

# ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการของข้าราชการรัฐการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด

## สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด\*

### Good Governance in the Performance of Government in the Office of the Attorney General

พิมลวรรณ รอดรีน\*\*

Pimolwan Rodruen

pimolwan\_rr@hotmail.com

#### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีจุดประสงค์ เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการรัฐการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด ปัญหาและอุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการรัฐการ และแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคดีอัยการสูงสุดให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการรัฐการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด คือการมุ่งเน้นให้ข้าราชการและบุคลากรเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความโปร่งใส และมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีการใช้ทรัพยากรภายในสำนักงานอย่างคุ้มค่า นี้ถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ส่งเสริมข้าราชการให้เข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาล ปฏิบัติราชการให้เป็นไปในครรลองธรรม เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** ธรรมาภิบาล; การปฏิบัติราชการ; ข้าราชการรัฐการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด

#### บทนำ

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นเรื่องการบริหารงานด้วยการยึดหลักประชาธิปไตยหลายประเทศในโลก กำลังดำเนินการอยู่บนพื้นฐานของหลักการนี้ ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องความสนใจของสาธารณชนกระบวนการบริหารหรือการปกครอง และการเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ข้าราชการมีการเรียนรู้ เสริมสร้างทักษะใหม่ในการพัฒนาโยบายและปฏิบัติตามนโยบาย มีการรับรู้ มีการเคารพและยอมรับศักดิ์ศรีของการเป็นพลเมืองมากขึ้น ประชาชนและข้าราชการทำงาน ระบุปัญหา และแนวทางแก้ไขร่วมกัน

อย่างไรก็ดีเนื่องจากปัญหาในการบริหารงานมีความซับซ้อน และทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ทั้งยังมีสาธารณชนคอยวิพากษ์การทำงานของข้าราชการอยู่เสมอ หน่วยงานราชการควรจะทำดำเนินการอย่างไร การยอมรับที่จะทำงานเพื่อบริการสาธารณะอาจจะจะเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่ยังขาดอยู่คือหลักการที่จะแสดงถึงผลของการมีค่านิยมของการให้บริการสาธารณะ ที่ผ่านมาก็มีการเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการ

ทำงานของหน่วยงานราชการอยู่มาก เช่น เรื่องของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ การทบทวนการทำงาน การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ และการบริหารคุณภาพ เป็นสำคัญ

---

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาอิสระเรื่อง ธรรมชาติของการปฏิบัติราชการของข้าราชการธุรการในสำนักงานคดีอาญาสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด

\*\*นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

นับตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จัดเป็นคัมภีร์สำคัญของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ทั้งหมด โดยพิจารณาได้จากการมีเจตนารมณ์ที่มุ่งส่งเสริมสิทธิเสรีภาพและศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบอำนาจรัฐ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ และส่งเสริมการกระจายอำนาจเป็นสำคัญ ทั้งนี้จึงกล่าวได้ว่ารัฐธรรมนูญฉบับนี้นอกจากมุ่งก่อให้เกิดการปฏิรูปทางการเมืองแล้วยังมุ่งให้เกิดการปฏิรูปทางการบริหารราชการแผ่นดินโดยยึดหลักการบริหารแนวใหม่อีกด้วย อนึ่งหลักการการบริหารแนวใหม่ที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในขณะนี้คือ การบริหารจัดการที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจที่จะนำมาใช้เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของการทำงานที่ดีที่สุด

สำนักนายกรัฐมนตรี (2542) ให้หน่วยงานของรัฐให้ความสำคัญกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมไปถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทา ป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และ การปกครองระบอบแบบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 10 ประการ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการ จะต้องมิติศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและ ระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4. หลักภาวะความรับผิดชอบ คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้ เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิด แนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการ ส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการ ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วน ราชการ

8. หลักนิติธรรม คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการ บริหารราชการด้วยความ เป็น ธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยก ด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะ ทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่ง เป็น ข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้อง หมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

จากความเป็นมาดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาว่า แนวทางการดำเนินการของหลักธรรมาภิบาลมี ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการของสำนักงานอัยการสูงสุดอย่างไร สามารถนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติราชการของ สำนักงานคดีอัยการสูงสุดอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติราชการ และพัฒนาการ ปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและวัฒนธรรมองค์กร โดยการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ให้บริการประชาชนอย่างมีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต และนำการใช้กฎหมายอย่างยุติธรรมตามหลักธรรมาภิ บาล ผู้วิจัยจึงศึกษาแนวทางเพื่อนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการอัยการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัด สำนักงานอัยการสูงสุดให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสำนักงานคดี อัยการสูงสุด

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบ มีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ประชากรและผู้ให้ข้อมูล สำคัญ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการฝ่ายธุรการ สังกัดสำนักงานคดีอัยการสูงสุด ที่เกี่ยวข้องกับธรรมเนียมในการปฏิบัติราชการของข้าราชการธุรการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบ แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) เป็นข้าราชการธุรการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด

1. เป็นผู้อำนวยการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 1 คน
2. เป็นนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 1 คน
3. เป็นนิติกรชำนาญการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 1 คน
4. เป็นนักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 2 คน
5. เป็นนิติกรปฏิบัติการสำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 1 คน
6. เป็นเจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงานสำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 3 คน
7. เป็นผู้ให้ข้อมูลรหัส A01 สำนักงานคดีอัยการสูงสุด จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดที่แน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้ศึกษาได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์จะใช้การจดบันทึกและบันทึกเสียง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ถูกสัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่
  - 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการวารสารสิ่งพิมพ์ เป็นต้น
  - 1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น
  - 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจัดบันทึกข้อมูลตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาวิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น
2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยกรมการปฏิบัติราชการของข้าราชการธุรการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด สภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการธุรการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

### ผลการวิจัยและอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า การปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหารราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคงความสงบ เกิดความสันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกล หลักธรรมาภิบาลจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ดีงาม มั่นคง หรือธรรมาธิปไตยที่มุ่งให้ประชาชน สังคมระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ชุมชนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหารจัดการการบริหารในทุกๆระดับ ปรับวัฒนธรรมขององค์การภาครัฐใหม่เพราะระบบราชการที่แข็งตัวเกินไป ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความชอบธรรม กฎเกณฑ์เข้มงวด ช่องทางการสื่อสารขาดตอน รัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ได้ถูกต้อง ทำให้เกิดความขัดแย้ง ช่วงชิงอำนาจ และความล้มเหลวของระบบราชการและรัฐบาลจึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับกลายเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกล่าวคือ

ภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน กลไกการบริหารให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคมโปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐให้ทำงานโดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถร่วมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่นและเป็นมิตร

ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและกำหนดกติกาในหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชน เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนฯ ให้มีกติกากิจการที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้าความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นและต่อสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามตรวจสอบการให้บริการที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากลและร่วมทำงานกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่นและเป็นมิตรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักหรือสำนึกตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่มประชาสังคม ในเรื่องของสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสาธารณะทั้งในทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีและทำนุบำรุงรักษาให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลายด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประโยชน์ขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มี 10 หลักปฏิบัติ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการ จะต้องมีการศึกษาทฤษฎีและเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและ ระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถให้บริการทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง หรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4. หลักการความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบต่อสังคมควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้ เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการ ส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการ ต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วน ราชการ

8. หลักนิติธรรม คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการ บริหารราชการด้วยความเป็น ธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยก ด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะ ทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็น ข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้อง หมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

ในส่วนของคุณสมบัติที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียบเรียง ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ในสี่ประเด็น ดังนี้

1. การปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการธรรการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงาน อัยการสูงสุด การวิจัยพบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานคดีอัยการสูงสุด เป็นการ บริหารงานราชการ การจัดการการควบคุมดูแล กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังเป็นการบริหาร จัดการที่ดีภายในองค์กร ธรรมาภิบาลที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างมี ประสิทธิภาพ เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานที่นำหลักธรรมาภิ บาลมาใช้ต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้ เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการธรรการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด

จากการวิจัยพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการในสำนักงานคดี อัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้

1.2 ปัญหาด้านการขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและการขาดจิตสำนึกในหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรใน องค์กร

2.2 องค์กรขาดการให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอในเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กร

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการของข้าราชการธรรการให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของ สำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด

จากการวิจัย พบว่า แนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการของข้าราชการธรรการให้สอดคล้องตามหลักธรร มาภิบาลของสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้

3.1 การปรับแนวคิดและทัศนคติที่ถูกต้องเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์กร



3.2 องค์กรต้องดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงาน

4. แนวทางพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด

จากการวิจัย พบว่า แนวทางพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด มีดังนี้

4.1 องค์กรต้องส่งเสริมการปฏิบัติราชการของข้าราชการและบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล

4.2 ข้าราชการและบุคลากรต้องรู้จักแก้ไขปัญหา และนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการตามความเหมาะสม

### อภิปรายผลการวิจัย

การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานคดีอัยการสูงสุด เป็นการบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังเป็นการบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ ช่วยสร้างสรรค์ และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานที่นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์ สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และทำให้บุคลากรมีความรัก และสามัคคีกัน ทำงานกันเป็นทีมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (อ้างถึงในวิโรจน์ ก่อสกุล, 2564, หน้า 47) ระบบที่มีเจตนาประสานการกระทำของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป สอดคล้องกับ วิโรจน์ ก่อสกุล (2564, หน้า 47) สรุปว่า เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องในแต่ละสถานการณ์ องค์กรคือศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของเอกชน เป็นต้น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีหรือนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้จะทำให้บุคลากรมีการพูดคุย ปรึกษาหารือ ร่วมแสดง แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาทัศนคติและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เกิดเป็นนวัตกรรมใหม่ขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2564, หน้า 50) สรุปว่า นวัตกรรมคือ การเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่เป็นไปในทางบวกและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการตุลาการในสำนักงานคดีอัยการสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. ปัญหาด้านการขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและการขาดจิตสำนึกในหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรในองค์กร เกิดจากบุคลากรบางส่วนยังไม่มีความรู้และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลที่ดีพอ จึงเกิดการปฏิบัติที่ไม่ถูกต้องต่อกันมาและละเลย เห็นเป็นเรื่องเล็กน้อย และการขาดจิตสำนึกของบุคลากรในการปฏิบัติงานส่งผลให้องค์กรขาดประสิทธิภาพในการบริหารละส่งผลเสียต่อองค์กร รวมถึงการที่บุคลากรเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ไม่เคารพสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น และเพื่อร่วมงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ พระมหาชินวัฒน์ ฐมมเสฏฐ (หาญกุล) (2557) ได้ศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพราณ อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม พบว่า ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพราณ อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม คือ บุคลากรบางส่วนยังไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อบัญญัติต่างๆ ได้อย่างเคร่งครัด บุคลากร

บางส่วนยังขาดเรื่องความรู้และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล รวมถึงระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน เห็นประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานของเทศบาลไปในทิศทางเดียวกัน โดยยึดหลักความถูกต้องตามกฎหมายและหลักเกณฑ์ที่ชอบธรรมเทศบาลเมืองสามพราณควรสร้างทัศนคติทางด้านคุณธรรม จริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน เสริมสร้างความสามัคคีให้แก่บุคลากรภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการพัฒนาการบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลโดยเฉพาะบุคลากรฝ่ายบริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และมีความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดหลักความถูกต้องเป็นที่ตั้ง เป็นธรรมกับประชาชนทุกชุมชนและมีความเสมอภาคต่อโครงการพัฒนา โดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ และมีส่วนร่วมทุกมิติ ครอบคลุมขอบเขตชัดเจนต่อการบริหารงานของเทศบาลทั้งระบบตามหลักธรรมาภิบาล จนนำภาคองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดแบบยั่งยืน

2. องค์กรขาดการให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอในเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในองค์กร องค์กรมีการนำหลักหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงาน และมีแนวทางให้บุคลากรยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน แต่ไม่ได้อบรมให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ ในการที่องค์กรไม่กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญและยึดหลักธรรมาภิบาล บุคลากรบางส่วนอาจจะเลย และไม่ใส่ใจ เพราะเห็นว่าองค์กรไม่ได้เน้นย้ำในเรื่องนี้ และบุคลากรบางคนที่ไม่เข้ามาทำงานใหม่ อาจยังไม่รู้และไม่เข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล อาจเกิดการทำงานที่ผิดๆ จากบุคลากรรุ่นพี่บางคนที่ไม่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน ฉะนั้นเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลที่ถูกต้องและตรงกัน องค์กรควรมีการให้ความรู้ โดยการฝึกอบรม หรือ การสอนงานในองค์กร สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธัญวาทย์ จันทร์ คำมูล (2559) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แนวทางในการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือกในจังหวัดเชียงใหม่บริหารงานในแต่ละด้านตามหลักธรรมาภิบาลนั้นปัญหาและอุปสรรคอยู่ที่ว่าจะจัดระบบการกำกับดูแลที่ดีได้อย่างไร ไม่เฉพาะผู้บริหารเท่านั้นแต่ต้องรวมถึงผู้ที่เกี่ยวข้องทุกๆฝ่าย ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องของความโปร่งใส และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนด้วยความเข้าใจ มิใช่ปล่อยปละละเลยหรือดำเนินการเกินเหตุจนทำให้ความโปร่งใสกลับเป็นภัยหรือมีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติเอง ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ การตรวจสอบภายในยังทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานจึงควรมีการตรวจสอบได้ทุกกรณี ควรมีการบริหารงานอย่างโปร่งใส ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารเองควรทำใจและยอมรับการตำหนิหากเกิดกรณีผิดพลาดขึ้นมา ต้องพร้อมปรับปรุงแก้ไขได้ทันที ที่สำคัญต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย

แนวทางการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติราชการของข้าราชการธรรมาภิบาลให้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลของสำนักงานคดียุติธรรมสูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. บุคลากรต้องมีการปรับแนวคิดและทัศนคติที่ดี และมีจิตสำนึกเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงานของบุคลากรในองค์กร คือการที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่ดี เป็นคนดี และมีทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีความเสียสละ ปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานสอดคล้องกับแนวคิดของ จุฬารัตน์ สีสูงเนิน (ม.ป.ป.) สรุปว่า แนวทางปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลสามารถนำมาแปรเป็นวิธีปฏิบัติสำหรับองค์กร เพราะเมื่อองค์กรมีการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน พนักงานก็มีความสุขมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานทุกคนรักและทุ่มเทในการทำงาน และพร้อมมีส่วนร่วมในความก้าวหน้าของบริษัท ดังนั้นการนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภททุกระดับ บุคลากรในภาครัฐทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำต้องมีจิตสำนึกในการยึดประโยชน์สุขประชาชนและการทำให้บุคลากรของรัฐมีจิตสำนึกยึดประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ การที่จะทำให้

บุคลากรของรัฐมีจิตสำนึกของความเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องยึดประโยชน์สุขของประชาชนและผลประโยชน์ประเทศชาติ เป็นสำคัญนั้นก็ต้องทำให้ตระหนักว่า ประชาชนเป็นผู้มอบความไว้วางใจให้พวกเขาเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาทำหน้าที่ในการ ให้บริการแก่ประชาชนโดยได้รับค่าตอบแทนซึ่งเป็นภาษีที่มาจากประชาชน ดังนั้นประชาชนจึงไม่ใช่เพียงเป็น “ผู้รับบริการ” หรือ “ลูกค้า” แต่ที่สำคัญคือประชาชนเป็นเสมือน “นายจ้าง” ของพวกเขาด้วย การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐจะมี จิตสำนึกดังกล่าวข้างต้นได้ต้องมีกระบวนการกลมกลืน (socialization) เจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นทางการและเป็นระบบและต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มการคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการโดยมีการทดสอบทัศนคติว่า มีความเหมาะสมกับการทำงานราชการหรือไม่ ไม่ เพียงวัดความรู้เท่านั้น ต้องมีการคัด “คนดี” เป็นลำดับแรกและ “คนเก่ง” ลำดับรองลงมาเนื่องจากคนดีสามารถพัฒนาให้ เป็นคนเก่งได้ในอนาคต แต่การพัฒนาคนเก่งให้เป็นคนดียากกว่า และเมื่อเข้ามารับราชการแล้วก็ต้องมีการปลูกฝังให้ ตระหนักว่า หน้าที่ของเขาคือการตอบสนองความต้องการของประชาชนซึ่งเป็นผู้เสียภาษีอันเป็นที่มาของค่าตอบแทนของ พวกเขา ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็ต้องสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมซึ่งหากพิจารณาจากลำดับความต้องการตามแนวคิด ทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) แล้วการให้แรงจูงใจด้านค่าตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการ พื้นฐานในการดำรงชีวิตได้นับเป็นสิ่งที่จำเป็น ดังปรากฏในหลายประเทศที่มีการให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรของรัฐที่ไม่ ห่างไกลจากภาคธุรกิจเอกชนมากก็นักก็มีส่วนทำให้การคอร์รัปชันน้อยลงควบคู่ไปกับการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังเช่น กรณีของสิงคโปร์ และเขตบริหารพิเศษฮ่องกง เป็นต้น

2. องค์กรต้องดำเนินการให้ความรู้เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงาน คือ องค์กร ต้องมีการส่งเสริม จัดอบรมและให้ความรู้แก่บุคลากรอยู่เสมอ เกี่ยวกับเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน และเรื่องความรู้ กฎ ระเบียบต่างๆที่ทันสมัย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรบริหารงานต่าง ๆตามหลักธรรมาภิบาล และ กฎ ระเบียบได้ถูกต้อง ในขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลใน องค์กร และประพฤติตนกฎ ระเบียบ ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทำตามแบบอย่างที่ดี เพื่อบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ขององค์กร และทำให้เป็นการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพสุตา แก้วหนองปิง (2562) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรมการสอบสวนคดีพิเศษ พบว่า การบริหารงานของกรมสอบสวน คดีพิเศษได้ยึดหลักธรรมาภิบาล หลักธรรมรัฐ หลักการบริหารจัดการที่ดี เข้ามาใช้ในกระบวนการดำเนินงานในทุกๆด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ รับผิดชอบ และความคุ้มค่า โดยมี การปฏิบัติราชการที่ใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการ ปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่ เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง การปฏิบัติราชการบุคลากรมี จิตสำนึกความรับผิดชอบต่อหน้าที่ อย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคมรวมทั้งยึด มั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐาน จริยธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่ เข้าใจง่าย ประชาชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

แนวทางพัฒนาการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติราชการของข้าราชการตุลาการในสำนักงานคดีอัยการ สูงสุด สังกัดสำนักงานอัยการสูงสุด มีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องส่งเสริมการปฏิบัติราชการของข้าราชการและบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งการ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้จะเกิดผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานใน ระดับชั้นนำ ของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการ องค์กรจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และ เป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติราชการของข้าราชการและบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัย ของ มณฑิรา มีรส (2558) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรบริหารส่วน

จังหวัด กรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี พบว่า รูปแบบการประยุกต์ใช้แนวคิดธรรมาภิบาลมาประยุกต์ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรีรูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานนั้นมีรูปแบบการบริหารงานที่ผู้นำมีบทบาทในการชี้แจงองค์กรในการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายขององค์กรในการสร้างการเรียนรู้ที่ส่งเสริมผลการดำเนินงาน มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลโดยการวางตนเป็นแบบอย่างที่ดี คือ การถ่ายทอดจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานไปสู่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้ได้รับทราบถึง นโยบาย เป้าหมาย ทิศทางของการบริหารเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีความเหมาะสม มีการรับฟังปัญหา มีวิธีการกำกับให้เกิดระบบงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร และผู้ปฏิบัติงานมุ่งเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการที่มีระบบโครงสร้างการบริหารองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหาร บุคลากร รวมทั้งการมีส่วนร่วมของเทศบาลองค์กรบริหารส่วนตำบล และประชาชนปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องตามภารกิจที่องค์กร

2. ข้าราชการและบุคลากรต้องรู้จักแก้ไขปัญหา และนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อพัฒนาการปฏิบัติราชการตามความเหมาะสม องค์กรจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ส่งเสริมเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานและความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ที่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะเดียวกัน บุคลากรเองก็ต้องพร้อมสำหรับการพัฒนา พร้อมปรับปรุง เปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี ต่อองค์กร รักองค์กร และพร้อมที่จะพัฒนาไปด้วยกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรพล ไทยทอง (2560) ได้ศึกษาเรื่อง ธรรมาภิบาลกับการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ไทยแลนด์ 4.0 พบว่า การบริหารงานของภาครัฐทั้งภายในและต่างประเทศมีความเปลี่ยนแปลงไปมากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่สภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ แต่ระบบการบริหารงานของภาครัฐและสังคมไทยที่ผ่านมายังไม่สอดคล้องไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลักธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานภาครัฐ ดังนี้

1) ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรในภาครัฐมีเป้าหมายอยู่ที่การยึดประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติให้ความสำคัญประสิทธิภาพในการบริหารงานภาครัฐอย่างจริงจังมากขึ้นโดยมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความรวดเร็ว และประหยัดเวลาและงบประมาณ มีความคุ้มค่ามากขึ้น ซึ่งวัดได้จากความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

2) ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐให้ความสำคัญกับกับผลสำเร็จหรือผลงานมากกว่าการทำเสร็จเหมือนเช่นที่ผ่านมาในอดีต การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานทำให้มีความคุ้มค่ามากขึ้นโดยมีการประเมินผลการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น

3) ช่วยให้ระบบการบริหารภาครัฐมีความโปร่งใสตรวจสอบได้มากขึ้น โดยมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบของภาครัฐให้รัดกุมและเปิดเผยต่อสาธารณะให้รับรู้กันทั่วไป

4) ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐมีความตระหนักถึงความสำนึกรับผิดต่อประชาชนและองค์กรมากขึ้น

5) ช่วยทำให้ระบบราชการเป็นระบบเปิดและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทาง มีส่วนร่วมในการบริหารภาครัฐอย่างหลากหลายและเป็นรูปธรรมมากขึ้น

6) ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐยึดกฎหมายเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่มากกว่าการใช้ดุลพินิจหรือตามอำเภอใจ โดยมีการวางมาตรฐานการปฏิบัติงานในแต่ภารกิจหรือแต่ละงานไว้ชัดเจนทำให้การใช้กฎหมายเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนอาจลดลงไป

7) ทำให้ระบบบริหารภาครัฐเป็นตัวขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากขึ้น

8) ทำให้บุคลากรภาครัฐตระหนักถึงความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของตนในฐานะเป็นผู้ให้บริการประชาชน มิใช่เจ้านายประชาชนหรือผู้มีสถานภาพที่เหนือกว่าประชาชน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรปลูกฝังให้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในชีวิตประจำวันตั้งแต่ระดับเยาวชน สนับสนุนให้เยาวชนรู้จักความมีคุณธรรม รู้จักมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน มีความซื่อสัตย์
2. ในส่วนของการอบรมข้าราชการใหม่ สำนักงานอัยการสูงสุดควรนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามาในหลักสูตรอบรมแก่พนักงานใหม่ด้วย เพื่อปลูกจิตสำนึกให้กับข้าราชการที่บรรจุใหม่ ให้นำแนวทางที่ดีไปปฏิบัติ และมีค่านิยมที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
3. ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กร ในเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานขององค์กร และเน้นย้ำเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลอยู่เสมอ ตลอดจนพร้อมให้คำแนะนำเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน
4. ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของข้าราชการตุลาการในสังกัดสำนักงานอัยการสูงสุดสามารถนำไปประยุกต์หลักการปฏิบัติราชการที่เกิดจากข้อบกพร่อง และปัญหาในการปฏิบัติราชการสามารถนำไปแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารงานหรือปฏิบัติราชการโดยต้องปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ประการ ผู้บริหารควรวางรากฐานองค์กร ให้ความรู้ความเข้าใจ ส่งเสริมด้านหลักธรรมาภิบาลให้ข้าราชการและบุคลากรเข้าใจและนำมาปฏิบัติงานภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรศึกษาการพัฒนาองค์กรโดยใช้หลักธรรมาภิบาลควบคู่กันไป รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมกับมีแนวทางการแก้ไขให้ตรงจุดโดยยึดหลักธรรมาภิบาลมาบริหารงาน ควรมีการประเมินข้าราชการและบุคลากรในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลขององค์กร
3. ควรศึกษาการบริหารงานปฏิบัติราชการตามหลักนิติธรรม บริหารงานตามกฎหมายระเบียบที่วางไว้ เช่น สำนักงานอัยการสูงสุดมีวิสัยทัศน์ พันธกิจในด้านความยุติธรรมและการช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน ดังนั้นข้าราชการต้องปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปลูกฝังธรรมาภิบาลแก่ข้าราชการ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นขององค์กรต่อประชาชน
4. ควรพัฒนาประสิทธิภาพด้านข้อมูลข่าวสารและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เผยแพร่ให้ประชาชนได้รับบริการข้อมูลข่าวสารจากองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นขององค์กรต่อประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใส

## เอกสารอ้างอิง

- จุฑารัตน์ สีสุงเนิน. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลในองค์กร*. ค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2565, จาก <https://sites.google.com/site/aujutaratsisungnone/neuxha/bth-thi-5-hlak-thr-rmaphi-bal-ni-xngkhkr>
- ทิพสุตา แก้วหนองปิง. (2562). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กรมสอบสวนคดีพิเศษ*. บทความการค้นคว้าอิสระ โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ธัญภาณูจน์ คำมูล. (2559). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลตำบลช้างเผือก จังหวัดเชียงใหม่*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- พระมหาชินวัฒน์ ธมฺมเสฏฺฐโฐ (หาญกุล). (2557). *การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พีรพล ไทยทอง. (2560). *ธรรมาภิบาลกับการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ไทยแลนด์ 4.0*. วารสาร มจร.สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 6(ฉบับที่ 2), 610-611.
- มณฑิรา มีรส. (2558). *รูปแบบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์การบริหารส่วนจังหวัด: กรณีศึกษา จังหวัดปราจีนบุรี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2564). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2555). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. ค้นเมื่อ 5 มิถุนายน 2565, จาก <http://www.igpthai.org/uploads/10%20good%20governance.pdf>
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2542). *ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.