

แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษา
องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก จังหวัดสมุทรสงคราม
Guidelines for the development of morality and transparency of
government agencies : a case study of Bang Khan Taek Subdistrict
Administrative Organization Samut Songkhram Province

วิชญ์ คุชรัตน์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร และแนวทางการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร คือ บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และการตระหนักถึงความสำคัญของดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหา คือ ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีทัศนคติและค่านิยมทางด้านคุณธรรมและความโปร่งใสที่ดี โดยมีแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน คือ นำแนวคิดธรรมาภิบาล 6 ประการ มาใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร เพื่อที่จะให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ระบบราชการที่มีความสุจริตโปร่งใส เปิดเผยข้อมูล เที่ยงธรรม และมีการบริหารงานที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง รวมทั้งมุ่งประโยชน์สุขของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการสนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน และให้ความสำคัญกับนโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใสตามนโยบายของประเทศ และนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงาน โดยมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การบริหารงานแบบมืออาชีพ คำนึงถึงหลักความคุ้มค่ามุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

คำสำคัญ: คุณธรรมและความโปร่งใส ธรรมาภิบาล แนวทางการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก

*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ: กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก จังหวัดสมุทรสงคราม

**นักศึกษาลูกศิษย์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัจจุบันปัญหาคอร์รัปชันถือได้ว่าเป็นปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ ทั่วโลก แม้ว่าในปัจจุบันได้ก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล 4.0 แล้ว มีการจัดการความรู้กับการบริหารราชการแนวใหม่ที่มีความทันสมัยมากขึ้น ซึ่งความเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม ไม่ว่าจะในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยเฉพาะค่านิยมทางสังคมที่มุ่งเน้นวัตถุนิยมและบริโภคนิยมเป็นหลัก ทำให้ความประพฤติอันเป็นพื้นฐานได้หันเหออกจากหลักกฎหมาย ศีลธรรม และจริยธรรม โดยปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นคู่กับสังคมเป็นเวลานาน เกิดได้ในหลากหลายรูปแบบหลากหลายลักษณะ อย่างไรก็ตามการทุจริตคอร์รัปชันและผลประโยชน์ทับซ้อน มีความสอดคล้องกันในแง่ของการกระทำ ที่เราสามารถเรียกการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม นั้นเป็นหนึ่งในพฤติกรรมที่นำไปสู่การคอร์รัปชัน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 63 บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องส่งเสริมสนับสนุน และให้ความรู้แก่ประชาชนถึงอันตรายที่เกิดจากการทุจริตและประพฤติมิชอบทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และจัดให้มีมาตรการและกลไกที่มีประสิทธิภาพเพื่อป้องกันและขจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบดังกล่าวอย่างเข้มงวด รวมทั้งกลไกในการส่งเสริมให้ประชาชนรวมตัวกันเพื่อมีส่วนร่วมในการรณรงค์ให้ความรู้ ต่อต้าน หรือชี้เบาะแส โดยได้รับความคุ้มครองจากรัฐตามที่กฎหมายบัญญัติ” และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (21) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายที่ 1 ประชาชนมีวัฒนธรรมและพฤติกรรมซื่อสัตย์สุจริต โดยก่อนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญได้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มาก่อนแล้วปัจจุบันอยู่ในระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2564) โดยมีวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Zero Tolerance & Clean Thailand)” ใน 5 ปีข้างหน้า จะมุ่งสู่การเป็นประเทศที่มีมาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม เป็นสังคมมิติใหม่ที่ประชาชนไม่เพิกเฉยต่อการทุจริตทุกรูปแบบ โดยสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ให้เป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวก เพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตที่สะท้อนให้ภาครัฐแต่ละแห่งได้รับทราบผลการดำเนินงานในมิติด้านคุณธรรมและความโปร่งใสจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ดังนั้น การประเมิน ITA จึงไม่ได้เป็นเพียงการประเมินคุณธรรมการดำเนินงาน การป้องกันการทุจริตในองค์กรและการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ แต่ยังเป็นการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างของความไม่เป็นธรรมและความด้อยประสิทธิภาพ สำหรับนำไปจัดทำแนวทางมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในระบบราชการไทยต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก ในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่มีการดำเนินการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่สำคัญในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานจำเป็นต้องเป็นไปอย่างโปร่งใสเป็นธรรม ซึ่งในปี 2564 องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก ได้เข้าร่วมในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) โดยได้ 98.66 คะแนน ระดับ AA (ประกาศสำนักงาน ป.ป.ช. เรื่อง การมอบรางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564, 2564, หน้า 3) เป็นลำดับที่ 1 ของจังหวัดสมุทรสงคราม ซึ่งได้รับโล่เกียรติยศและประกาศเกียรติคุณเพื่อเป็นการยกย่องเชิดชูเกียรติ ที่สะท้อนถึงผลคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางในการพัฒนาและยกระดับหน่วยงานคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก ว่ามีแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานอย่างไร ทั้งนี้ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานที่เข้ารับการประเมินและสะท้อนผลการประเมินที่แท้จริง และประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งสะท้อนการปฏิบัติราชการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน มีธรรมาภิบาลที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานอย่างเป็นที่ประจักษ์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร
2. เพื่อศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทาง วิชาการ ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับและปฏิบัติ ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. การวิจัยภาคสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการที่ปฏิบัติงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นแตก รวมจำนวนทั้งหมด 43 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ผู้บริหารท้องถิ่น หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการ สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นแตก จำนวน 10 คน โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้
 1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นแตก จำนวน 2 คน ได้แก่
 - 1) นายกององค์การบริหารส่วนตำบล
 - 2) รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล
 2. หัวหน้าส่วนราชการ ที่ปฏิบัติงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน จำนวน 4 คน ได้แก่
 - 1) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
 - 2) หัวหน้าสำนักปลัด
 - 3) ผู้อำนวยการกองคลัง
 - 4) ผู้อำนวยการกองช่าง
 3. ข้าราชการสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางชั้นแตกที่ปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานมาเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน จำนวน 4 คน ได้แก่
 - 1) นักวิชาการจัดเก็บรายได้ปฏิบัติการ
 - 2) นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
 - 3) นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ
 - 4) เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยกรณีศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่
 - 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
 - 1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น
 - 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานวิจัยที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด
 - 1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือการปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยการบันทึกการสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์ มาเปรียบเทียบระหว่างบุคคลแต่ละบุคคล จัดลำดับความสำคัญ และคุณลักษณะของข้อมูล
2. นำข้อมูลการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญแล้ว เปรียบเทียบกับข้อมูล เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด ทฤษฎี เอกสารผลงานวิจัย เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล
3. นำข้อมูลการที่ได้จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ มาทำการวิเคราะห์ร่วมกันอย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน เพื่อแสดงความสำคัญของข้อมูล ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น และเพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ตามข้อเท็จจริงทั้งในเชิงเหตุและผล เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์และการเขียนรายงานสรุป ติดตามตามหลักวิชาการ เขียนรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยด้วยวิธีการพรรณนา การบรรยาย ข้อเสนอแนะ เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์การบริหารส่วนตำบลบางขันแตก จังหวัดสมุทรสงครามต่อไป

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปโดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น และจากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ พบว่า

การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใส และปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน ที่จะนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาและการขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างเหมาะสมมีคุณธรรมในการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาการปฏิบัติราชการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน คุณธรรมและความโปร่งใสที่สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) อย่างเป็นที่ประจักษ์ ดังจะเห็นได้จากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2564, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ถือเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐเครื่องมือหนึ่ง โดยเป็นเครื่องมือในเชิงบวกที่มุ่งพัฒนาระบบราชการไทยในเชิงสร้างสรรค์มากกว่ามุ่งจับผิด เปรียบเสมือนเครื่องมือตรวจสอบสุขภาพองค์กรประจำปี มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทั่วประเทศได้รับทราบถึงสถานะและปัญหาการดำเนินงาน

ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ผลการประเมินที่ได้จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทราบถึงช่องว่างของความไม่เป็นธรรมและความด้อยประสิทธิภาพสำหรับนำไปจัดทำแนวทางมาตรการต่าง ๆ ในการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในระบอบราชการไทยต่อไป โดยใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary) และการวิจัยภาคสนาม (Field research) ได้มีผลการศึกษาดังนี้

สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร จากการวิจัยพบว่า

1) ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรส่วนใหญ่เกี่ยวกับธรรมาภิบาล ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และการตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร

2) บุคลากรบางส่วนไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบอย่างเคร่งครัด ซึ่งระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานมีค่อนข้างมาก และกฎระเบียบมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งอาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้อง มีปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

3) บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส และขาดจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ขาดการบูรณาการในการดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อนของบุคคลในองค์กร

4) ปัญหาด้านความพร้อมด้านจำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบ ขาดผู้ตรวจสอบที่มีความรู้ความชำนาญ มีบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีน้อยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่บรรจุใหม่มีประสบการณ์ทำงานน้อย

5) ขาดระบบการควบคุมที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และในการกระจายอำนาจโดยไม่มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการควบคุมที่มากเกินไปโดยขาดระบบการตรวจสอบ

วิธีการแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร จากการวิจัยพบว่า

1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง และดำเนินการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยการส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัยทันต่อสภาวะการณ์ของโลกองค์กร โดยในการในการแก้ไขปัญหาควรเริ่มจากผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อนโดยนำหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารมาใช้ในการทำงาน

3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีทัศนคติและค่านิยมทางด้านคุณธรรมและความโปร่งใสที่ดี ให้มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และมีการพัฒนาทัศนคติและค่านิยมทางด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ส่งเสริมการบูรณาการและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

4) การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

5) พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสของหน่วยงาน และสนับสนุนนโยบายด้านคุณธรรม และความโปร่งใสตามนโยบายของประเทศ รวมไปถึงการกำหนด กลไกรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการตรวจสอบความโปร่งใสที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กร ด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร โดยนำแนวคิดธรรมาภิบาล (Good governance) 6 ประการ มาใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร จากการวิจัย พบว่า

1. หลักนิติธรรม คือ การเสริมสร้างระบบคุณธรรมในการดำเนินงานภาครัฐ วางมาตรการ ป้องกันการแทรกแซงจากนักการเมือง และส่งเสริมให้มีการนำระบบพิทักษ์คุณธรรมมาใช้ในการ บริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์ สุจริตควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ

2. หลักคุณธรรม คือ การเสริมสร้างระบบคุณธรรมในการดำเนินงานภาครัฐ พัฒนาคุณธรรม และความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และพัฒนาการ ดำเนินงานบนฐานของความสุจริตเปิดเผยและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด เป็นองค์กรที่มี มาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม

3. หลักความโปร่งใส คือ การส่งเสริมให้การบริหารงานภาครัฐมีความโปร่งใส โดยมีการ บริหารงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายของรัฐบาล โดยยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในการทำงานอย่าง โปร่งใส ต้องไม่มีเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การส่งเสริมการบริหารงานภาครัฐที่มีกลไกการบริหารราชการ แบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนและโดยนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามี ส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ แสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการ ประเมินผล

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานภาครัฐให้มีความ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความตระหนักใน หน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

6. หลักความคุ้มค่า คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรมของการสร้างค่านิยมร่วม และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน ในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความคุ้มค่า คำนึงถึงประโยชน์ที่ จะเกิดกับประชาชนเป็นสำคัญ

**ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาขับเคลื่อนด้าน
คุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร จากกรณีวิจัยพบว่า**

- 1) ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัยทันต่อสภาวการณ์ของโลกทำให้องค์กรต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้
- 2) ปลุกฝังบุคลากรให้มีความรอบคอบคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ทำงานด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
- 3) ส่งเสริมให้มีการยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน
- 4) ส่งเสริมให้มีการประสานงานการติดต่อสื่อสารให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน สร้างระเบียบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน
- 5) นำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ โดยมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ
- 6) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 7) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยนำการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ในทำงานได้อย่างแท้จริง ก่อให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน พัฒนานำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

- 1) บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และการตระหนักถึงความสำคัญของดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร ขาดความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อังสุมารัมย์ อิมเพ็ง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรกรมที่ดิน ผลการวิจัยสรุปว่าแนวทางแก้ไขของการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลควรเริ่มจากผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ควรมีการอบรมให้ความรู้ เริ่มจากการพัฒนาด้านจิตใจของบุคลากร
- 2) บุคลากรบางส่วนไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบอย่างเคร่งครัด ซึ่งระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติงานมีค่อนข้างมาก และมีการปรับเปลี่ยนบ่อยครั้งอาจทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563ก, หน้า 38)

ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ Strategy หมายถึง กลยุทธ์ขององค์การเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงเป้าหมาย พันธกิจขององค์การ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นแนวทางให้บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้พยายามไปในทิศทางใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ

3) บุคลากรบางส่วนมีทัศนคติที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส และขาดจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ขาดการบูรณาการในการดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อนของบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563ก, หน้า 39) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ Shared Values หมายถึง ค่านิยมร่วม ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิก ขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจจะเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

4) ความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล เนื่องจากขาดผู้ตรวจสอบที่มีความรู้ความชำนาญมีบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีน้อยบุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการที่บรรจุใหม่มีประสบการณ์ทำงานน้อย และมีการโยกย้ายบุคลากรบ่อยเนื่องจากมีการโอนย้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลสิทธิ์ ศรียารัตน (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาและพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คือ สร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมอย่างถูกต้อง เป็นรูปธรรม ตลอดจนสรรหาหรือรับโอนบุคลากรให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

5) ขาดระบบการควบคุมที่ดีและการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจโดยไม่มีระบบการติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ การมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจการควบคุมที่มากเกินไปโดยขาดระบบการตรวจสอบ สอดคล้องกับธรรมาภิบาลกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย ปธาน สุวรรณมงคล (2558, หน้า 63) ได้อธิบายว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ค่านิยมประชาธิปไตย ได้แก่

1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และ 2) ความเปิดเผย/โปร่งใส หมายถึง การปฏิบัติราชการ ต้องเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา และเปิดเผยข้อมูล ที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้แก่ประชาชน

ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากประเด็นปัญหาต่อการดำเนินงานด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับองค์กร ดำเนินการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563ก, หน้า 38) ซึ่งประกอบด้วย

ปัจจัยที่สำคัญ คือ Staff หมายถึง บุคลากร หรือทรัพยากรมนุษย์ นับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ขององค์การ โดยองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ Skill หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานของ ทรัพยากรบุคคลในองค์การ

2) ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัยและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (วิจารณ์ ก่อสกุล, 2563ก, หน้า 38-39) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ Strategy หมายถึง กลยุทธ์ของ องค์การเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึง เป้าหมาย พันธกิจขององค์การ เป็นสิ่งที่มี ความสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นแนวทางให้บุคคลภายใน องค์การรู้ว่าจะใช้พยายามไปในทิศทางใดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ และ Style หมายถึง รูปแบบ ในการบริหารจัดการ หรือแบบแผนทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารซึ่งเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในสภาพแวดล้อมขององค์การ

3) การสร้างวัฒนธรรมให้มีทัศนคติและค่านิยมทางด้านคุณธรรมและความโปร่งใสที่ดี ส่งเสริมให้มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และควรมีการจัดอบรมเพื่อ พัฒนาทัศนคติและค่านิยมทางด้านคุณธรรมและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร สอดคล้องกับ แนวคิดของ ปธาน สุวรรณมงคล (2558, หน้า 105-106) สรุปว่า บุคลากรในภาครัฐทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำต้องมีจิตสำนึกในการยึดประโยชน์สุขประชาชนและประเทศชาติเป็น เป้าหมายหลักของการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของคุณธรรมจริยธรรมในการใช้อำนาจรัฐที่กฎหมายให้ไว้

4) การเตรียมความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ๆ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ชิชณฺสุสิทธิ์ ทารินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร ผลการวิจัย สรุปว่า การขาดทรัพยากรบุคคลเป็นระยะเวลาอันยาวนานแนวทางการแก้ปัญหาได้แก่ จัดให้มีพี่เลี้ยงคอย สอนงานให้บุคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เพียงพอ

5) พัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสของหน่วยงาน และสนับสนุนนโยบายด้านคุณธรรม และความโปร่งใสตามนโยบายของประเทศ รวมไปถึงการกำหนด กลไกรับผิดชอบในการติดตามประเมินผลการตรวจสอบความโปร่งใสที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ แนวคิดของ Luther Gulick (อ้างถึงใน วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี, 2563 หน้า 16-20) อธิบายว่า หลักการ บริหารแบบ POSDCORB ได้เสนอแนวทางที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยเน้นที่ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ การอำนวยการ (D – Directing) หมายถึง การอำนวยการนับตั้งแต่ การวินิจฉัย การตัดสินใจ การสั่งงาน การออกคำสั่ง การมอบหมายงาน รวมทั้งการแสดงออกซึ่งภาวะ ผู้นำในการจูงใจให้อยากทำงาน

แนวทางการพัฒนารูปแบบ วิธีการ และกระบวนการในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร โดยแนวคิดธรรมาภิบาล (Good governance) มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การเสริมสร้างระบบคุณธรรมในการดำเนินงานภาครัฐ วางมาตรการป้องกันการแทรกแซงจากนักการเมือง และส่งเสริมให้มีการนำระบบพิทักษ์คุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานบุคคลของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริตควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2563, หน้า 103-104) อธิบายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญประการหนึ่ง คือ หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น

2. หลักคุณธรรม คือ การเสริมสร้างระบบคุณธรรมในการดำเนินงานภาครัฐ พัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และพัฒนาการดำเนินงานบนฐานของความสุขจิตเปิดเผยและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2563, หน้า 103-104) อธิบายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญประการหนึ่ง คือ หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่รัฐ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน

3. หลักความโปร่งใส คือ การส่งเสริมให้การดำเนินงานภาครัฐมีความโปร่งใส โดยมีการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดในการทำงานอย่างโปร่งใส ต้องไม่มีเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2563, หน้า 103-104) อธิบายว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญประการหนึ่ง คือ หลักความโปร่งใส การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก

4. หลักความมีส่วนร่วม คือ การส่งเสริมการบริหารงานภาครัฐที่มีกลไกการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ประชาชนและโดยนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ แสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผล สอดคล้องกับแนวคิดของ ปธาน สุวรรณมงคล (2558, หน้า 65) ได้อธิบายว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ คือ การมีส่วนร่วม/การมุ่งเน้นฉันทามติ หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมถึงเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ

5. หลักความรับผิดชอบ คือ การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานภาครัฐให้มีความมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปธาน สุวรรณมงคล (2558, หน้า 63-64) ได้อธิบายว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ คือ การตอบสนอง หมายถึง การปฏิบัติราชการต้อง สามารถให้บริการอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการแล้วเสร็จในเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ ตอบสนองความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และภาระรับผิดชอบสามารถตรวจสอบได้ หมายถึง การปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย

6. หลักความคุ้มค่า คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นรูปธรรมของการสร้างค่านิยมร่วมและความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้บุคคลในองค์กรแสดงพฤติกรรมซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐานในการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุด และมีความคุ้มค่า คำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับประชาชนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ ปธาน สุวรรณมงคล (2558, หน้า 63) ได้อธิบายว่า หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การปฏิบัติ ราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

ข้อเสนอแนะสำหรับการพัฒนารูปแบบและกระบวนการในการพัฒนาขับเคลื่อนด้านคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กร จากการวิจัยพบว่า

1) ส่งเสริมให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารให้ทันสมัยทันต่อสถานการณ์ของโลกทำให้องค์กรต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันและขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กชัญญ์ อ้นยะ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัยสรุปว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสำนักงานอัยการจังหวัดน่าน เป็นการบริหารจัดการองค์กร ให้เป็นไปตามครรลองธรรม ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลัก ธรรมาภิบาลจึงเป็นหลักการที่สำคัญในการนำมา ปรับใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กรเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเพื่อช่วยส่งเสริมองค์กรให้มี ศักยภาพและประสิทธิภาพ

เกิดความคล่องตัวและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2) ปลุกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิดในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมและทำงานบนหลักคุณธรรม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีแบบจำลอง 7-S ของ McKinsey (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2563ก, หน้า 38) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ Skill หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร และ Style หมายถึง รูปแบบในการบริหารจัดการหรือแบบแผนทางพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในสภาพแวดล้อมขององค์กร

3) ส่งเสริมให้มีการยกระดับการให้บริการและการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน พัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทั้งด้านความรู้และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้การให้บริการมีคุณธรรมและความโปร่งใส สอดคล้องกับแนวคิดของ Hood (อ้างใน เดช อุณหะจรัสรักษ์, 2563, หน้า 36) ที่สรุปได้ว่า หลักการและแนวทางการบริหารงานภาครัฐตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ การมุ่งเน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (hands-on professional management) โดยอาศัยนักบริหารที่มีทักษะสูงเพื่อรับผิดชอบการบริหารงานขององค์กรโดยรวมอย่างคล่องตัวและมีความเป็นอิสระ

4) ส่งเสริมให้มีการประสานงานการติดต่อสื่อสารให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน สร้างระเบียบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ซ้ำซ้อน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน สอดคล้องกับแนวคิด POSDCORB Model แนวคิดของ Luther Gulick (อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงษ์, 2553, หน้า 25) ได้กล่าวว่าหลักของการบริหารนั้นมีประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การประสานงาน (Co = Coordinating) คือ การประสานส่วนต่าง ๆ ของงานเข้าด้วยกัน

5) นำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ โดยมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ (อ้างถึงใน ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย, 2563 หน้า 468) อธิบายว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพและการแสวงหาประสิทธิภาพของระบบราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ นำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ

6) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีองค์กร มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือเกื้อกูล เกิดความสามัคคี และเกิดความสำเร็จในการทำงานในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Luther Gulick (อ้างถึงใน วงศ์พัทธ์ ภูพันธ์ศรี, 2563 หน้า 16-20) อธิบายว่า หลักการบริหารแบบ POSDCORB ได้เสนอแนวทางที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยเน้นที่ผู้บริหารมากกว่าลูกน้องด้านล่างๆ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ คือ D - Directing หมายถึง การอำนวยการนับตั้งแต่การวินิจฉัย การตัดสินใจ การสั่งงาน การออกคำสั่ง การมอบหมายงาน รวมทั้งการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำ

7) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ร่วมกันในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงปัญหา และแนวทางการแก้ไขปัญหาพร้อมกันในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กชัญญ์ อ้นยะ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานอัยการสูงสุด ผลการวิจัยสรุปว่า องค์กรต้องมีการดำเนินการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงาน บุคลากรในองค์กรจะต้องปรับแนวคิดและทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และองค์กรจะต้องมีการองค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรมีการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยดำเนินการจัดกิจกรรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. ควรมีการสนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน และให้ความสำคัญกับนโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใสตามนโยบายของประเทศ
3. ควรมีการส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีทัศนคติทางด้านคุณธรรมและความโปร่งใสที่ดี และส่งเสริมให้มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. นำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงาน โดยมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์การบริหารงานแบบมีอาชีพ คำนึงถึงหลักความคุ้มค่า ตลอดทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ
2. ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการจัดการความรู้ร่วมกันในองค์กร เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานพัฒนานำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณธรรมและความโปร่งใส ตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่ระบบราชการที่มีความสุจริตโปร่งใส เปิดเผยข้อมูล เทียงธรรม
3. ควรมีการประสานงานให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกัน มีระเบียบในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เกิดการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปควรที่จะขยายขอบเขตในการศึกษาโดยให้รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะแบบเดียวกัน เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ามีแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสเป็นอย่างไร และศึกษาให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล 6 ประการ
2. ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive หรือ Judgmental Sampling) เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยพิจารณาจากการตัดสินใจของผู้วิจัยเอง ลักษณะของกลุ่มที่เลือกเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ ผู้บริหารท้องถิ่น หัวหน้าส่วนราชการ และข้าราชการ จำนวน 10 คน ควรขยายกลุ่มเป้าหมายโดยให้ครอบคลุมในส่วนของภาคประชาชน เพื่อข้อมูลการวิจัยจะได้มีความครบถ้วนมากยิ่งขึ้น นำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติราชการขององค์กรให้บริการมีคุณธรรมและความโปร่งใส

เอกสารอ้างอิง

- กชัญญ์ อ้นยะ. (2563). การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงาน
อัยการสูงสุด กรณีศึกษา สำนักงานอัยการจังหวัดน่าน ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2564, จาก
http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2563_1629861064_6214832035.pdf
- กมลสันต์ ศรียารัตนย. (2562). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0
กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ค้นเมื่อ
18 ธันวาคม 2564, จาก http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597739008_6114832034.pdf
- ฉัตรชัย นาถ้ำพลอย. (2563). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ NEW PUBLIC SECTOR
MANAGEMENT วารสารศิลปศาสตร์ราชชมงคลสุวรรณภูมิ, ที่ 2 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม-
สิงหาคม 2563), 468-469.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารและแนวคิดเชิงทฤษฎี
รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐ
ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ศิษณุสิทธิ์ ทารินทร์. (2562). การนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา
สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดสมุทรสาคร ค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2564, จาก
http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/files/2562_1597734184_6114832070.pdf
- ปธาน สุวรรณมงคล (2558). การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล (พิมพ์ครั้งที่ 1).
กรุงเทพมหานคร: บริษัท แก่นจันทร์การพิมพ์ จำกัด.
- วงพัทตร์ ภูพันธ์ศรี. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมใน
องค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรม
ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์
มหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2563ก). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์.
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต
สำนักงาน ป.ป.ช., คู่มือการประเมิน ITA 2564 (นนทบุรี: สำนักงาน ป.ป.ช., 2564)
- สำนักงาน ป.ป.ช. (2564, 3 กันยายน). ประกาศสำนักงาน ป.ป.ช. เรื่อง การมอบรางวัลการประเมิน
คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ.2564, หน้า 3
- อังสุมาลี อิมเพ็ง. (2562). การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรกรมที่ดิน. วารสาร
รามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, ปีที่ 2 (ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2562), 164-191