

## การประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ (RBO benchmarking)

ชนาวีชร อรุณรัตน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ  
กรมทรัพยากรน้ำ  
25 ธันวาคม 2556

### บทนำ

ในปัจจุบันนี้ การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม การดำรงชีวิต และการพัฒนาของประเทศ จากการประเมินขององค์การอนามัยโลก (The World Health Organization : WHO) ได้ประเมินว่าประชากรของโลกได้เสียชีวิตลง โดยประมาณ 2 ล้านคนต่อปี เนื่องจากการขาดแคลนน้ำและการเข้าถึงการสาธารณสุขที่ดีด้านน้ำ ซึ่งประชากรโดยส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในภูมิภาคเอเชีย การพัฒนาและปรับปรุงการจัดการบริหารทรัพยากรน้ำนั้น สามารถลดสัดส่วนของการเสียชีวิตของทารก เพิ่มประชากรแรงงาน รายได้ครัวเรือนและเศรษฐกิจของประเทศ (Makin et la, 2005) จากหลักการพื้นฐาน การจัดการทรัพยากรน้ำ Dublin Principle ซึ่งได้รับการยอมรับจากหลายประเทศในการประชุม the International Conference on Water and the Environment in Dublin ในปี 2553 ได้นำไปสู่แนวความคิดการบริหารจัดการ ทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (Integrated Water Resources Management; IWRM) ในการประชุม UN Conference on Environment and Development (UNCED) ณ เมืองริโอเดอจาเนโร ประเทศบราซิล (Gumbo&Zaag, 2001) และในปีเดียวกัน หลายประเทศได้ยอมรับและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและ ปรับปรุงศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ ใน ปี พ.ศ. 2546 การประชุม The 3th World Water Forum ณ เมือง Kyoto ประเทศญี่ปุ่น เครือข่ายองค์กรลุ่มน้ำแห่งเอเชีย (Network of Asian River Basin Organization: NARBO) ได้รับการกล่าวถึง ในปีถัดมา (พ.ศ. 2547) NARBO ได้ดำเนินการจัดตั้งอย่างเป็นทางการ และได้ตั้งกฎบัตร NARBO Charter ณ เมือง Batu-Malang ประเทศอินโดนีเซีย โดย NARBO มีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างความสามารถ และศักยภาพขององค์กรลุ่มน้ำในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) ขององค์กรลุ่มน้ำ ในภาคพื้นเอเชีย โดยการสนับสนุนการฝึกอบรมและแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ระหว่างองค์กรลุ่มน้ำ และภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง (NARBO, 2004) ภายใต้แผนการดำเนินการของ NARBO ระหว่าง ปี พ.ศ. 2547 – 2548 NARBO ได้กำหนดให้โครงการการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ ( RBO benchmarking ) เป็นหนึ่งในโครงการ ที่สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการขององค์กรลุ่มน้ำ River Basin Organization; RBO ของเอเชีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศขององค์กรลุ่มน้ำ (best practices) จากแนวทางการบริหารจัดการที่เป็นระบบและชัดเจน (Makin et la, 2005)

## นิยามและกระบวนการเปรียบเทียบศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ

Malano & Burton (2001) ได้ให้นิยามการประเมินศักยภาพองค์กรลุ่มน้ำ (benchmarking) คือ “กระบวนการที่เป็นระบบและคงไว้ซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการเปรียบเทียบกับมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องและบรรลุผลได้จากผลการดำเนินงานภายในและภายนอกองค์กร” มีเป้าหมายหลัก เพื่อพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรจากการประเมินการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยการเปรียบเทียบการดำเนินงานใน 2 ลักษณะคือ การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาต่อเป้าหมายขององค์กรที่กำหนด (การเทียบเคียงภายใน) และการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับหน่วยงานที่มีบทบาทหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกัน (การเทียบเคียงจากภายนอก) กระบวนการดังกล่าวอยู่บน 3 พื้นฐานหลัก คือ

1. มาตรฐานการประเมินศักยภาพ (Standards benchmarking) หมายถึง การวัดการดำเนินงานขององค์กรตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งทางด้านบริการและ/หรือคุณภาพขององค์กรรวมถึงการดำเนินการตามเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้
2. ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการประเมินศักยภาพ (Results benchmarking) หมายถึง การเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์กรหรือกระบวนการกับองค์กรที่คล้ายคลึงกัน เพื่อเทียบเคียง และ/หรือประเมินการปฏิบัติ และนำไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กร
3. กระบวนการประเมินศักยภาพ (Process benchmarking) หมายถึง องค์กรได้นำกระบวนการดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจในความแตกต่างของการดำเนินงานจากแนวทางปฏิบัติที่คล้ายคลึงกันของหน่วยงานอื่น ๆ สามารถบ่งชี้และรวมกันเข้ากับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) สำหรับการดำเนินงานของตนเอง (NARBO, 2004)

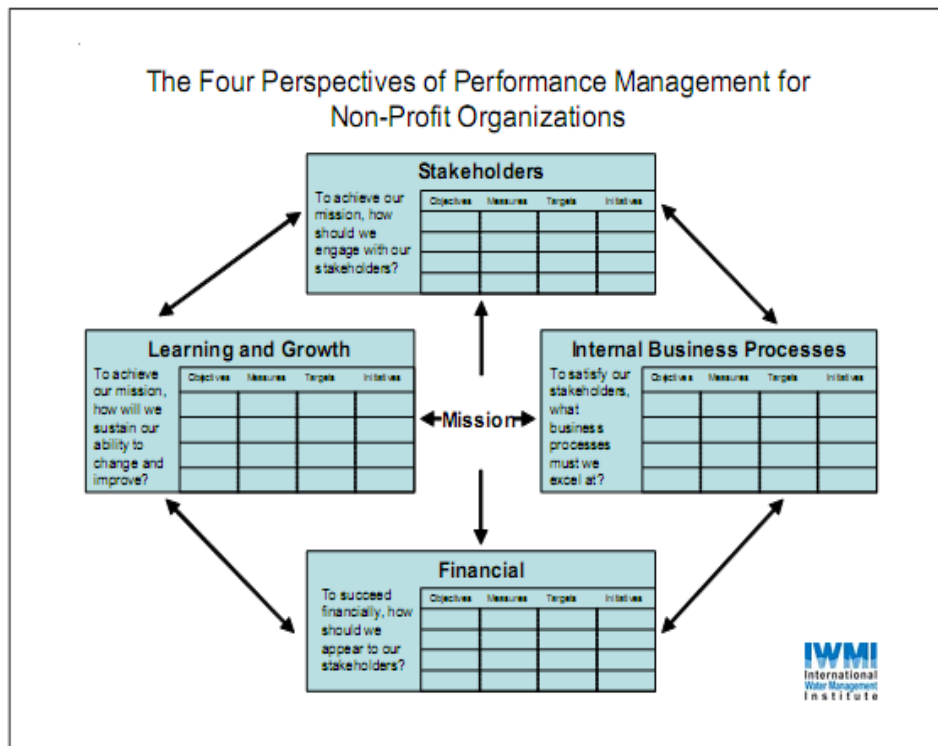
## ความจำเป็นของการประเมินศักยภาพ องค์กรลุ่มน้ำ

จากสภาพปัญหาและแนวโน้มความท้าทายที่เพิ่มขึ้นในการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ องค์กรลุ่มน้ำได้มีบทบาทที่สำคัญและช่วยสนับสนุนในการแก้ไขปัญหาด้านน้ำที่เกิดขึ้น จากการประยุกต์แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสาน (IWRM) พร้อมทั้งพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (NARBO, 2013b) โดยจากแนวทางการเปรียบเทียบประสิทธิภาพองค์กรลุ่มน้ำนั้น สามารถสนับสนุนการดำเนินการขององค์กรลุ่มน้ำได้ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือและแนวทางขององค์กรลุ่มน้ำในการสนับสนุนการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำแบบผสมผสานและการติดตามความก้าวหน้าของการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำของลุ่มน้ำ (Makin et al., 2005)
2. ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำระหว่างองค์กรลุ่มน้ำ (Sunngguh, 2009)
3. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้น้ำ (more cope per drop) รวมถึงการคุ้มครองและรักษาสภาพนิเวศน์ทางน้ำ
4. เพิ่มความน่าเชื่อถือ และการตรวจสอบการใช้ทรัพยากรน้ำอย่างมีประสิทธิภาพ (Malano & Burton, 2001)

## การวัดประสิทธิภาพองค์กรกลุ่มน้ำ

เนื่องจากการยอมรับและตระหนักในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ซึ่งได้เริ่มจากพื้นฐานการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management; TQM) องค์กรที่แสวงหากำไรได้นำแนวทางดังกล่าวมาปรับใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยได้วัดผลการดำเนินงานจากการเพิ่มขึ้นของผลกำไรที่ได้รับ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยการผลิต โดยจะพิจารณาด้านการเงินเป็นหลัก (Mani et al, 2003) ในปี 1992 Kaplan และ Norton ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดศักยภาพองค์กรแบบสมดุล (Balance Score Card; BSC) โดยกระบวนการดังกล่าว จะอาศัยดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators; KPI) เพื่อกำหนดเป้าหมายและการวัดศักยภาพองค์กรจากการการแปลงวิสัยทัศน์ (Vissions) และกลยุทธ์ (Strategies) ขององค์กรไปสู่แผนปฏิบัติ (working plans) โดยพิจารณาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 4 ด้าน คือด้านการเงิน (Finance) ด้านผู้รับบริการ (Customers) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) และด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Processes) (Wattananimittkul,2003) อย่างไรก็ตาม Drucker (1992) ได้ให้คำแนะนำในการวัดประสิทธิภาพขององค์กรไม่แสวงหากำไร จากความสามารถในการบรรลุพันธกิจขององค์กรโดยให้ความสำคัญ ในมุมมองของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากกว่ามุมมองด้านการเงิน (Kaplan,2001)

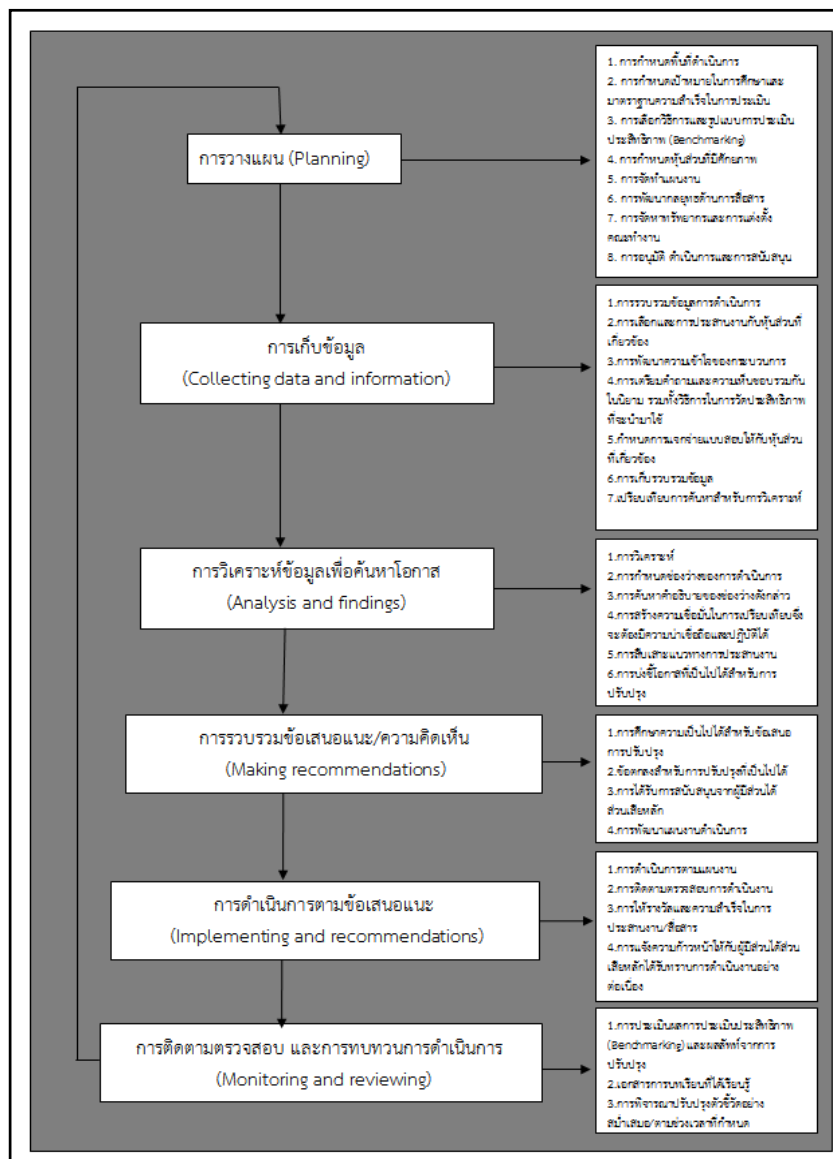


รูปที่ 1 การประเมินศักยภาพองค์กรแบบสมดุลขององค์กรกลุ่มน้ำ (Makinetet al, 2004)

การพัฒนาศักยภาพขององค์กรจากการเปรียบเทียบประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างมากที่จะต้องกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จที่เหมาะสมและสามารถขับเคลื่อนปัจจัยที่มีผลแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors; CSF) ขององค์กรได้ โดยลักษณะของดัชนีชี้วัดที่เหมาะสม คือ

1. จะต้องสามารถวัดได้และกำหนดระดับการวัดที่ชัดเจน
2. มีความเหมาะสมและสามารถแสดงความแตกต่างของระดับการดำเนินงานที่แตกต่างกันได้
3. จะต้องกำหนดเป้าหมายในการวัด
4. จะต้องมีความน่าเชื่อถือ
5. เป็นมาตรฐาน และสามารถเป็นมาตรวัดผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์กรได้

### ขั้นตอนการเปรียบเทียบประสิทธิภาพองค์กรกลุ่มน้ำ



รูปที่ 2 ผังกระบวนการประเมินศักยภาพ (Benchmarking) รัฐบาลสหราชอาณาจักร (Makin et al, 2004)

จากรูปที่ 2 กระบวนการประเมินศักยภาพองค์กรจะประกอบด้วย 6 ขั้นตอน สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน โดยส่วนแรกจะประกอบด้วย การวางแผน การเก็บข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาโอกาสของการพัฒนา ซึ่งการประเมินศักยภาพขององค์กรกลุ่มน้ำ จะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สถานะขององค์กร ขอบเขตการบริหารจัดการ แหล่งรายได้ บุคลากรและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการกลุ่มน้ำ สภาพกลุ่มน้ำและพื้นที่ ความซับซ้อนของขอบเขตการบริหารจัดการ และระดับข้อบังคับและ/หรือการกำกับดูแลกลุ่มน้ำ (Makin et al, 2004) เครื่องมือในการวัดประสิทธิภาพองค์กรแบบสมดุล (Balance Score Card) จะถูกนำมาใช้ในการประเมินศักยภาพขององค์กร โดยการกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ให้สอดคล้องกับการประเมินใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน (Finance) ด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Customers/Stakeholders) ด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Processes) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) เพื่อประเมินปัจจัยภายในองค์กร (NARBO, 2013a)

สำหรับการดำเนินการในส่วนที่ 2 นั้น จะเป็นการรวบรวมข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นในการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการ การดำเนินการตามข้อเสนอแนะ การติดตามตรวจสอบและทบทวนการบริหารจัดการที่ผ่านมา (Makin et al, 2004) หัวใจหลักของการประเมินศักยภาพ (Benchmarking) องค์กรกลุ่มน้ำนั้น อยู่ในขั้นตอนที่ 4 คือ การรวบรวมข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นจาก Peer Reviewers ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำจากภายนอกองค์กร และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการกลุ่มน้ำ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากข้อเสนอแนะนั้น จะเป็นการประเมินศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในปัจจุบันขององค์กรกลุ่มน้ำ เพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาในอนาคตโดยขั้นตอนการรวบรวมข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็น (Peer Review) เป็นขั้นตอนที่ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยในการวางแผน (NARBO, 2013a) การติดตามตรวจสอบ การทบทวนการดำเนินงานการสร้างเชื่อมั่น และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรกลุ่มน้ำ (Makin et al, 2004) เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่ความเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพผ่านกระบวนการสนทนา การปรึกษาหารือและแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูลระหว่างองค์กรที่มีพันธกิจ/บทบาทหน้าที่ที่ใกล้เคียงกัน (NARBO, 2013a)

## บทสรุป

ภายใต้สภาวะแรงกดดันที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ได้นำไปสู่ปัญหาความขัดแย้งของการใช้น้ำ (Gumbo & Zaag, 2001) การเสื่อมโทรมลงของคุณภาพน้ำและการเพิ่มขึ้นของภัยพิบัติที่เกิดขึ้นจากน้ำ องค์กรกลุ่มน้ำถือได้ว่ามีพันธกิจและมีบทบาทที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายในการบรรเทาผลกระทบและลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น การเปรียบเทียบประสิทธิภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (RBO benchmarking) ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการทำงานขององค์กรกลุ่มน้ำ การพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง การเพิ่มการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงาน เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและเพิ่มศักยภาพขององค์กร (NARBO, 2013a) อย่างไรก็ตามการประยุกต์ในการดำเนินการดังกล่าว องค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจำเป็นจะต้องตระหนักถึงความสำคัญ และการยอมรับร่วมกันในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการขององค์กรรวมถึงการมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กรกลุ่มน้ำอย่างต่อเนื่อง และเป็นเลิศในการปฏิบัติ (best Practices)

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (RBO benchmarking)

| มิติการประเมิน<br>(Critical Performance Area)                   | วัตถุประสงค์<br>(Objectives)  | ตัวชี้วัด<br>(Indicators)  |
|---|---|--|
| 1. มิติด้านภารกิจ (Mission)                                     | การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ<br>แบบบูรณาการ (IWRM)                                    | 1.1 สถานภาพองค์กรกลุ่มน้ำ :<br>- การวัดระดับการพัฒนาองค์กรกลุ่มน้ำ<br>และขอบเขตการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสียขององค์กร รวมถึงคุณภาพ<br>กระบวนการการตัดสินใจขององค์กร |
|   |   | 1.2 การกำกับดูแลองค์กรกลุ่มน้ำ :<br>- การวัดระดับขอบเขตงานระดับชาติ<br>ระดับภูมิภาค ระดับองค์กร ที่สนับสนุน<br>ธรรมาภิบาล  |
| 2. มิติด้านผู้รับบริการ/ผู้มีส่วน<br>ได้ส่วนเสีย (Stakeholders) | ผู้ได้รับบริการมีความพึงพอใจ<br>อย่างเต็มที่จากบริการที่จัดให้โดย<br>องค์กรกลุ่มน้ำ | 2.1 การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ :<br>- การวัดระดับการมีส่วนร่วมในการ<br>ตัดสินใจขององค์กรกลุ่มน้ำ และการ<br>ยอมรับเป้าหมายและการปฏิบัติงาน<br>ขององค์กร                       |
|   |   | 2.2 ความคิดเห็นของผู้รับบริการ :<br>- การวัดระดับการมีส่วนร่วมในการ<br>ตัดสินใจขององค์กรกลุ่มน้ำ และการ<br>ยอมรับเป้าหมายและการปฏิบัติงาน<br>ขององค์กร                         |
|   | เงื่อนไขด้านสิ่งแวดล้อม:<br>การมุ่งมั่นพัฒนาสิ่งแวดล้อม                             | 2.3 การตรวจสอบด้านสิ่งแวดล้อม :<br>- การวัดระดับความตระหนักรู้ด้าน<br>สิ่งแวดล้อมและความตั้งใจที่จะป้องกัน<br>การทำลายสิ่งแวดล้อม  |
|   | ความเป็นอยู่/การดำรงชีวิตของ<br>ประชาชนในกลุ่มน้ำ                                   | 2.4 การดำรงชีวิตของประชากรในกลุ่มน้ำ :<br>- การวัดภาพรวมการเปลี่ยนแปลง<br>ความเป็นอยู่/การดำรงชีวิตของประชากร<br>ในกลุ่มน้ำ  |

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (RBO benchmarking) (ต่อ)

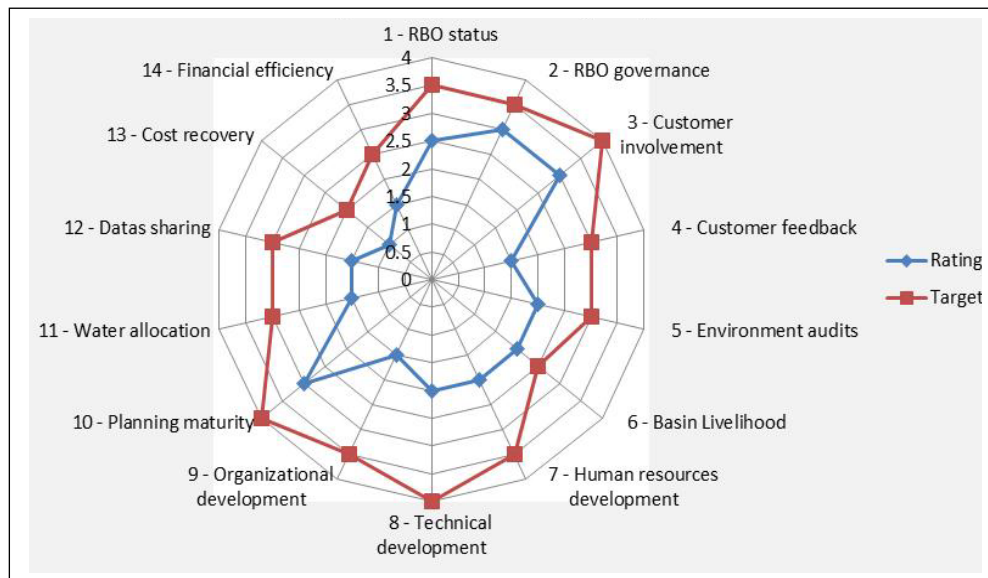
| มิติการประเมิน<br>(Critical Performance Area)                    | วัตถุประสงค์<br>(Objectives)   | ตัวชี้วัด<br>(Indicators)  |
|--|--|--|
| 3. มิติด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth)    | การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :<br>องค์กรกลุ่มน้ำมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและผ่านการฝึกอบรมอย่างดีเพื่อส่งมอบภารกิจ | 3.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:<br>- การวัดศักยภาพและความมีประสิทธิภาพของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ |
|  | การพัฒนาด้านเทคนิค/วิชาการ :<br>องค์กรกลุ่มน้ำมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคนิคเพื่อให้บรรลุพันธกิจ                               | 3.2 การพัฒนาด้านเทคนิค :<br>- การวัดระดับความมุ่งมั่นที่จะนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ เพื่อสนับสนุนการส่งมอบภารกิจขององค์กร   |
|  | การพัฒนาระบบ :<br>การปรับปรุงการบริหารจัดการและการดำเนินงานขององค์กรกลุ่มน้ำอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งมอบภารกิจ                  | 3.3 การพัฒนาองค์กร :<br>- การวัดความมุ่งมั่นในการในการประยุกต์ใช้การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ เช่น ระบบการบริหารคุณภาพ (QMS) หรือระบบที่คล้ายคลึงกัน                                |
| 4. มิติด้านกระบวนการภายในขององค์กร (Internal Business Processes) | การวางแผน :<br>การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด  | 4.1 วุฒิภาวะด้านการวางแผน :<br>- เพื่อระบุการวางแผนที่ดำเนินการอยู่ภายในองค์กร และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการส่งมอบภารกิจ  |
|  | การบริหารจัดการทรัพยากร :<br>การบริหารจัดการทรัพยากรน้ำที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ   | 4.2 การจัดสรรทรัพยากรน้ำ<br>- การวัดการจัดสรรน้ำของกลุ่มน้ำซึ่งได้กำหนดให้บริการแก่ผู้รับบริการ  |
|  | การบริหารจัดการข้อมูล :<br>การจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องและนำเชื่อถือสำหรับการบริหารจัดการและสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย       | 4.3 การแลกเปลี่ยนข้อมูล<br>- การระดับความมุ่งมั่นในการจัดการข้อมูลและการเผยแพร่ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ  |

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (RBO benchmarking) (ต่อ)


| มิติการประเมิน<br>(Critical Performance Area) | วัตถุประสงค์<br>(Objectives)  | ตัวชี้วัด<br>(Indicators)   |
|---|---|---|
| 5. มิติด้านการเงิน (Finance)                  | ความเป็นอิสระทางการเงิน :<br>ความเป็นอิสระทางการเงิน<br>และการตรวจสอบ | 5.1 การคืนทุนของค่าใช้จ่าย:<br>- การวัดประสิทธิภาพการให้บริการ<br>แก่ผู้รับบริการ และจุดแข็งของการบริหาร<br>จัดการงบประมาณ  |
|   | การดำเนินการด้านงบประมาณ  | 5.2 ประสิทธิภาพทางการเงิน:<br>- การวัดความมุ่งมั่นในการใช้จ่าย<br>งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด<br>สำหรับการส่งมอบภารกิจ |

ตารางที่ 1 ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ (Sungguh, 2009)

ตัวอย่างการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ



รูปที่ 3 ตัวอย่างการประเมินประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำ

 : ผลการประเมินศักยภาพองค์กรกลุ่มน้ำปัจจุบัน โดยใช้เครื่องมือวัดศักยภาพองค์กรแบบสมดุล (Balance Score Card) ซึ่งประกอบด้วย การวัดประสิทธิภาพใน 5 มิติ 14 ตัวชี้วัด

 : ค่าเป้าหมายในการพัฒนาประสิทธิภาพองค์กรกลุ่มน้ำในอนาคต (ระยะเวลา 5 ปี)



## เอกสารอ้างอิง

Drucker,P.(1992). *Managing the Non-profit Organization*.Herper Business. New York. Cited in Makin,I,W.,Park,Y,P.,&Arriens,W,L.,(2004), *Supporting the Development of Effective and Efficient River Basin Organizations in Asia*, Working draft, the NARBO Consultation Workshop, Batu-Malang, Indonesia, 29-30 November, 2004, Asian Development Bank; ADB

Gumbo,B.,&Zaag, P. (2001), *Principles of Integrated Water Resources Management (IWRM)*, Global Water Partnership (GWP), retrieved from: <http://uzweb.uz.ac.zw/engineering/civil/gumbo/gwpyouthforumpaper-09-01.pdf>

Kaplan, R,S.,&Norton,D,P. (1992),*The Balance Scorecard: Measures that Drive Performance*,Harvard Business Reviews, 71-79 retrieved from [http://lgdata.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/docs/130/770671/Balanced\\_Scorecard\\_Kaplan\\_Article\\_.pdf](http://lgdata.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/docs/130/770671/Balanced_Scorecard_Kaplan_Article_.pdf)

Makin,I,W.,Park,Y,P.,&Arriens,W,L.,(2004), *Supporting the Development of Effective and Efficient River Basin Organizations in Asia*, Working draft, the NARBO Consultation Workshop,Batu-Malang, Indonesia, 29-30 November, 2004, Asian Development Bank; ADB

Malano,H.,& Burton. (2001),*Guideline for Benchmarking Performance in the Irrigation and Drainage Sector*, IPTRID Secretariat, Food and Agriculture Organization of the United Nations; FAO, Rome, retrieved from: <http://oibsv2.iwmi.org/guidelines/BMGuidelines.pdf>

Mani, T. P., e Sá, P. M., & Kanji, G. (2003).*Finding the path to organizational excellence in Portugese local government: A performance measurement approach*. Total Quality Management and Business Excellence, 14(4), 491-505.

Network of Asian River Basin Organization(NARBO), (2004).*CHARTER*, Network of Asian River Basin Organization(NARBO), retrieved from :<http://narbo.jp/narbo/whats/index.htm>

Network of Asian River Basin Organization(NARBO), (2013 a).*NARBO RBO Benchmarking Program 2013-2014 (RBOB 2013)*, Selected River Basins in Asia, September 2013-April 2014, Network of Asian River Basin Organization(NARBO)

Network of Asian River Basin Organization(NARBO), (2013 b),*Framework, Indicators and Scoring[ Power Point Slides ]* NARBO RBO Benchmarking Program 2013-2014 (RBOB 2013),Selected River Basins in Asia, September 2013-April 2014,Network of Asian River Basin Organization(NARBO)

Sungguh,H,M. (2009), *RBO benchmarking, CRBOM Small Publications Series No.15*, Center for River Basin Organizations and Management, Solo, Central Java, Indonesia, retrieved from [www.crbom.org/SPS/Docs/SPS15-RBO-benchm-0.pdf](http://www.crbom.org/SPS/Docs/SPS15-RBO-benchm-0.pdf)

Wattananimitkul, W. (2003), "*An application of balance scorecard as a technique for university improvement*", 11<sup>th</sup> The Association of Southeast Asian Institution of Higher Learning (ASAIHL) Technical Meeting, Faculty of Business Administration, Siam University

---