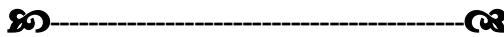


การส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล
ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร*

PROMOTING THE IMPLEMENTATION ACCORDING TO MORAL GOVERNANCE
PRINCIPLES AND TRANSPARENCY OF THE ORGANIZATION



มาลัย สาแก้ว

Malai Sakaew

บริษัท เอ.เอ็ม.เอส.ปิโตร จำกัด

A.M.S.PETRO COMPANY LIMITED.

E-mail: maew3t@hotmail.com

บทคัดย่อ

การส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรของตนนั้นได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการขับเคลื่อนให้องค์กรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นไป โดยเมื่อนำหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมและความโปร่งใส มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนักถึงความรู้ที่มีความถูกต้องชอบธรรม มีการปฏิบัติงานให้อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง ซึ่งหลักการดังกล่าวเป็นเครื่องยืนยันภายในองค์กร ต่อการปฏิบัติงาน คือ “ส่งเสริมให้รู้คุณธรรม” เพื่อเป็นการรับประกันว่าองค์กรนี้มีการบริหารด้วยหลักคุณธรรมที่ดี และยัง “เน้นย้ำความโปร่งใส” เพื่อให้บุคคลภายนอกได้เข้าใจบริบทขององค์กรอย่างถูกต้อง เพราะการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ทำให้เกิด “รูปแบบปฏิบัติแนชัดไกล” เพื่อยืนยันว่าองค์กรนี้สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่น ๆ สามารถประพุดติเป็นแบบอย่างได้อย่างถูกต้อง และที่สำคัญ คือ “มีความมั่นใจในหลักธรรม” ซึ่งมีความมั่นใจได้ว่าการยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้งด้านคุณธรรม และความโปร่งใส นำไปปฏิบัติสามารถที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

คำสำคัญ: การส่งเสริม; การปฏิบัติงาน; หลักธรรมาภิบาล; องค์กร

Abstracts

Promoting operations is something that executives need to support in order for their employees or personnel to perform effectively. It also drives the organization to perform better. When applying moral governance and transparency principles to the organization, people in the organization can be aware of knowledge that is accurate and righteous. Work is performed on the basis of accuracy. The principle is a testament to the organization. To operate, it is "encouraging moral awareness" to guarantee that this organization is managed with good moral principles and also "emphasizes transparency" so that outsiders can properly understand the context of the organization. Because transparent operation is at the heart of the organization, it creates a "far-reaching pattern of action" to stand that this organization can serve as a model for other organizations. It can behave as a role model correctly and, more importantly, "have confidence in the principles", which ensures that the principles of good governance, both morality and transparency, can be implemented in a better direction.

Keywords: Promotion; Performance; Good Governance; organization

บทนำ

ในปัจจุบันนี้การปฏิบัติงานภายในองค์กรหลายแห่ง มีการแข่งขันกันมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างในการที่จะรักษานักงานหรือบุคลากรของตนให้คงอยู่กับหน่วยงานต่อ และรวมไปถึงการปฏิบัติงานที่ไม่มีความถูกต้องเหมาะสม และความชอบธรรมต่อองค์กร บางครั้งก็อาจไม่มีความโปร่งใสในองค์กรบางองค์กร หรือหลาย ๆ หน่วยงาน ซึ่งผู้เขียนมีแนวคิดว่าการส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้พนักงานหรือบุคลากรของตนนั้นได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นการขับเคลื่อนให้องค์กรปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวปฏิบัติ ซึ่งในหลักธรรมาภิบาลนั้นเป็นหลักการการทำงานที่ต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบที่ยึดโยงกับภาครัฐเพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม และที่สำคัญการให้การส่งเสริม ด้านคุณธรรม และด้านความโปร่งใสขององค์กร อาจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นมีความถูกต้อง และมีความโปร่งใสขึ้นขององค์กร รวมทั้งองค์กรด้วย

การส่งเสริมในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมในการปฏิบัติงานขององค์กรเมื่อผู้เขียนได้นำมาแยกในแต่ละประเด็นของเนื้อหาแล้วซึ่งมีความหมายดังนี้

การส่งเสริม หมายถึง การให้การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการให้ความสำคัญ และการขยายขอบเขตในโครงการหรือกิจกรรมให้ดีขึ้นมีคุณภาพสมบูรณ์ขึ้นด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ บุคลากร ความรู้ โอกาส และกำลังใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถจะดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน(คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557) โดยการสนับสนุนนั้นต้องประกอบไปด้วยความตั้งใจของผู้ให้การสนับสนุน เพื่อเป็นความพึงพอใจของผู้ได้รับการสนับสนุนด้วย

การปฏิบัติงาน หมายถึง ภารกิจหน้าที่ที่ถูกกำหนด ขึ้นมาควบคุมกับตำแหน่งทางสังคมในสถาบัน ซึ่งบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดก็ตามต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้เฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ (กัลยา วงษ์ลัมัย, 2556) โดยในการปฏิบัติงานเป็นไปในรูปแบบต่าง ๆ ตามที่องค์กร หรือหน่วยงานที่สังกัดนั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นว่า ควรปฏิบัติงานในรูปแบบใด ตำแหน่งไหน เป็นต้น

เมื่อนำทั้ง 2 ส่วนนี้มาประกอบเข้าด้วยกัน ทำให้เข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้นว่า เป็นการให้การสนับสนุนเพื่อให้บุคคล หรือบุคลากรในองค์กรนั้นได้ทำหน้าที่ของตนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม มีงานช่วยเหลือกัน ทั้งการให้โอกาสในการทำงาน หรือการให้การสนับสนุนด้านสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ให้ได้รับความสะดวก หรือรวมไปถึงความต้องการ สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ได้รับการตอบสนอง เช่น ความต้องการทางด้านกายภาพ ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการทางการยกยอรับนับถือ และความต้องการด้านความสำเร็จสูงสุด(Maslow, 1994) เพราะเมื่อได้รับความต้องการเหล่านี้แล้วย่อมทำให้เกิดการทำงานด้วยความตั้งใจของบุคคล และนำมาซึ่งองค์ประกอบในด้านที่ดีในการทำงาน ทั้งการมีวิสัยทัศน์ การมีสมรรถนะในการทำงาน การมีผู้ให้การส่งเสริมสนับสนุน ย่อมทำให้เกิดการทำงานอย่างมีระบบ รวมทั้งการทำให้องค์กรมีบุคลากรที่พร้อมจะทำงานให้กับองค์กรมากมายเพราะได้รับการส่งเสริมนี้

ดังนั้นการส่งเสริมการปฏิบัติงาน เป็นการให้การสนับสนุนให้บุคคล หรือองค์กรปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะได้รับทั้งโอกาสในการทำงาน รวมถึงองค์ประกอบที่ทำให้บุคคล หรือองค์กรทำงานได้อย่างไม่เกิดความกังวลในการทำงาน เพราะจะได้รับสิ่งประโยชน์ต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสะดวก หรือรวมไปถึงความต้องการ เช่น การแสดงความคิดเห็น ค่าตอบแทน สถานที่ เวลา และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์กรเอง ยิ่งทำให้ความรู้สึกในส่วนนี้เป็นแรงผลักดันให้บุคลากร และองค์กรได้รับโอกาส ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

ความเป็นมาและความหมายของหลักธรรมาภิบาล

การบริหารส่วนใหญ่เป็นการบริหารโดยใช้หลักแนวคิด หรือทฤษฎีตะวันตก ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารแบบพัฒนาเช่น หลัก POSCoRB (สารานุกรมเสรี, 2560) หรือหลักการ POCCC (ชะอ้อน วงศ์เล็ก, 2555) เป็นต้น โดยในการบริหารนั้นมีมากมายหลายแบบ และก็มี ความแตกต่างกันออกไป ต่อมาเมื่อ ธนากรโลกได้สร้างลักษณะของธรรมาภิบาลระดับโลกขึ้น เพื่อให้หน่วยงานและเครือข่ายในองค์กรผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ดำเนินตามแนวทางธรรมาภิบาลซึ่งลักษณะองค์ประกอบที่กว้างขวางนี้ไม่ได้ชี้ชัด ว่าประเทศนั้น ๆ จะต้องอยู่ภายใต้ระบบ การเมืองการปกครองแบบใดแบบหนึ่งอย่างเฉพาะเจาะจงและพบ ว่าในช่วงแรกของการใช้คำนี้ ยังมีความไม่ลงรอยกันระหว่างองค์กรระหว่าง ประเทศ แต่เนื่องจากอิทธิพลของธนากรโลกที่มี อยู่อย่างมากในไม่ช้าคำว่า “ธรรมาภิบาล” จึงเป็นคำที่มีการใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะหลัง วิกฤตการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทยปี 2540 ก่อนที่จะลุกลามไปสู่ประเทศต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว (สถานกักขังกลางจังหวัดตราด กรมราชทัณฑ์, 2015) ซึ่งในหลักการธรรมาภิบาล หรือที่เรียกอีก อย่างว่า “หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี” โดยเป็นการกำหนดให้หน่วยงานของภาครัฐมีหน้าที่ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเสริมสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม(บุษบง ชัยเจริญ วัฒนะ และบุญมี ลี, 2544) รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ อันทำให้เกิดการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง (สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย, 2557) ในการที่จะทำให้การบริหารจัดการและ การประกอบประเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยุติธรรม มีคุณธรรม และตรวจสอบ ได้ (ธีรยุทธ บุญมี, 2551) ซึ่งรัฐบาลเองก็มีความเอื้ออาทรต่อประชาชนและมีอารยะที่จะแสดง ความรับผิดชอบหากเมื่อมีการบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ (ชัยอนันต์ สมุทรวานิช, 2550) เพื่อให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่าย วิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รัก สามัคคีและเพื่อร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (พระครูปลัดวรวิทย์ วรธมโม และคณะ, 2564) ในการบริหารบ้านเมืองให้เป็นไปอย่างเรียบร้อยดีงาม โดยหลักธรรมาภิบาลนี้ (แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์, 2559) ประกอบไปด้วย 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of law) คือ หลักการปกครองที่บุคคลทั้งหลาย สถาบัน และหน่วยงานที่เป็นรัฐ หรือเอกชนมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาคและมีความสอดคล้อง กับธรรมเนียมและมาตรฐานของสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ (คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2554) โดยต้องมีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งถือเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย โดยต้องมีความเป็นธรรม และยุติธรรม (องค์การบริหาร ส่วนตำบลนิคมคำสร้อย, 2561) ตามอำนาจที่รัฐกำหนดขึ้นภายใต้กฎหมายการควบคุมดังกล่าว นั้น

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ สภาพคุณงามความดี หรือสิ่งที่ถูกต้องดีงาม เป็นสิ่งที่ คอยกำกับจิตใจ (กิตติโชติ บางยี่ขัน, 2563) ให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม รวมทั้งส่งเสริมให้

บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์จริงใจ (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น, 2563) รวมไปถึงการมีความเมตตา กรุณา และเสียสละต่อกันในสังคม (เทศบาลตำบลทุ่งทอง, 2562) เพื่อให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และมีความสงบสุขต่อการดำรงชีวิตโดยไม่เกิดข้อขัดแย้งกัน ซึ่งทำให้ตระหนักถึงความเป็นกลางในสังคมเมื่ออยู่ร่วมกันที่มีความหลากหลาย

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ การกระทำใด ๆ ของภาครัฐทั้งในระดับบุคคลองค์กรที่ผู้อื่นสามารถมองเห็นได้ คาดเดาได้ และเข้าใจได้ (องค์การบริหารส่วนตำบลกระทุ่ม, 2562) ซึ่งในความโปร่งใสนั้นต้องมีการพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างรัฐและสาธารณะใน 3 รูปแบบ คือ 1.มองได้แต่ห้ามพูด 2.มองได้แต่ห้ามแตะต้อง 3.มองได้เล่นได้ (สุภาภร แก้วถาวร, 2557) โดยในรูปแบบเบื้องต้นเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ และเมื่อมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างตรงไปตรงมา ความโปร่งใสจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการตรวจสอบความถูกต้อง และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริต (องค์การบริหารส่วนตำบลศรีโนนงาม, 2560) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ภาครัฐต้องนำมาขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดความดีงามในสังคม และเป็นรูปแบบที่หน่วยงานภาครัฐต้องปฏิบัติตามในทุก ๆ พื้นที่เพื่อให้ประชาชนผู้เสียภาษีเกิดความสบายใจในภาษีของตนในการบริหารจัดการประเทศให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของสังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐ โดยมีองค์ประกอบ 5 ระดับ ดังนี้ 1.การให้ข้อมูลข่าวสาร 2.การรับฟังความคิดเห็น 3.การเกี่ยวข้อง 4.ความร่วมมือ 5.การส่งเสริมอำนาจแก่ประชาชน (สำนักสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดพิจิตร, 2542) ซึ่งในการมีส่วนร่วมนั้นภาครัฐต้องให้สิทธิตามกรอบของกฎหมายต่อประชาชนซึ่งต้องในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนเอง โดยผู้มีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีพื้นฐานในเงื่อนไข 4 ประการ ดังนี้ 1) ต้องเป็นผู้มีความสามารถ 2) ต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อม 3) ต้องเป็นผู้ที่มีความประสงค์เข้าร่วม 4) ต้องเป็นผู้ที่ได้รับโอกาสในการเข้าร่วม (ประชุม สุวดี, 2551) ซึ่งในการมีส่วนร่วมนั้นประชาชน หรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้องต้องได้รับโอกาส หรือประโยชน์ต่อการมีส่วนร่วมนั้นอย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ล้วนต้องมีการเชื่อมโยงถึงกันอย่างเปิดเผยตามวิถีแห่งประชาธิปไตย

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และการรักษาภาวะเยี่ยง (แพรวพรรณ ภูริบัญชา, 2560) ซึ่งบุคคลนั้นต้องมีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ มีความสำนึกต่อความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น, 2563) โดยเป็นการที่พลเมืองต้องมีความรู้ในสิทธิและหน้าที่ของตนในการปฏิบัติตามกลไกของภาครัฐเมื่อมีกฎหมาย กฎระเบียบหรือข้อบังคับ ซึ่งพลเมืองในสังคมต้องมีการรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การเสียภาษีอากรให้แก่รัฐที่ตนอาศัยอยู่ หรือการที่ตนนั้น

รับผิดชอบต่อการกระทำต่อบทบาทหน้าที่ที่ได้รับในสังคมเองก็ตาม เพื่อให้เกิดเป็นบรรทัดฐานของสังคมส่วนใหญ่

6. หลักความคุ้มค่า (Cost- effectiveness or Economy) คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม (กองคุ้มครองแรงงานนอกระบบ, 2560) ซึ่งในความคุ้มค่านี้ผู้บริหารต้องมีความตระหนักว่าการมีทรัพยากรที่จำกัดนั้นต้องมีการตั้งจุดมุ่งหมายในการใช้เพื่อประโยชน์ต่อผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2558) สำหรับความคุ้มค่าในสังคมสังเกตได้ในปัจจุบันนี้ คือ ความคุ้มค่าของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ หรือทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณของแผ่นดินเพื่อเป็นการพัฒนาประเทศให้เกิดการขับเคลื่อนที่ดีในสังคมที่เป็นภาครัฐ หรือภาคประชาสังคมที่ดี ล้วนต้องมีการใช้อย่างคุ้มค่ามากที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดการสูญเสียมายในการบริหารภาครัฐ

ดังนั้นหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ประการ มีการกำหนดใช้เพื่อให้สังคมน่าอยู่ขึ้นจากการบริหารจัดการที่ต้องใช้ทั้งหลักนิติธรรม (กฎหมายเป็นกลาง) คุณธรรม (การยึดสิ่งถูกต้องดีงาม) ความโปร่งใส (ทำให้เกิดการตรวจสอบได้) การมีส่วนร่วม (เป็นการสร้างประโยชน์ร่วมกัน) ความรับผิดชอบ (การปฏิบัติหน้าที่อย่างตั้งใจรวมทั้งมีความสำนึกต่อสังคม) และความคุ้มค่า (เป็นผู้ที่ยึดประโยชน์สูงสุดของส่วนรวมเป็นหลัก) เพื่อเป็นการสร้างบรรทัดฐานทางสังคมให้เกิดความน่าอยู่ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคมให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้การอยู่ร่วมในสังคม องค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยดีงามต่อไป

การส่งเสริมในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ควรมีลักษณะอย่างไร

ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลทั่วไปนั้น เป็นการส่งเสริมให้เกิดการบริหารที่ดีภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีมีความเป็นธรรม โดยบทความนี้ผู้เขียนได้ยกหลักธรรมาภิบาลเฉพาะด้านหลักคุณธรรม (Morality) และด้านหลักความโปร่งใส (Accountability) ขึ้นมาส่งเสริมในการปฏิบัติงานภายในองค์กรซึ่งแต่เดิมนั้นการส่งเสริมองค์กรนั้น มีการส่งเสริมเฉพาะด้านความรู้ ซึ่งอาจทำให้มีความประพฤติที่ไม่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการส่งเสริมในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรม คือ การส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้ที่ยึดหลักความถูกต้องดีงาม การมีความเมตตา กรุณา และเสียสละต่อกันในสังคม (เทศบาลตำบลทุ่งทอง, 2562) ซึ่งในการใช้หลักคุณธรรมภายในองค์กรนั้น ต้องตั้งอยู่บนหลักของความยุติธรรมในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่มีความเป็นไปได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถจะดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน (คณะวิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2557) โดยในหลักคุณธรรมนี้เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรได้มีความสามัคคีกัน ทั้งผู้บริหาร บุคลากรขององค์กรเอง ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่ต้องยึดหลักคุณธรรมนี้ โดยเฉพาะผู้นำที่ต้องปฏิบัติให้ถูกต้องสำหรับใช้ในการตัดสินใจเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กร

หรือเมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องลงไปแก้ไขด้วยหลักคุณธรรมเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ทั้ง 2 ฝ่าย หรือบุคคลผู้มีความสัมพันธ์และมีปฏิสัมพันธ์บางอย่างต่อกัน (บ้านจอมยุทธ, 2543) ซึ่งต้องมีการพิจารณาให้ถี่ถ้วนขึ้น ทั้งรายละเอียดข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ว่ามีความเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยใช้หลักคุณธรรมเข้าไปแก้ไขปัญหาเพื่อให้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น แก้ไขได้อย่างรวดเร็ว และมีความถูกต้องชอบธรรมทั้ง 2 ฝ่าย โดยไม่มีปัญหาเกิดขึ้นอีกในภายหลัง เพราะว่าองค์กรเป็นศูนย์รวมของบุคลากรผู้มีความแตกต่างกันในทางความคิด หรือมีความคิดที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งต้องมีการใช้หลักคุณธรรมในการบริหารองค์กรให้มากขึ้น โดยหลักการที่จะสามารถนำหลักคุณธรรมไปใช้ต้องได้นั้นต้องประกอบไปด้วย ดังนี้

1. ใช้โดยพิจารณาแบบถี่ถ้วน
2. ใช้เพื่อให้เกิดความชอบธรรม

ในหลักการทั้ง 2 รูปแบบนี้ต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยผู้บริหารต้องพิจารณารวมทั้งมีการศึกษาก่อนใช้อย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นตามมาอีก และสิ่งที่สำคัญมากกว่า คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรในหลักธรรมาภิบาลในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้ตระหนักถึงความเป็นพลเมืองหรือบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการส่งเสริมนี้ต้องเกิดจากรูปแบบขององค์กรที่เป็นทั้งภาครัฐ หรือเป็นรูปแบบภาคเอกชน ซึ่งแล้วแต่องค์กรโดยภาพรวมเป็นส่วนสำคัญ และในหลักความโปร่งใส นั้น เป็นหลักการที่เน้นในเรื่องของการตรวจสอบต่อองค์กร ทั้งที่เป็นภาครัฐ หรือเอกชน ต้องมีความเท่าเทียมเหมือนกันในทั้ง 2 รูปแบบองค์กร โดยการสร้างความโปร่งใส นั้น คือ การประพุดต่อองค์กรแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้บุคลากรในองค์กรนั้นมองเห็นได้รวมถึงมีความเข้าใจในระบบที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นต่อบุคคลผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรนั้น ให้เข้าถึงองค์กรด้วยความโปร่งใส มีการมองเห็นได้เพื่อป้องกันการประพุดทุจริตต่อองค์กร หรือทำให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม โดยในการสร้างความโปร่งใสในองค์กรนั้นต้องมีการแต่งตั้งหรือคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้มีความเข้าใจในหลักการความโปร่งใสเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบภายในองค์กร ทั้งในรูปแบบการบริหารจัดการตั้งแต่ระดับล่างจนถึงในระดับสูงเพื่อป้องกันการประพุดมิชอบ ซึ่งทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรที่เป็นศูนย์รวมของพนักงานในระดับต่าง ๆ ไม่ให้เสียผลประโยชน์ หรือการที่เป็นองค์กรในภาครัฐนั้นต้องมีเจ้าหน้าที่ที่ทำการตรวจสอบเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อภาครัฐ ซึ่งในองค์การภาครัฐนั้นเป็นพื้นที่ของหน่วยงานที่คอยบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับภาษีของประชาชน หรือการนำภาษีของประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศมาบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดินที่ใช้ภาษีของประชาชนเป็นที่ตั้ง และในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในองค์กรที่เน้นในเรื่องหลักคุณธรรม และหลักการความโปร่งใส นั้นเป็นส่วนที่ควรนำมาส่งเสริมเป็นอย่างเพราะในปัจจุบันนี้ โลกได้มีวิวัฒนาการไปแล้วมากมายซึ่งอาจจะทำให้ ความคิด ความเห็น ของบุคคลนั้นมีความเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย โดยเฉพาะผู้ที่เกิดมาในยุคสมัยใหม่นั้นล้วนมีการพัฒนาความคิดในส่วนต่าง ๆ ทั้งที่เป็นใน

ด้านสังคม การเรียนรู้มีความแตกต่างกันออกไปมากมาย ซึ่งในแต่ละบุคคลนั้นล้วนเป็นผู้ที่สามารถที่จะขับเคลื่อนให้ประเทศ หรือองค์กรนั้นให้เกิดการพัฒนาให้เป็นไปในรูปแบบที่ดีได้ ต้องมีการส่งเสริมในเรื่องหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นหลักการบริหารงานที่ดี ประกอบไปด้วย

- 1.หลักนิติธรรม
- 2.หลักคุณธรรม
- 3.หลักความโปร่งใส
- 4.หลักการมีส่วนร่วม
- 5.หลักความรับผิดชอบ
- 6.หลักความคุ้มค่า

ซึ่งในหลักการทั้ง 6 นี้ ด้านคุณธรรม และด้านความโปร่งใสมีความสำคัญที่สุด เพราะว่าการจะดำรงอยู่อาศัยในสังคมนี้ ต้องประกอบไปด้วยหลักคุณธรรม เพราะหลักคุณธรรมนั้น ชี้ให้เห็นถึงความถูกต้องดีงามในสังคมที่เป็นรูปแบบพหุวัฒนธรรม ซึ่งมีกลุ่มบุคคลหลายเชื้อชาติ ศาสนา ที่ได้อาศัยในแผ่นดินนี้ต้องยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้อง ความชอบธรรม หรือความดีงามที่พึงปฏิบัติในสังคมนี้ เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมนี้ได้อย่างสงบสุข เรียบร้อยดีงาม โดยต้องมองพื้นฐานของความเป็นจริงที่ทำให้องค์กรนั้นเกิดปัญหาขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่อันตรายเกิดปัญหาก่อน แล้วค่อยแก้ปัญหา เพราะว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ที่ขาดคุณธรรมจึงทำให้เกิดปัญหาภายในสังคมขึ้น แล้วจึงค่อยแก้ปัญหานั้น แต่ถ้ามีการบริหารจัดการ หรือมีการส่งเสริมในเรื่องของหลักคุณธรรมให้ดีงามในสังคมนี้ ก็อาจจะทำให้สังคมเกิดความสงบสุขเรียบร้อย ไม่เกิดปัญหาคือขึ้นอีกในภายภาคหน้า

ในส่วนหลักความโปร่งใสยังมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะการส่งเสริมในเรื่องของความโปร่งใส นั้น ย่อมเป็นการขับเคลื่อนให้สังคมนี้สามารถประพัตติตนเองอยู่ในหลักของศีลธรรมอันดีงาม ไม่ทำให้เกิดการประพัตติทุจริตขึ้นในสังคม โดยหาเป็นไปในรูปแบบขององค์กรแล้ว ก็ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรนั้นได้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยดีงาม ทำให้เกิดเป็นรูปแบบที่บริษัทอื่น ๆ หรือองค์กรอื่นต้องประพัตติตาม ซึ่งการสร้าง ความโปร่งใสต้องเริ่มจาก 3 ประการ ดังนี้

1. ความคิด โดยในหลักความโปร่งใสต้องเริ่มจากความคิดที่ประกอบไปด้วย ความคิดที่เป็นในรูปแบบลักษณะที่ดีงาม เพราะว่าการที่บุคคลนั้นจะประพัตติปฏิบัติสิ่งย่อมเกิดขึ้นด้วยความคิด หากคิดไปในรูปแบบมิฉฉาปฏิ หรือการคิดในทางมิชอบแล้ว อาจทำให้เกิดกระบวนการที่ต้องการประพัตติในรูปแบบทุจริต หรือการคอร์รัปชัน (Corruption) ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายเพิ่มมากขึ้น เพราะเกิดจากความคิด และในความคิดนี้อาจนำไปสู่ความล้มเหลวของระบบต่าง ๆ ที่มีอยู่ในสังคม ซึ่งการจะสร้างให้เกิดความโปร่งใส จำเป็นต้องเริ่มต้นที่ความคิด คือ คิดดี คิดชอบ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ตนเองนั้นปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

2. รูปแบบ รองลงมาคือ รูปแบบ โดยในรูปแบบนี้หมายถึง ต้นแบบสำหรับการปฏิบัติ เพราะหากมีรูปแบบ หรือต้นแบบในการปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม ยิ่งทำให้มีผู้ที่สามารถจะประพฤติปฏิบัติตามได้ โดยในรูปแบบที่ต้องทำให้เกิดความโปร่งใส คือ ต้องเริ่มต้นที่ผู้นำองค์กร หรือผู้นำในสังคมนี้ ซึ่งในสังคมนี้มีการปลูกฝังให้บุคคลนั้น ปฏิบัติในทางที่ถูกต้อง คือ ครอบครัวยุอาจารย์ หรือผู้นำโดยเป็นรูปแบบอย่างที่ดี สำหรับควรประพฤติปฏิบัติตามได้

3. การปฏิบัติ คือ ประการสุดท้าย ที่บุคคลจะต้องพึงระวังมากขึ้น เพราะการปฏิบัติเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของตัวบุคคลนั้น ว่า จะปฏิบัติในทางที่ดี หรือทางที่ไม่ดี ซึ่งการที่จะเกิดความโปร่งใสได้นั้น ต้องมีการปลูกฝังทางความคิด มีรูปแบบ แล้วนำไปสู่การปฏิบัติในสิ่งนั้น หากปฏิบัติดีทำให้เกิดมีผู้ชื่นชม หากปฏิบัติในทางที่มีขอบ ก็อาจเกิดทำให้บุคคลที่สังเกตเห็นในพฤติกรรมนั้น เกิดมีการตำหนิ หรือติเตียนได้ เป็นต้น

โดยในหลักความโปร่งใส นั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติจาก 3 ประการ ดังกล่าวนี เพราะหากเกิดสิ่งใดขึ้น ก็ต้องมากจากการคิด เป็นจุดเริ่มต้น และลงท้ายด้วยการปฏิบัติ การสร้างความโปร่งใสในองค์กรจำเป็นจะต้องมีการส่งเสริมอยู่พอสมควร เพราะจิตใจของแต่ละบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน ซึ่งไม่อาจทราบได้ว่า บุคคลนี้เป็นผู้ที่มีลักษณะนิสัยอย่างไร ดังจึงต้องมีการส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใสขึ้น เพื่อเป็นหลักประกันในการประพฤติปฏิบัติให้อยู่ในครรลอง เพื่อการบริหารที่ดีขององค์กร เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี มีศีลธรรม

ดังนั้นการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านคุณธรรม และด้านความโปร่งใสขององค์กร เป็นส่วนสำคัญที่สุดเพื่อให้องค์กร หรือสังคมมีการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องโดยยึดหลักคุณธรรมเพื่อให้องค์กรและสังคมนั้นมีความน่าอยู่ เพราะมีการใช้หลักการบริหารจัดการที่ดี โดยเฉพาะ “หลักคุณธรรม” และต้องประกอบไปด้วยความโปร่งใส เพื่อให้สังคมได้รับรู้ในการบริหารจัดการ และมีการส่งเสริมให้บุคลากรหรือบุคคลนั้นได้รู้จักการประพฤติปฏิบัติในทางที่เหมาะสม อันจะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร โดยต้องมีการส่งเสริมที่สำคัญในการปฏิบัติต่อหลักคุณธรรม และความโปร่งใส คือ “ส่งเสริมให้รู้คุณธรรม” เพื่อ “เน้นย้ำความโปร่งใส” ต้อง “มีรูปแบบปฏิบัติแนชัดไกล” และ “มั่นใจในหลักธรรม” เป็นต้น

องค์ความรู้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้

แหล่งที่มา : มาลัย สาแก้ว, 2565

สำหรับองค์ความรู้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ซึ่งผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่งเสริมให้รู้คุณธรรม คือ การที่องค์กรมีรูปแบบในการส่งเสริมทั่วไปซึ่งเป็นการส่งเสริมให้รู้แค่ในหลักการเบื้องต้น แต่ไม่รู้ในหลักธรรมหรือหลักคุณธรรมยอมทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถมีบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานบนความถูกต้องได้ จึงควรต้องมีการปลูกฝัง หรือมีการส่งเสริมให้บุคลากรนั้นให้รู้ถึงหลักคุณธรรมเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตต่อไป ทั้งในองค์กรและชีวิตประจำวัน ซึ่งเป็นการสร้างให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีคุณภาพ ประกอบไปด้วย ปฏิบัติงานดี มีความรู้ อยู่ในหลักคุณธรรม เป็นต้น

เน้นย้ำความโปร่งใส คือ การปฏิบัติตนที่ดีควรปฏิบัติในทางที่ชอบ ซึ่งประกอบไปด้วยความโปร่งใสในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อให้อยู่ในหลักการบริหารจัดการที่ดีในองค์กรต้องมีการประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมในองค์กร คือ การไม่ปฏิบัตินอกกรอบ หรือกระทำการอันประกอบไปด้วยการทุจริต ต้องมีความความโปร่งใสในองค์กร ทั้งภาครัฐหรือเอกชนก็ตาม ต้องมีการส่งเสริมและคอยเน้นย้ำอยู่เสมอเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหาย ซึ่งเป็นศูนย์รวมของกลุ่มบุคคลที่จะต้องปฏิบัติให้เหมาะสมต่อไป

มีรูปแบบปฏิบัติแนชัดไกล คือ การส่งเสริมการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในด้านคุณธรรม และด้านความโปร่งใสขององค์กรนั้น การที่จะส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติได้นั้นต้องมีต้นแบบในการปฏิบัติที่ดี เพราะถ้ามีการส่งเสริมแล้ว ผู้ที่ทำการส่งเสริมให้มีการประพฤติปฏิบัติ

จะต้องมีทั้งคุณธรรม และมีความโปร่งใสจึงจะสามารถที่จะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ไกล รวมทั้งการนำพาให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการปฏิบัติได้อย่างดีด้วย

มีความมั่นใจในหลักธรรม คือ ซึ่งในหลักธรรมที่กล่าวนี้ เป็นหลักธรรมาภิบาลที่บุคคลจะต้องมีการปฏิบัติให้อยู่บนพื้นฐานความถูกต้องดีงาม ซึ่งในหลักธรรมดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการมีคุณธรรม รวมทั้งความโปร่งใสในองค์กรซึ่งเป็นหลักที่สำคัญยิ่ง และเพื่อให้องค์กรอยู่รอดจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่น คอยประพฤติปฏิบัติตาม โดยในหลักธรรมดังกล่าวนี้จะเป็นธรรมที่คุ้มครองผู้ปฏิบัติในหลักธรรมาภิบาลนี้

โดยองค์ความรู้ทั้ง 4 ประการนี้เป็นแนวคิดของผู้เขียนที่ได้ทำการสังเคราะห์ขึ้นมาเพื่อใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร เพื่อที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้จริงในการส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสมต่อไป

สรุป

ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร เป็นการนำหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยเฉพาะด้านคุณธรรม เพราะว่าหากองค์กรไม่มีหลักคุณธรรม อาจทำให้เกิดการทำงานที่ไม่มีความถูกต้อง มีการทำงานที่เกิดความผิดพลาด โดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้เกิดการทำงานไร้ความถูกต้อง หรือองค์กรมีบุคลากรที่ประพฤติตนที่ไม่เหมาะสม ซึ่งรวมไปถึงการปฏิบัติงานที่ไม่เกิดความโปร่งใสด้วย อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหายเป็นวงกว้าง เพราะว่าขาดทั้งหลักคุณธรรม และหลักความโปร่งใส โดยทำให้เกิดการทุจริตต่อองค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการส่งเสริมเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ตระหนักถึงความรู้ที่มีความถูกต้องชอบธรรม มีการปฏิบัติงานให้อยู่บนพื้นฐานของความถูกต้อง เพื่อให้องค์กร ตั้งอยู่บนหลักของการปฏิบัติงานที่ดี คือ การ “ส่งเสริมให้รู้คุณธรรม” เพื่อเป็นการรับรองว่าองค์กรนี้มีการบริหารด้วยหลักคุณธรรมที่ดี และยังมีการ “เน้นย้ำความโปร่งใส” เพื่อให้บุคคลภายนอกได้เข้าใจบริบทขององค์กรนี้ได้ อย่างถูกต้อง เพราะการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ทำให้เกิด “รูปแบบปฏิบัติแนวซัดไกล” เพื่อยืนยันว่าองค์กรนี้สามารถเป็นต้นแบบให้องค์กรอื่น ๆ สามารถประพฤติเป็นแบบอย่างได้อย่างถูกต้อง และที่สำคัญ คือ “มีความมั่นใจในหลักธรรม” ซึ่งมีความมั่นใจได้ว่าการยึดหลักธรรมาภิบาล ทั้งด้านคุณธรรม และความโปร่งใส นำไปปฏิบัติสามารถที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน. (2558). *หลักธรรมาภิบาล*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/NHMz4>
- กองคุ้มครองแรงงานนอกระบบ. (2560). *องค์ความรู้ด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดี การปกครองที่เป็นธรรม “หลักความคุ้มค่า”*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <http://informal.labour.go.th/images/KM/KMA08.pdf>
- กัลยา วงษ์ลัมัย. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริการด้านเครื่องรูดบัตรเครดิต (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา) (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- กิตติโชติ บางยี่ขัน. (2563). *คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล*. สืบค้น 14 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/me7ff>
- คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2554). *หลักนิติธรรม (Rule of Law)*. สืบค้น 14 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/BmA8h>
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2557). *การสนับสนุนและส่งเสริมด้านศิลปะและวัฒนธรรม*. สืบค้น 16 มีนาคม 2565, จาก <https://sc5.kku.ac.th/sciIT/doc/2015-May-11-130553.doc>
- ชะอ้อน วงศ์เล็ก. (2555). *ทฤษฎีการบริหาร POCCC ของ Henri Fayol*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/410605>
- ชัยอนันต์ สมุทรวานิช. (2550). *จดหมายเปิดผนึกจากที่ประชุมคณาจารย์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- เทศบาลตำบลทุ่งทอง. (2562). *หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)*. สืบค้น 14 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/4v7kt>
- ธีรยุทธ บุญมี. (2551). *ธรรมรัฐแห่งชาติ: ยุทธศาสตร์กู่หายหน้าประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- บ้านจอมยุทธ. (2543). *ความขัดแย้ง ลักษณะของความขัดแย้ง*. สืบค้น 13 มีนาคม 2565, จาก https://www.baanjomyut.com/library_2/extension-1/combat/index.html
- บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี. (2544). *ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ประชุม สุวดีดี. (2551). *การตลาดในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์
- พระครูปลัดวรัญญู วรรณโม และคณะ. (2564). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ. วารสารมหาจุฬานาครธรรม์*, 8(4), 35-47.
- แพรวพรรณ ภูริบัญชา. (2560). *การสร้างควมรับผิดชอบต่อส่วนรวมในการทำงาน*. สืบค้น 16 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/rqaBc>

- สถานกักขังกลางจังหวัดตราด กรมราชทัณฑ์. (2015). *หลักธรรมาภิบาล*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <http://www.correct.go.th/inctrad/Good%20governance.htm>
- สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย. (2557). *หลักการสากลของธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ: สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย.
- สารานุกรมเสรี. (2560). *หลักการบริหารแบบ POSDCoRB*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/POSDCORB>
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น. (2563). *ลักษณะธรรมาภิบาล*. สืบค้น 14 มีนาคม 2565, จาก <https://kkhdc.moph.go.th/intro/tammapipan.php>
- สำนักสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดพิจิตร. (2542). *หลักการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน*. สืบค้น 14 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/j2alM>
- สุภากร แก้วถาวร. (2557). *ความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/TOHgu>
- แสงชัย อภิชาติชนพัฒน์. (2559). *หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ.
- องค์การบริหารส่วนตำบลนิคมคำสร้อย. (2561). *หลักธรรมาภิบาลในองค์กร*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <http://nikhomsao.go.th/wp-content/uploads/2018/06/หลักธรรมาภิบาลในองค์กร.pdf>
- องค์การบริหารส่วนตำบลศรีโนนงาม. (2560). *การกำหนดนโยบาย/มาตรการเพื่อพัฒนาหน่วยงานให้มีคุณธรรมและความโปร่งใส*. สืบค้น 15 มีนาคม 2565, จาก <https://shorturl.asia/Wplnt>
- Maslow. A.H. (1994). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row Publishing.