้อนได้ ในขณะเดียวกันผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีทักษะการบริหารงานที่เน้นการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และใช้ความสามารถที่ทำงาน มีความยืดหยุ่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย รวมถึงสามารถปรับทัศนคติ ความคิดเห็น ข้อเสนอของทุกฝ่ายให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยแบ่งเป็นบทบาทด้านการคิดเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

1) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) คือ ความสามารถในการคิด การทำความเข้าใจในเชิงสังเคราะห์และในเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ มีการพิจารณาสถานการณ์ต่างๆ และรวบรวมข้อมูลที่หลากหลายเพื่อคาดการณ์วางแผนล่วงหน้าทั้งในการพัฒนาทักษะและแสวงหาแนวทางการบริการใหม่หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ล่วงหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการกระตุ้นการพัฒนาทักษะของตัวบุคคล รวมถึงใช้ในการวิเคราะห์ ไตร่ตรองประกอบการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ตลอดจนความสามารถในการวางแผนแก้ไขปัญหาล่วงหน้าโดยใช้การวางแผนสถานการณ์จำลองเพื่อจินตนาการถึงอนาคตต่างๆ และเตรียมพร้อมสำหรับสิ่งที่ไม่คาดคิดที่อาจจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังเน้นการส่งเสริมการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Adair, 2002)

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นผู้ที่ภาวะความเป็นผู้นำสูงทั้งด้านความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความกดดันได้ และมีทักษะสื่อสารที่ดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจง่าย ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีการบริหารงานแบบเน้น “คน” คือให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างแรงจูงใจต่างๆ การให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือระหว่างปฏิบัติงาน การให้รางวัลหรือให้คำติชมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) คือ ความสัมพันธ์ของงาน ลักษณะกระบวนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบและการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานของบุคคลและฝ่ายต่างๆ ในองค์กร เพื่อให้การประสานงานในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรมีมิติของความยืดหยุ่น มิติของการกระจายอำนาจ มีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งความรับผิดชอบและการมอบหมายหรือมอบอำนาจการตัดสินใจ มีช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

1) โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Structure) คือ โครงสร้างองค์การที่บริหารงานแบบมีลักษณะของความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบ วิธีการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ไม่เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอนทางการมากนัก สามารถสื่อสารด้วยภาษาที่ไม่เป็นทางการได้ เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ยอมรับความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการปรับตัวตามสถานการณ์ หรือปรับวิธีการปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัวเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

2) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Decentralization Structure) คือ โครงสร้างองค์การที่บริหารงานแบบมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ระดับล่าง (Laegreid & Verchoest, 2010) มีการกระจายอำนาจไปสู่ระดับการจัดการที่ต่ำกว่าตามลำดับชั้น ซึ่งผู้ปฏิบัติงานในลำดับชั้นที่ได้รับมอบหมายอำนาจนั้น สามารถที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น และมีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่อยู่ในขอบเขตหน้าที่ รวมถึงการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Innovation Management Capability) คือ คุณลักษณะของบุคคลหรือองค์การที่สามารถบริหารจัดการภายในองค์การ มีการวางแผนงานระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร การสร้างแนวทางหรือวิธีการใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสร้างฐานข้อมูลสำหรับการจัดการนวัตกรรมให้เกิดประสิทธิผลและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) ความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรม (Strategic Innovation Capability) คือ ทักษะความสามารถในกระบวนการจัดการตั้งแต่กระบวนการรับรู้ การสร้างแนวคิดในการจัดการและการวางแผนงาน รวมถึงการปฏิบัติงาน การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนแนวคิดใหม่ร่วมกัน (Tidd et al., 2001) ตลอดจนกระบวนการพัฒนาแนวคิดใหม่จากแนวคิดหรือรูปแบบวิธีการต่างๆ ที่มีอยู่ โดยใช้การวางแผนงาน การหาแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่จะทำให้เกิดความรวดเร็ว ทั้งการวางแผนงานระยะยาวให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การเพิ่มความสามารถในการจัดการนวัตกรรมด้วยการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง หลังจากนั้นควรมีการจัดเก็บฐานข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติงานใหม่อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการนำออกมาปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ช่วยให้การสร้างกลยุทธ์นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

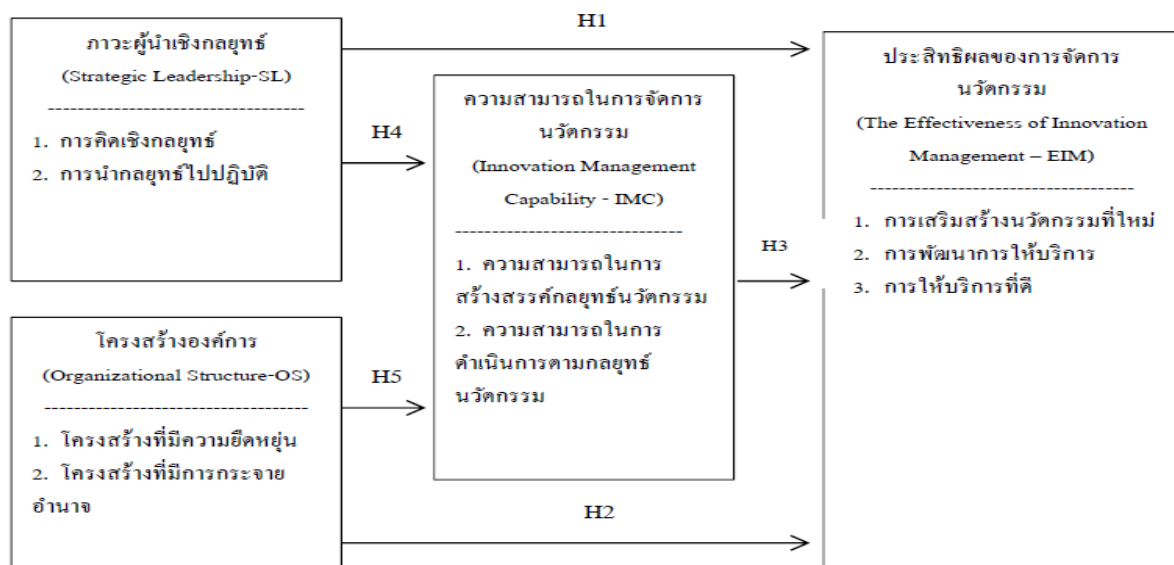
2) ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม (The Implementation of Strategic Innovation Capability) คือ ทักษะความสามารถในการจัดหา จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม (Luecke & Katz, 2003) ทั้งด้านงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ทางด้านอินเทอร์เน็ต ด้านโปรแกรมประยุกต์คอมพิวเตอร์ ทางโทรศัพท์มือถือ รวมถึงแอปพลิเคชันต่างๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดบรรยากาศขององค์การให้อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรมที่สร้างขึ้นด้วยความราบรื่น ประสบความสำเร็จ

สมมติฐานและกรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากจะชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Boal & Hooijberg, 2000; Mavondo & Farrell, 2003; Awaji, 2018) โครงสร้างองค์การ (Rainey & Bozeman, 2000; Afuah, 2002; Martins & Terblanche, 2003; Rezayian, 2005; Dibrell et al., 2007; Rainey et al., 2009; Laegreid & Verchoest, 2010; Forsman, 2011; Abuzaid, 2016; Ahmady et al., 2016; Sawangnuwatkul, 2021) และความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (Francis & Bessant, 2005; Rezayian, 2005; Wang et al., 2008; Argyres, 2011; Hassan & Rohrbach, 2012; Hittmar et al., 2013; Izadi Z.D. et al., 2020; Sawangnuwatkul, 2021) เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม แล้ว ยังชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Chang et al., 2011) และโครงสร้าง

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

องค์การ (Afuah, 2002; Gomel & Sbragia, 2006) นั้นต่างก็มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการจัดการนวัตกรรมด้วย สามารถพัฒนาเป็นสมมติฐาน และสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม แบบคำถามปลายปิด ที่ผู้เขียนพัฒนาขึ้นและผ่านการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ด้วยการหาค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาคของมาตรวัดตัวแปรแฝงหลัก และตัวแปรแฝงย่อยมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.884-0.968 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้สำหรับการวิจัย เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัย เพื่อรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ ข้าราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงมหาดไทย ที่มีตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 22,996 คน คำนวนขนาดตัวอย่างโดยประยุกต์ใช้กฎ 20 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ (Hair et al., 2010) ได้ตัวอย่างทั้งสิ้น 280 คน และเพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนของจำนวนตัวอย่างและการสุ่มแจกแบบสอบถามตามกระทรวง การวิจัยครั้งนี้จึงเก็บข้อมูลเพิ่มเติมอีก 20 คน รวมเป็น 300 คน จำแนกเป็น กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 188 คน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 60 คน และกระทรวงมหาดไทย จำนวน 52 คน สำหรับการตรวจสอบข้อมูลเชิงประจักษ์และยืนยันทดสอบสมมติฐาน วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรนั้น ใช้สถิติการวิเคราะห์สมการโครงสร้างตัวแบบเส้นทางกำลังสองน้อยที่สุด ด้วยโปรแกรม Smart PLS version 3

ผลการวิจัย

การวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วยตัวแปรแฝงย่อย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) การคิดเชิงกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีตัวแปรสังเกตได้ หรือข้อความที่ใช้วัดตัวแปรแฝงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 10 ข้อ ประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับการคิดเชิงกลยุทธ์ (SLST) จำนวน 5 ข้อ และข้อความเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SLSI) จำนวน 5 ข้อ ส่วนโครงสร้างองค์กรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วยตัวแปรแฝงย่อย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น และ 2) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ โดยมีตัวแปรสังเกตได้ หรือข้อความที่ใช้วัดตัว

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

แปรแปลงโครงสร้างองค์การ 9 ข้อ ประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น (OSFX) จำนวน 5 ข้อ และข้อความเกี่ยวกับโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (OSDS) จำนวน 4 ข้อ ขณะที่ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของการจัดการนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นตัวแปรแฝงหลัก ประกอบด้วยตัวแปรแฝงย่อย 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรม และ 2) ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม โดยมีตัวแปรสังเกตได้หรือข้อความที่ใช้วัดตัวแปรแฝงความสามารถในการจัดการนวัตกรรม 9 ข้อ ประกอบด้วย ข้อความเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรม (IMCSIC) จำนวน 4 ข้อ และข้อความเกี่ยวกับความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม (IMCSII) จำนวน 5 ข้อ แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าต่ำสุด (Min) ค่าสูงสุด (Max) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ค่าความเบ้ (Skewness) ของมาตรวัดความสามารถในการจัดการนวัตกรรมดังข้อมูลในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะเบื้องต้นของข้อมูล

	Mean	Min	Max	SD	Kurtosis	Skewness
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์						
SLST1	4.053	1	5	0.828	-0.775	0.814
SLST2	4.233	1	5	0.825	-1.068	1.346
SLST3	4.017	2	5	0.875	-0.455	-0.686
SLST4	4.020	1	5	0.850	-0.499	-0.315
SLST5	3.553	1	5	1.067	-0.415	-0.336
SLSI1	4.107	1	5	0.871	-0.699	0.017
SLSI2	3.987	1	5	0.885	-0.529	-0.221
SLSI3	3.803	1	5	1.027	-0.512	-0.406
SLSI4	4.010	1	5	0.840	-0.530	0.003
SLSI5	4.110	2	5	0.783	-0.406	-0.679
โครงสร้างองค์การ						
OSFX1	3.933	1	5	0.875	-0.474	-0.190
OSFX2	4.107	1	5	0.798	-0.512	-0.226
OSFX3	4.043	1	5	0.847	-0.515	-0.319
OSFX4	4.053	1	5	0.856	-0.553	-0.297
OSFX5	4.037	1	5	0.890	-0.646	-0.203
OSDS1	4.077	2	5	0.828	-0.464	-0.628
OSDS2	4.037	2	5	0.843	-0.474	-0.549
OSDS3	4.043	2	5	0.847	-0.448	-0.651
OSDS4	4.067	2	5	0.794	-0.442	-0.472
ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม						
IMCSIC1	4.077	1	5	0.883	-0.649	-0.117
IMCSIC2	4.117	1	5	0.875	-0.621	-0.260
IMCSIC3	4.007	1	5	0.940	-0.646	-0.281
IMCSIC4	3.903	1	5	0.922	-0.580	0.022

	Mean	Min	Max	SD	Kurtosis	Skewness
IMCSII1	4.090	1	5	0.878	-0.833	0.379
IMCSII2	4.153	1	5	0.856	-0.848	0.430
IMCSII3	4.147	1	5	0.809	-0.885	1.135
IMCSII4	4.017	1	5	0.828	-0.601	0.075
IMCSII5	3.993	1	5	0.858	-0.563	0.003
ประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม						
EIMIC1	4.040	1	5	0.853	-0.598	-0.132
EIMIC2	4.023	2	5	0.859	-0.427	-0.705
EIMIC3	4.020	1	5	0.896	-0.742	0.151
EIMIC4	4.137	1	5	0.899	-0.857	0.220
EIMSD1	4.097	1	5	0.907	-0.895	0.473
EIMSD2	4.103	1	5	0.964	-1.133	1.112
EIMSD3	4.117	1	5	0.962	-1.142	1.041
EIMSD4	4.127	1	5	0.990	-1.172	1.005
EIMSD5	4.043	1	5	0.979	-1.057	0.758
EIMSE1	3.920	1	5	0.862	-0.318	-0.556
EIMSE2	3.923	1	5	0.848	-0.482	-0.010
EIMSE3	3.987	1	5	0.961	-0.748	0.244
EIMSE4	4.020	1	5	0.892	-0.580	-0.210
EIMSE5	3.910	1	5	0.901	-0.568	0.250

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรตามโมเดลการวัด

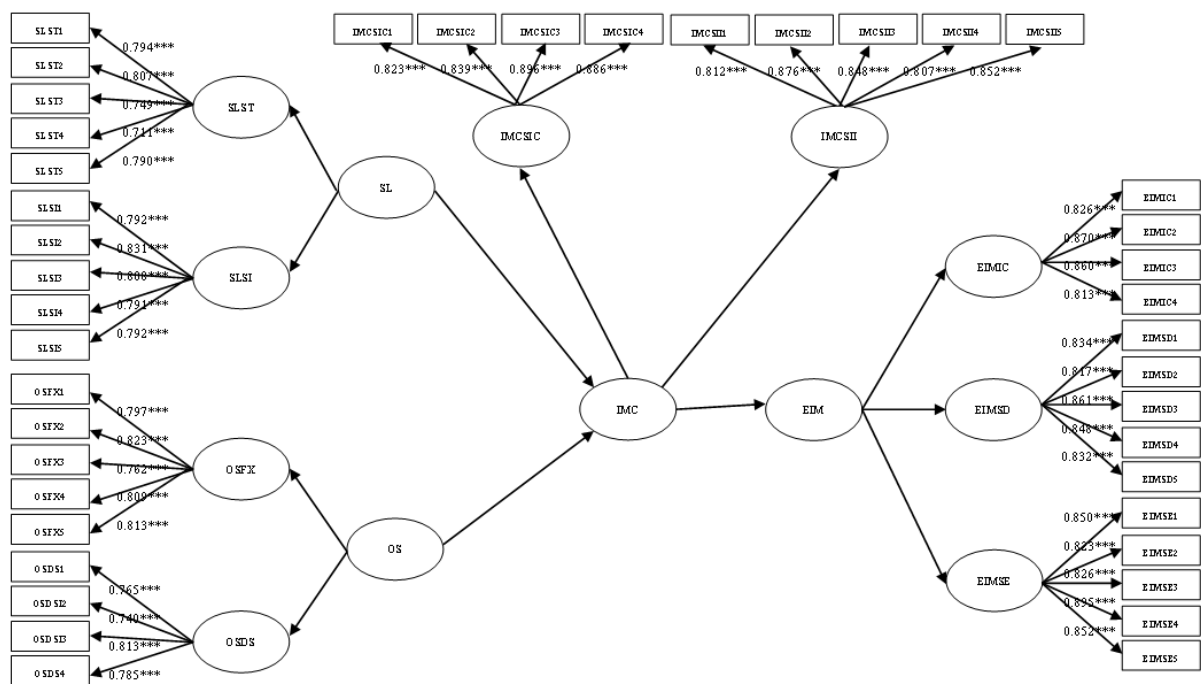
การทดสอบความเชื่อมั่นของตัวแปรชี้วัด ค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรชี้วัดแต่ละตัวสามารถวัดจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก (Outer Loading) และค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P Value) จากโมเดลมีรายละเอียดดังแสดงในภาพที่ 2 จากภาพแสดงให้เห็นว่า ทุกตัวแปรชี้วัดมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า 0.70 โดยมีค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

จากภาพที่ 2 แสดงให้เห็นว่า โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย ตัวแปร 2 ระดับ ได้แก่ 1) โมเดลองค์ประกอบลำดับแรก (First Order Model) ซึ่งวัดจากตัวแปรแฝงลำดับแรก หรือตัวแปรแฝงย่อย และ 2) โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สอง (Second Order Model) ซึ่งวัดจากตัวแปรแฝงลำดับที่สอง หรือตัวแปรแฝงหลักโมเดลองค์ประกอบลำดับแรก จากโมเดลเห็นได้ว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างทั้ง 4 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ต้องอาศัยตัวแปรแฝงย่อยอื่นมาช่วยวัด ซึ่งตัวแปรแฝงดังกล่าวถือเป็นตัวแปรแฝงอีกชั้นซึ่งต้องใช้โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สองในการวิเคราะห์และประมวลผล

โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สอง หลังจากวัดค่าตัวแปรต่าง ๆ ในโมเดลองค์ประกอบลำดับแรกเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และประมวลผลความสัมพันธ์ดังกล่าวเพื่อหาค่าคะแนนของตัวแปรแฝงลำดับแรก โดยใช้ข้อมูลคะแนนตัวแปรแฝง (Latent Variable Score) เข้าไปที่ตัวแปรแฝงย่อยทั้งหมดเพื่อให้ตัวแปรแฝงย่อยดังกล่าวกลายเป็นตัวแปรที่วัดค่าได้ จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ต่อ โดยโยงเส้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงย่อยที่แทนค่าแล้วกับ

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

ตัวแปรแฝงหลัก เพื่อวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบลำดับที่สอง ผ่านโปรแกรม Smart PLS อีกครั้งเพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐาน และวิเคราะห์ค่าอิทธิพล



ภาพที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบภายนอกจากโมเดลการวัด

จากการทดสอบความคงเส้นคงวาภายในพบว่า ตัวแปรแฝงในโมเดลสมการโครงสร้างทุกตัวมีค่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบ (Composite Reliability) ของตัวแปรแฝงหลักที่มีค่าสูงสุด คือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (IMC) มีค่าเท่ากับ 0.953 รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการนวัตกรรม (EIM) โครงสร้างองค์การ (OS) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.944, 0.921 และ 0.920 ตามลำดับ ส่วนค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบของตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่าความเที่ยงเชิงองค์ประกอบมากที่สุด คือ ความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม (IMCSII) มีค่าเท่ากับ 0.923 และตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่าน้อยที่สุด คือ โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (OSDS) มีค่าเท่ากับ 0.858 (ตารางที่ 3)

การทดสอบความเที่ยงตรงเชิงบรรจบหรือลู่เข้า ตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ (AVE) ของตัวแปรแฝงในโมเดลมีค่ามากกว่า 0.5 ทุกตัวแปร ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงหลักที่มากที่สุด คือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม (IMC) มีค่าเท่ากับ 0.694 รองลงมา ได้แก่ ประสิทธิภาพของการจัดการนวัตกรรม (EIM) โครงสร้างองค์การ (OS) และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (SL) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.658, 0.564 และ 0.536 ตามลำดับ โดยตัวแปรแฝงย่อยที่มีค่าความแปรปรวนที่สกัดได้มากที่สุด คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรม (IMCSIC) มีค่าเท่ากับ 0.742 และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้ของตัวแปรแฝงย่อยที่น้อยที่สุด คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (SLSI) มีค่าเท่ากับ 0.594

การประเมินคุณภาพของแบบจำลองโครงสร้างองค์ประกอบลำดับที่สอง เพื่อประเมินความสามารถในการพยากรณ์โครงสร้างตัวแปรผลลัพธ์ ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์จากโมเดลสมการโครงสร้างผ่านโปรแกรม PLS-SEM ผู้วิจัยได้ยอมรับสมมติฐานการวิจัยทั้ง 7 ข้อ ดังแสดงผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย และผลการประเมินคุณภาพของโมเดลสมการโครงสร้าง ดังข้อมูลในตารางที่ 4

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

ตารางที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของโมเดลการวัดแบบสะท้อน

ค่าสถิติการประเมิน	ภาพรวม (n = 300)		
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
(เกณฑ์ที่ยอมรับได้)	(0.60-0.95)	(0.60-0.95)	(> 0.5)
EIM	0.944	0.944	0.658
EIMIC	0.907	0.907	0.710
EIMSD	0.922	0.922	0.703
EIMSE	0.917	0.917	0.688
IMC	0.953	0.953	0.694
IMCSIC	0.920	0.920	0.742
IMCSII	0.922	0.923	0.705
OS	0.921	0.921	0.564
OSFX	0.900	0.900	0.642
OSDS	0.858	0.858	0.602
SL	0.920	0.920	0.536
SLST	0.901	0.901	0.645
SLSI	0.879	0.880	0.594

ตารางที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน และผลการประเมินคุณภาพของโมเดลสมการโครงสร้าง

	ค่าอิทธิพล		รวม	f ²	q ²	ผลการศึกษา
	ทางตรง	ทางอ้อม				
สมมติฐานของการวิจัย						
SL -> EIM	0.296***			0.262	0.257	ยอมรับ
OS -> EIM	0.435***			0.481	0.171	ยอมรับ
IMC -> EIM	0.286**			0.249	0.182	ยอมรับ
SL -> IMC	0.331***			0.120	0.319	ยอมรับ
OS -> IMC	0.539**			0.320	0.226	ยอมรับ
SL -> IMC -> EIM	0.296***	0.095**	0.391***			ยอมรับ
OS -> IMC -> EIM	0.435***	0.154**	0.589***			ยอมรับ
สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R ²)						
IMC	0.690					มีความแม่นยำสูง
EIM	0.898					มีความแม่นยำสูง
ความเกี่ยวข้องกันเชิงพยากรณ์-อิทธิพลรวม (Q ²)						
IMC	0.453					มีอิทธิพล
EIM	0.514					มีอิทธิพล
การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการโครงสร้าง						
SRMR	0.028					มีความสอดคล้อง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

สรุปและอภิปรายผล

ผลจากการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ ที่มีต่อความสามารถในการจัดการนวัตกรรม และประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ประสิทธิภาพของการจัดการนวัตกรรม ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยการศึกษา เชิงลึกพบว่า โครงสร้างองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมสูงกว่าอิทธิพลทางตรงของ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ทั้งนี้ เมื่อรวมอิทธิพลของตัวแปรส่งผ่านความสามารถใน การจัดการนวัตกรรมซึ่งรวมอิทธิพลทางอ้อมแล้วพบว่า อิทธิพลโดยรวมของโครงสร้างองค์การที่มีต่อประสิทธิผลของ การจัดการนวัตกรรม สูงกว่าอิทธิพลโดยรวมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ดังนั้น ประสิทธิภาพของการจัดการนวัตกรรม นอกจากการให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างองค์การแล้ว ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมก็มีส่วนผลักดันให้เกิดประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมเช่นกัน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของ ไทย โดยนำตัวแปรแฝงย่อย ได้แก่ การคิดเชิงกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ กับตัวแปรแฝงย่อยของประสิทธิผล ของการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ การพัฒนาการให้บริการและการบริการที่ดี พบว่า ภาวะ ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การ ภาครัฐของไทยผ่านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม รวมถึงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับความสามารถใน การจัดการนวัตกรรม ที่มีตัวแปรแฝงย่อย ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรมและความสามารถในการ ดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม แสดงให้เห็นถึงทัศนคติและวิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีในการแสวงหา แนวทางหรือสิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน การไตร่ตรองปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบก่อนการตัดสินใจ ผู้นำที่มีการใช้ ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์จะสามารถประเมินสถานการณ์ต่างๆ ล่วงหน้าเพื่อค้นหาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ตลอดจนสามารถ วางแผนแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้ (Pisapia et al., 2009) การค้นหาและเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จะมีส่วนช่วยให้ผู้นำสามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาต่อไป (Adams et al., 2006; Marta et al., 2005) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีมุมมองหรือความสามารถเชิงกลยุทธ์ สามารถปฏิบัติงานใน สถานการณ์ที่มีความกดดันได้ รวมถึงสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนเมื่อ เกิดปัญหาขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานหรือภายในองค์การก็สามารถเป็นที่พึ่งให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยเหลือหรือ ชี้แนะการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์การภาครัฐของ ไทย โดยนำตัวแปรแฝงย่อย ได้แก่ โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและโครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจกับตัวแปรแฝงย่อย ของประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ การพัฒนาการให้บริการ และการบริการ ที่ดี พบว่า โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมเชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมใน องค์การภาครัฐของไทยผ่านความสามารถในการจัดการนวัตกรรม รวมถึงมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม โดยมีตัวแปรแฝงย่อย ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรม และความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรม เนื่องจากองค์การที่โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นและโครงสร้าง ที่มีการกระจายอำนาจจะสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้เร็วกว่าโครงสร้างที่มีการรวมศูนย์หรือ รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางอย่างเดียว แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างที่เอื้อต่อการเกิด นวัตกรรมในองค์การ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มที่โดยปราศจากการแทรกแซง ช่วย ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระทางความคิด เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ คิดค้นหาแนวทาง/ รูปแบบการปฏิบัติงานใหม่ๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมต่างๆ และช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิผลมากขึ้น รวมถึงการที่ องค์การภาครัฐสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การสร้างสรรค์กลยุทธ์

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

นวัตกรรมเป็นไปได้ง่าย (Bacanau, 2006) ซึ่งตรงกันข้ามกับโครงสร้างที่มีความเป็นทางการสูง มีกฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับมากเกินไป มีแนวโน้มที่จะยับยั้งการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร (Abuzaid, 2016) นอกจากนี้โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ เป็นการทำให้ความเป็นทางการและการรวมศูนย์น้อยลง ช่วยอำนวยความสะดวกในการสื่อสาร องค์กรภาครัฐที่มีการมอบหมายงานสำคัญให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ และมอบหมายให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานในขอบเขตหน้าที่ของตนเอง รวมถึงให้สิทธิ์แก้ปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินได้ ตลอดจนการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการจัดทำแผนงานใหม่ขององค์กร จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่วนการกระจายอำนาจโดยมอบหมายความรับผิดชอบ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และค้นหาวิธีการปฏิบัติที่ทันสมัยที่จะทำให้งานในความรับผิดชอบของตนสำเร็จ รวมถึงเกิดประสิทธิผลมากที่สุด ดังนั้น การจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและมีการกระจายอำนาจดังกล่าวข้างต้น จึงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการจัดการนวัตกรรม

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการจัดการนวัตกรรมกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐของไทย โดยนำตัวแปรแฝงย่อย ได้แก่ ความสามารถในการสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรมและความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรมกับตัวแปรแฝงย่อยของประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรม ได้แก่ การเสริมสร้างนวัตกรรมใหม่ การพัฒนาการให้บริการ และการบริการที่ดี พบว่า ความสามารถในการจัดการนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐของไทย ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความสามารถในการดำเนินการตามกลยุทธ์นวัตกรรมจะเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่นำไปสู่ประสิทธิผล กล่าวคือ เมื่อองค์กรมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคนิคการจัดการต่างๆ ในการจัดการนวัตกรรมนั้น นำไปสู่ประสิทธิผลได้ (Saunila, 2016; Hittmar et al., 2013) องค์กรที่สามารถสร้างสรรค์กลยุทธ์นวัตกรรมภายในองค์กรความพร้อมของเทคโนโลยี การจัดการเทคโนโลยีจัดเตรียมโครงสร้าง กระบวนการ และเครื่องมือเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรทางเทคโนโลยีและนำไปปฏิบัติจนเกิดประสิทธิผล (Luecke & Katz, 2003) จะแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของนวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรนั้นๆ รวมถึงการจัดบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวยหรือส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมหรือความสะดวกในการให้บริการ มีส่วนช่วยเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การพัฒนาการให้บริการ จนกระทั่งนำไปสู่การบริการที่ดีแก่ผู้มารับบริการหรือประชาชนต่อไป เนื่องจากการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำกิจกรรมร่วมกัน จะเกิดการพัฒนากิจกรรมและศักยภาพของตนเอง นำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานที่ดี ส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมเพิ่มขึ้น เป็นการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งนำไปสู่การบริการที่ดีขององค์กร (Glisson & James, 2002) กล่าวโดยสรุป การทำให้องค์การมีประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมนั้น ประการแรกที่ต้องพิจารณาคือภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นผู้ที่จะคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและเป็นผู้จัดการนวัตกรรมนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิผลได้ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรภาครัฐ ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้นำที่ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จตามพันธกิจและเป้าหมายที่วางไว้ ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายในและภายนอก บทบาทของผู้นำองค์กรยิ่งทวีความสำคัญขึ้น ผู้นำต้องวางแผนปรับวิธีและสร้างเสริมและพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนการดำเนินงาน โครงการและกิจกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องและตรงตามบริบทของสังคมและสภาพแวดล้อมมากขึ้น จึงต้องอาศัยผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษและโดดเด่นมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา ผู้นำองค์กรภาครัฐแนวใหม่จึงต้องเป็น “ผู้มีการคิดเชิงกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง” อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งหน่วยงานอื่นๆ สามารถนำปัจจัยดังกล่าวนี้มาเป็นแนวทางหรือปรับใช้ในการคัดเลือกบุคลากรที่จะมาเป็นผู้นำในหน่วยงานหรือการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามารับตำแหน่งในการบริหารหรือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เชื่อว่ามีผลในเชิงบวกต่อประสิทธิผลของการจัดการนวัตกรรมในองค์กรภาครัฐของไทยได้

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

ประการที่สอง คือ โครงสร้างองค์การ เนื่องจากองค์การภาครัฐเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีรูปแบบการบริหารโดยใช้หลักลำดับชั้น (Hierarchy) มีระบบการสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้มีการดำเนินงานหรือการบริหารที่เน้นกฎหมายและขั้นตอน ซึ่งพบว่ามีข้อเสียคือ เมื่อมีการทำงานตามระเบียบ ข้อบังคับมากเกินไป บุคลากรต้องทำตามขั้นตอน กฎเกณฑ์ต่างๆ อย่างเคร่งครัด ต้องใช้เวลายาวนานเกินไปในการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความล่าช้า (Rainey et al., 2009) การบริหารตามลำดับชั้นนี้ก่อให้เกิดการทำงานแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง และผู้ปฏิบัติงานก็เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน เนื่องจากทำได้เพียงรอคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ไม่สามารถตัดสินใจได้ ดังนั้น การบริหารโดยใช้หลักการนี้ขัดขวางการสร้างนวัตกรรมในองค์การอย่างมา ดังนั้น หากองค์การภาครัฐไทยมีนโยบายปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่น และมีการกระจายอำนาจในการบริหารให้มากขึ้น นักการเมืองหรือผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายหรือออกกฎหมาย กำหนดการปฏิรูปโครงสร้างองค์การ ด้วยการยกเลิกกฎหมายที่ล้าหลัง ลดกฎเกณฑ์ ลดระเบียบ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ที่ขัดขวางการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรม ปรับปรุงนโยบายหรือออกกฎหมายที่ส่งเสริมและเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการจัดการนวัตกรรม

ประการที่สามคือ ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม หากมีความสามารถในการจัดการนวัตกรรมจะช่วยส่งเสริมการดำเนินการและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ รวมถึงการให้บริการที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการสร้างสรรค์จะสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด เพื่อปรับปรุงให้บริการดีขึ้นหรือมีคุณค่ามากขึ้น และหากมีการจัดสรรทรัพยากร การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ จะช่วยเพิ่มความสามารถในการพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ทางเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการ เพื่อใช้ในการสนับสนุนการให้บริการ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเป็นส่งเสริมการจัดการนวัตกรรมให้เกิดประสิทธิผล (Izadi Z.D. et al, 2020)

เอกสารอ้างอิง

- กนกวรรณ กลิ่นจันทร์ และ ปะการัง ชื่นจิตร์. (2565). นวัตกรรมบริการของภาครัฐในระดับท้องถิ่น กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก. *วารสาร มจรอุบลปริทรรศน์*, 7(3), 1099-1108.
- พงศ์ชนัดฐ์ เลิศวรสิน และ ปันนิตา จันทรสุกรี. (2564). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรมในบริบทของภาครัฐ: กรณีศึกษากรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. *วารสารสมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย*, 3(6), 43-58.
- เมลิสา มหาพล และ กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). การสร้างนวัตกรรมการบริหารองค์การภาครัฐ. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 7(1), 295-305.
- Abuzaid, A. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 5.
- Adair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*. London: Palgrave Macmillan.
- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Afuah, A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 23(2), 171-179.
- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Argyres, N. (2011). Using organizational economics to study organizational capability development and strategy. *Organization Science*, 22(5), 1138-1143.

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

- Awaji, S. (2018). Strategic Thinking and Its Relationship with systems intelligence for department heads at Tif university in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management Review*, 6(10), 69-87.
- Bacanu, B. (2006). *Practices of strategic management: Methods and Case Studies*. Iasi: Editura Polirom.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boyne, G., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. (2003). *Evaluating public management reforms: Principles and practice*. Philadelphia: Open University Press.
- Carbonell, P., Rodriguez-Escudero, A., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536-550.
- Chang, C., Chuang, H., & Bennington, L. (2011). Organizational climate for innovation and creative teaching in urban and rural schools. *International Journal of Methodology*, 45(4), 935-951.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. (2006). Research on organizational innovation: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Dibrell, C., Down, J., & Bull, L. (2007). Dynamic Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization. *Journal of Business and Management*, 13(1), 21-36.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40(5), 739-750.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Gomel, M., & Sbragia, R. (2006). A capacitacao tecnologica e desempenho exportador da industrial brasileira de software: opapel dos investimentos em P&D. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 60-73.
- Green, L., Howells, J., & Miles, I. (2001). *Services and Innovation: Dynamics of Service Innovation in the European Union*. Manchester: University of Manchester.
- Glisson, C., & James, L. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 767-794.
- Hamel, G. (2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hamel, G., Birkinshaw, J., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hartley, J. (2005). Innovation in Governance and Public Services: Past and Present. *Public Money & Management*, 25(1), 27-33.
- Hassan, S., & Rohrbaugh, J. (2012). Variability in the Organizational Climate of Government Offices and Affective Organizational Commitment. *Public Management Review*, 14(5), 563-584.
- Hittmar, S., Varmus, M., & Lendel, V. (2013). Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1194-1198.
- Humphrey, H. (2014). *Effective leadership theory cases and applications*. Los Angeles: Sage.

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

- Izadi Z.D., J., Ziyadin, S., Palazzo, M., & Sidhu, M. (2020). The evaluation of the impact of innovation management capability to organisational performance. *Qualitative Market Research*, 23(4), 697-723.
- Keskin, D., Diehl, J., & Molenaar, N. (2012). Innovation process of new venture driven by sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 45, 50-60.
- Khonglarp, P., & Sansook, J. (2022). The Affecting of Service Innovations Capability on the Efficiency of the Provincial Electricity Authority Employees in Phra Nakhon Si Ayutthaya, Thailand. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 11(1), 38-47.
- Kimanivong, T. (2015). Creativity and Innovation Management at Ministry of Public Works and Transports. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 4(1), 35-43.
- Kinder, T. (2002). Good practice in best practice: The use of best practice case studies in service innovation by local public administrations. *Science and Public Policy*, 29(3), 221-233.
- Koch, P., & Hauknes, J. (2005). *Innovation in the public sector*. Oslo: NIFU STEP.
- Laegreid, P., & Verchoest, K. (2010). *Governance and Public Sector Modernization*. London: Palgrave Macmillan.
- Luecke, R., & Katz, R. (2003). *Managing Creativity and Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mahmoud, M., Hinson, R., & Anim, P. (2017). Service innovation and customer satisfaction: the role of customer value creation. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 402-422.
- Marta, S., Leritz, L., & Mumford, M. (2005). Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements, and planning. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 97-120.
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Mavondo, F., & Farrell, M. (2003). Cultural orientation: its relationship with market orientation, innovation and organizational performance. *Management Decision*, 41(3), 241-249.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Retrieved from www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf.
- Pavapanunkul, S. (2018). Currently, Labelled Innovation Model of Public Sector Innovation and the Public Design Thinking Process are Rooted in Innovating Public Administration. *Asian Administration and Management Review*, 1(1), 43-57.
- Pisapia, J., Pang, N., Hee, T., Lin, Y., & Morris, J. (2009). A comparison of the use of strategic thinking skills of aspiring school leaders in Hong Kong, Malaysia, Shanghai, and the United States: An exploratory study. *International Journal of Educational Studies*, 2(2), 48-58.
- Rainey, H., & Bozeman, B. (2000). Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-469.
- Rainey, H., Fernandez, S., & Malatesta, D. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. 4th ed. California: Jossey-Bass.
- Rezayian, A. (2005). *The basics of organization and management*. Tehran: SAMT publications.
- Ritwatthanavanich, N. (2019). Service Innovation Quality: A Winning Heart Share Strategy to Service Entrepreneurial Success. *Asian Administration and Management Review*, 2(2), 160-172.

ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 (มกราคม - มิถุนายน 2566)

- Sandor, S. (2018). Measuring Public Sector Innovation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 54, 125-137.
- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162-176.
- Sawangnuwatkul, N. (2021). The Determinants toward Fostering Innovation Management Effectiveness in Thai Public Service: Empirical Study of Awarded Organization. *Journal of Social Academic*, 14(2), 1-19.
- Tanninen, K., Jantunen, A., & Saksa, J. (2008). Adoption of Administrative Innovation Within Organization an Empirical Study of TQM Metamorphosis. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 5(3), 321-340.
- Tidd, J., & Hull, F. (2003). *Service innovation*. London: Imperial College Press.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 2nd ed. Chichester: Wiley.
- Tesapaet, A., & Pavapanunkul, S. (2019). A Validated Visionary Model of how Public Sector Innovation is Related to Social Innovation within the Subdistrict Administrative Organization for Developing Thailand 4.0: Kao Liao District Model. *Asian Political Science Review*, 3(1), 64-79.
- Vijande, M., & Gonzalez, L. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514-532.
- Volberda, H., Feana, A., & Bosch, V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Walker, R. (2004). *Innovation and organizational performance: Evidence and a research agenda* (AIM Working Paper Series: 002-June-2004). Cardiff: Advanced Institute of Management Research, Cardiff University.
- Wang, C., Lu, I., & Chen, C. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, 28(6), 349-363.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2023 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).