PANYAPAT
ปัญญาพัฒน์

JSDP
Journal of Spatial Development and Policy
https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JSDP/index

Research Article

Applying Good Governance Principles to Create a Sustainable Organizational Culture: A Case Study of Sukhothai Provincial Administrative Organization

Pornpiroon Banlang[1*] Natthanon Thavisin[1] and Sunitda Tesniyom[1]

[1] *Faculty of Social Sciences and Education, Thongsook College, Thailand*

[*] *Corresponding author. E-mail: Kim61020@gmail.com*

ABSTRACT

This research aims to study procedures and guidelines for applying good governance principles to create a sustainable organizational culture in the Sukhothai Provincial Administrative Organization. This is qualitative research. The research population consists of executives who play a role in setting policy, controlling, and driving the organizational culture of the Sukhothai Provincial Administrative Organization, the key informants were selected using purposive sampling method, with total of 9 individuals. The research tools used included structured interviews and content analysis employing a systematic qualitative data analysis and identification process. The research findings showed that: The systematic application of good governance principles across all dimensions, encompassing transparency and accountability, participation and trust-building, the rule of law and organizational ethics, administrative efficiency, and the promotion of collaborative learning, through the disclosure of key information, the development of internal control systems, the establishment of performance indicators, the promotion of employee involvement, adherence to laws and ethics, employee capacity building, and the creation of a conducive learning environment, results in shared values, transparency, accountability, organizational commitment, and adaptability to change, leading to the creation of a strong and sustainable organizational culture. Guidelines for applying good governance principles suggest integrating all aspects of good governance into organizational policies, strategies, and management processes. This should be coupled with the development of digital systems, data management, continuous monitoring and evaluation, and the development of leadership and personnel at all levels. Furthermore, expanding channels for employee and public participation is crucial to fostering a transparent, ethical, efficient, flexible, and sustainable organizational culture that can drive the organization towards long-term sustainability.

Keywords: Application of Good Governance Principles, Organizational Culture, Sustainable Organizational Development

Received: 28 May 2026;
Revised: 5 August 2026;
Accepted: 15 August 2026

© 2026 JSDP: Journal of Spatial Development and Policy
ISSN: 2985-220X (Online)

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย

พรพิรุณห์ บัลลังก์[1*] ณฐนนท ทวีสิน[1] และ สุนิตดา เทศนิยม[1]

[1] *คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข ประเทศไทย*

* *Corresponding author. E-mail: Kim61020@gmail.com*

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาขั้นตอนและแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารที่มีบทบาทกำหนดนโยบาย ควบคุมกำกับ และขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง วิเคราะห์เชิงเนื้อหาด้วยกระบวนการแยกแยะข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบในทุกมิติ ประกอบด้วย ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมและการสร้างความไว้วางใจ นิติธรรมและคุณธรรมองค์กร ประสิทธิภาพการบริหาร และการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ การพัฒนาระบบควบคุมภายใน การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การยึดมั่นในกฎหมายและจริยธรรม การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งผลให้เกิดค่านิยมร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความผูกพันต่อองค์กร และความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน สำหรับแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล พบว่า ควรบูรณาการหลักธรรมาภิบาลทุกด้านไว้ในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกระบวนการบริหารงานขององค์กร ควบคู่กับการพัฒนาระบบดิจิทัลการบริหารเชิงข้อมูล การติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาผู้นำและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งขยายช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและประชาชน เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส มีคุณธรรม มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

คำสำคัญ: การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล, วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน, การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

© 2026 JSDP: Journal of Spatial Development and Policy

บทนำ

การบริหารจัดการภาครัฐในศตวรรษที่ 21 เผชิญกับบริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมถึงวิกฤตเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้การบริหารภาครัฐต้องมีความคล่องตัวและความรับผิดชอบต่อสาธารณะมากขึ้น ประชาชนจึงมีความคาดหวังต่อภาครัฐในด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และการให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการ ขณะเดียวกัน ภาครัฐยังเผชิญกับแรงกดดันด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และการสร้างความเข้มแข็งของชุมชน (Osborne & Gaebler, 1992) สำหรับประเทศไทย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เป็นกลไกสำคัญในการกระจายอำนาจและพัฒนาท้องถิ่น ผ่านการจัดบริการสาธารณะ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน การยกระดับคุณภาพชีวิต และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประสิทธิภาพและคุณภาพการบริหารงานจึงส่งผลโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของประชาชน ดังนั้น หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งครอบคลุมหลักนิติธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความคุ้มค่า และการมีส่วนร่วมของประชาชน จึงเป็นกรอบสำคัญในการบริหารงานและเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อองค์กรภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

หลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารองค์กร ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในบริบทประเทศไทยที่ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย 6 หลักสำคัญ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า และหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างการบริหารที่โปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ (สถาบันพระปกเกล้า, 2560) ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยภายในที่กำหนดรูปแบบความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากร โดย Schein (2010) อธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวขององค์กร จนกลายเป็นแบบแผนที่สมาชิกยึดถือร่วมกันและถ่ายทอดสู่คนรุ่นใหม่ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจึงช่วยส่งเสริมความโปร่งใส ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยหลักธรรมาภิบาลทำหน้าที่กำหนดกรอบการบริหาร กระบวนการตัดสินใจ และระบบการกำกับดูแลที่ชัดเจน ขณะที่การปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวอย่างต่อเนื่องจะหล่อหลอมให้เกิดค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานพฤติกรรมของบุคลากร ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม Denison (1990) ชี้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร ขณะที่ OECD (2015) ระบุว่าการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความยั่งยืนขององค์กร ดังนั้น การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหาร สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย ซึ่งมีสถานะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัดที่มีภารกิจหลากหลายและซับซ้อน ทั้งด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคม การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การจัดบริการสาธารณะ ตลอดจนการส่งเสริมเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา และคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ การบริหารงานจึงจำเป็นต้องอาศัยระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางเดียวกัน เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินนโยบาย แม้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองหรือผู้บริหาร อีกทั้งยังส่งเสริมให้การให้บริการสาธารณะสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในพื้นที่ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย, 2568)

จากที่กล่าวมา หลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิผล ความโปร่งใส และความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบทบาทใกล้ชิดกับประชาชน แม้หลักธรรมาภิบาลจะได้รับการส่งเสริมและกำหนดเป็นกรอบสำคัญของการบริหารราชการสมัยใหม่ แต่ยังมีหลักฐานเชิงลึกเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนไม่มากนัก เนื่องจากงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งประเมินธรรมาภิบาลด้วยตัวชี้วัดเชิงปริมาณหรือสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่การศึกษากระบวนการภายในองค์กรที่สะท้อนการตีความ การเรียนรู้ และการปรับพฤติกรรมของบุคลากรยังมีข้อจำกัด โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบริบทเฉพาะ สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย ยังไม่มีการศึกษาที่วิเคราะห์อย่างเป็นระบบว่าการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อค่านิยม พฤติกรรมการทำงาน และบรรทัดฐานร่วมของบุคลากรอย่างไร การวิจัยเชิงคุณภาพจึงเหมาะสมในการศึกษามุมมอง ประสบการณ์ และการรับรู้ของผู้บริหารและบุคลากร เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การศึกษานี้จึงมุ่งศึกษาบทบาทของการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาขั้นตอนและแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เพื่อใช้เป็นฐานในการกำหนดกรอบแนวคิดและอธิบายผลการวิจัย โดยพบว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญของการบริหารภาครัฐยุคใหม่ที่มุ่งเน้นการบริหารงานอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม ยึดหลักนิติธรรม มีความรับผิดชอบ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพและสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน (สถาบันพระปกเกล้า, 2560; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561) ทั้งนี้ OECD (2015) ยังอธิบายว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลช่วยยกระดับประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐ เพิ่มความโปร่งใส ลดความเสี่ยงในการทุจริต และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีของ Schein (2010) ซึ่งอธิบายว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของสมมติฐานพื้นฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่สมาชิกองค์กรร่วมกันสร้างขึ้นจากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาและการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม จนกลายเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับและถ่ายทอดสู่สมาชิกใหม่ ขณะที่ Denison (1990) เสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ การมีส่วนร่วม (Involvement) ความสอดคล้อง (Consistency) การปรับตัว (Adaptability) และพันธกิจขององค์กร (Mission) ซึ่งล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมิใช่เพียงบรรยากาศในการทำงาน แต่เป็นกลไกสำคัญที่กำหนดพฤติกรรมและการตัดสินใจของบุคลากรทุกระดับ

จากการสังเคราะห์วรรณกรรม พบว่า หลักธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เกื้อหนุนกันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ หลักธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นกรอบการบริหารและกำกับดูแลองค์กร ส่วนวัฒนธรรมองค์กรเป็นผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามหลักการดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นค่านิยมร่วม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ภูริทัต บุญเจือ (2564) รายงานว่าการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคลช่วยให้การบริหารงานมีความเป็นธรรม โปร่งใส และลดข้อร้องเรียนด้านการบริหารงานบุคคล ขณะที่ สกล สกุลกล้า และชญานิน ครึกกระโทก (2567) พบว่าหลักธรรมาภิบาลช่วยสร้างองค์กรแห่งความสุข ส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน และยกระดับประสิทธิภาพของบุคลากร ส่วน ศราวุธ ขันธวิชัย และคณะ (2568) เสนอว่า การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับระบบราชการ 4.0 ช่วยยกระดับการบริหารภาครัฐให้มีความโปร่งใส คล่องตัว และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาระดับการดำเนินงานหรือผลสัมฤทธิ์ของหลักธรรมาภิบาลในเชิงปริมาณ เช่น ประสิทธิภาพการบริหาร ความพึงพอใจของประชาชน หรือคุณภาพการให้บริการ แต่ยังมีการศึกษาค่อนข้างจำกัดที่อธิบายกระบวนการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นและมีลักษณะเฉพาะด้านโครงสร้างการบริหารและความสัมพันธ์กับชุมชน จึงเกิดช่องว่างทางวิชาการที่ควรได้รับการศึกษาเชิงลึก

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบในการศึกษากระบวนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ (2) การมีส่วนร่วมและการสร้างความไว้วางใจ (3) นิติธรรมและคุณธรรมองค์กร

(4) ประสิทธิภาพการบริหาร และ (5) การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เชื่อมโยงและสนับสนุนกันในการหล่อหลอมค่านิยม พฤติกรรม และแนวปฏิบัติของบุคลากรให้เกิดความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความผูกพันต่อองค์กร ความสามารถในการปรับตัว และการพัฒนาองค์กร จะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย โดยกรอบแนวคิดดังกล่าวถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการอภิปรายผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งเป็นการวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและเกณฑ์การคัดเลือก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารที่มีบทบาทกำหนดนโยบาย ควบคุมกำกับ และขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย ได้แก่ 1) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน 2) รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน 3) ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 คน 4) ผู้อำนวยการกองคลัง จำนวน 1 คน 5) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 1 คน 6) ผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และงบประมาณ จำนวน 1 คน และ 7) ตัวแทนบุคลากร จำนวน 3 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 9 คน (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย, 2568)

ผู้วิจัยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่มุ่งวิเคราะห์กระบวนการบริหารงานและการกำหนดนโยบายในระดับองค์กร โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหารซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตำแหน่งทางราชการมิใช่ในฐานะบุคคลส่วนตัว ข้อมูลที่ได้มุ่งเน้นประเด็นด้านกระบวนการบริหาร หลักธรรมาภิบาล และการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคล ความคิดเห็นทางการเมือง ชีวิตส่วนตัว หรือประเด็นอ่อนไหวอื่นใด ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 การสร้างเครื่องมือ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้างหรือแบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) มีการกำหนดแนวทางสัมภาษณ์ที่มีลักษณะคล้ายกับการใช้แบบสอบถาม คำถามต่าง ๆ ได้กำหนดขึ้นเป็นแบบสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า ลักษณะของการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอน ซึ่งไม่ว่าจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกันและมีลำดับขั้นตอนเรียบเรียงเหมือนกัน

2.2 การพัฒนาเครื่องมือ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดำเนินการโดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เริ่มจากการกำหนดข้อคำถามให้ครอบคลุมแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย และวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ซึ่งผลการประเมินพบว่ามีค่า IOC เท่ากับ 0.85 แสดงว่าเครื่องมือมีความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่ศึกษา

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์นำร่อง (Pilot Study) กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก จำนวน 3 คน ซึ่งมีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง เพื่อประเมินความชัดเจน ความเหมาะสม และความครอบคลุมของข้อคำถาม เมื่อเสร็จสิ้นการทดลองใช้ ผู้วิจัยได้นำผลที่ได้มาปรับปรุงและแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจริงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 9 ชุด ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ ตำรา วารสาร บทความวิชาการ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม

ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อนำมาใช้ในการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย

3.2 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายเปิดที่กำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) ศึกษาและเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์และข้อมูลที่เกี่ยวข้องล่วงหน้า

2) ประสานงานและนัดหมายผู้ให้ข้อมูล พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์และรายละเอียดของการวิจัย

3) ศึกษาข้อมูลพื้นฐานของผู้ให้ข้อมูล เพื่อเตรียมแนวทางการสื่อสารและการสัมภาษณ์ให้เหมาะสม

4) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนด พร้อมบันทึกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ และขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อความถูกต้องและครบถ้วนของข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย โดยตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากหลายแหล่งและหลายวิธี ประกอบด้วย (1) การตรวจสอบด้านบุคคล (Data Source Triangulation) โดยเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักและผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องในประเด็นเดียวกัน (2) การตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลโดยตรง (Member Checking) เพื่อยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับ และ (3) การตรวจสอบด้วยวิธีการเก็บข้อมูลที่แตกต่างกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร รวมถึงการเก็บข้อมูลในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูลและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คนเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบายการบริหารงาน และการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย รวมถึงตัวแทนบุคลากรที่สะท้อนมุมมองจากระดับปฏิบัติการ ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มีความสอดคล้องและยืนยันซึ่งกันและกัน อีกทั้งไม่ปรากฏประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญต่อวัตถุประสงค์การวิจัย จึงถือว่าข้อมูลได้เข้าสู่ภาวะอิ่มตัว (Data Saturation) และมีความเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยจะต้องนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด มาเก็บรวบรวมข้อมูลไม่ว่าจะเป็นจากการจดบันทึกการสัมภาษณ์ หรือข้อมูลที่ทำการบันทึกเสียงไว้ นำทั้งหมดนี้มาวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยจะต้องทำการแยกข้อมูลออกเป็นแต่ละประเด็นต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นต่าง ๆ แล้ว ให้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่างนั้น มาเปรียบเทียบว่าคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความเหมือนและแตกต่างไปในแนวทางเดียวกันหรือไม่ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้น ๆ มาทำการวิเคราะห์

4.3 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นต่าง ๆ แล้วจึงนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่มีความเกี่ยวข้อง คือ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้ผู้วิจัยจะได้ทราบถึงความเหมือนและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนที่จะนำข้อมูลนั้น ๆ มาทำการวิเคราะห์

4.4 นำข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบแล้วนั้น มาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลรวมกัน เพื่อทำบทสรุปผลการวิจัยจากกระบวนการและแนวทางประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย โดยผู้วิจัยจะทำการนำเสนอบทสรุปผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ทั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการกำหนดรหัส (Coding) (ชาย โพธิสิตา, 2559) โดยดำเนินการหลังจากถอดเทปการสัมภาษณ์และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จากนั้นอ่านข้อมูลซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหาโดยรวม ก่อนกำหนดรหัสให้กับข้อความหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย รหัสที่มีความหมายใกล้เคียงกันจะถูกจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ (Categories) และสังเคราะห์เป็นประเด็นหลัก (Themes)

เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ของข้อมูลและนำไปสู่การตอบคำถามการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายอย่างต่อเนื่อง (Constant Comparison) พร้อมตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลจากเอกสารและการสังเกต เพื่อให้ผลการวิเคราะห์มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสะท้อนปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างครบถ้วน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัย พบว่า

1. ขั้นตอนการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบเชิงระบบอย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุมทุกมิติของการบริหารองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ เช่น งบประมาณ แผนงาน โครงการ การจัดซื้อจัดจ้าง และผลการดำเนินงาน ผ่านช่องทางสาธารณะอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลและการตรวจสอบได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาระบบควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยง การติดตามผล และการตรวจสอบอย่างเป็นระบบผ่านคณะกรรมการหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ยังมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างมาตรฐานความรับผิดชอบในทุกระดับการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกัน องค์กรได้มุ่งปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การสื่อสารนโยบาย และการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เปิดรับความคิดเห็นและการมีส่วนร่วม ส่งผลให้บุคลากรเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และร่วมกันรักษามาตรฐานความโปร่งใสอย่างยั่งยืน โดยสรุป แนวทางดังกล่าวช่วยหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และสามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างความไว้วางใจอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น วางแผน ตัดสินใจ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานผ่านการประชุม การสื่อสารสองทาง และการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ขณะเดียวกันผู้บริหารให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความยุติธรรม และการรับฟังความคิดเห็นอย่างจริงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร นอกจากนี้ ยังมีการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาทีม ภาวะผู้นำ และความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและความไว้วางใจซึ่งกันและกันอย่างยั่งยืน โดยสรุป การบริหารแบบมีส่วนร่วมควบคู่กับการสร้างความไว้วางใจได้กลายเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยั่งยืน

ด้านนิติธรรมและคุณธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดให้ทุกกระบวนการดำเนินงานอยู่ภายใต้กฎหมาย ระเบียบราชการ และหลักจริยธรรมอย่างเคร่งครัด ผ่านการจัดทำนโยบาย คู่มือ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ควบคู่กับการพัฒนากลไกควบคุมภายใน การตรวจสอบทางวินัย การติดตามผล และมาตรการป้องกันการทุจริต เพื่อเสริมสร้างความถูกต้อง โปร่งใส และความเป็นธรรมในการบริหารงาน นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม วินัยราชการ และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม การสื่อสารภายใน และการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารทุกระดับ ส่งผลให้บุคลากรเกิดจิตสำนึกด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และการเคารพกติกาอย่างมั่นคง โดยสรุป แนวทางดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในการหล่อหลอมค่านิยมร่วม สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ยึดมั่นในความถูกต้อง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส และยั่งยืน

ด้านประสิทธิภาพการบริหารผ่านการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน การใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ การติดตามประเมินผล และการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการประชาชน ควบคู่กับการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาพัฒนาระบบบริหาร นอกจากนี้

ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความก้าวหน้า และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ส่งผลให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม โดยสรุป แนวทางดังกล่าวช่วยยกระดับผลสัมฤทธิ์องค์กร พร้อมหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทั้งด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ คุณธรรม และภาวะผู้นำ ผ่านการอบรม การศึกษาดูงาน การโค้ช การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการพัฒนาตามสายงานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการสร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วม การสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันและการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน นอกจากนี้ องค์กรยังพัฒนาระบบประเมินสมรรถนะฐานข้อมูลความรู้ และกระบวนการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การปรับปรุงองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยสรุป แนวทางดังกล่าวช่วยหล่อหลอมให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ทันสมัย

การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม ทั้งด้านความโปร่งใส การมีส่วนร่วม นิติธรรม คุณธรรม ประสิทธิภาพการบริหาร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลงในนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกระบวนการปฏิบัติงานทุกระดับ โดยเน้นการเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การยึดมั่นในกฎหมายและจริยธรรม ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการปรับปรุงองค์กรอย่างสม่ำเสมอ แนวทางดังกล่าวจะช่วยสร้างมาตรฐานการบริหารที่เข้มแข็ง เสริมสร้างความเชื่อมั่น ความผูกพัน และค่านิยมร่วมของบุคลากร ส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่น พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน และมีประสิทธิภาพในระยะยาว

2. แนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย

ผลการสัมภาษณ์ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยมีแนวทางประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยกำหนดให้ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม คุณธรรม และประสิทธิภาพการบริหารเป็นกรอบหลักของการดำเนินงานทุกระดับ องค์กรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การตรวจสอบได้ การบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใส และการสื่อสารภายในอย่างเปิดกว้าง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่บุคลากรและประชาชน ควบคู่กับการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม วินัยราชการ และการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างภาวะผู้นำ และการปลูกฝังค่านิยมองค์กรร่วมกัน ขณะเดียวกันองค์กรได้บูรณาการหลักธรรมาภิบาลไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ระบบควบคุมภายใน และการบริหารผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้ทุกหน่วยงานดำเนินงานอย่างมีทิศทางเดียวกันและสามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง โดยสรุป แนวทางดังกล่าวช่วยหล่อหลอมให้องค์กรเกิดวัฒนธรรมการทำงานที่โปร่งใส มีส่วนร่วม มีคุณธรรม และมีประสิทธิภาพ อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ผลการสัมภาษณ์มีข้อเสนอแนะว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยควรยกระดับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลให้เป็นยุทธศาสตร์หลักขององค์กร โดยบูรณาการความโปร่งใส การมีส่วนร่วม นิติธรรม คุณธรรม ประสิทธิภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกกระบวนการบริหาร ควบคู่กับการพัฒนาระบบดิจิทัล การบริหารเชิงข้อมูล และการติดตามผลแบบเรียลไทม์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการพัฒนาผู้นำและบุคลากรทุกระดับ ทั้งด้านทักษะดิจิทัล การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างค่านิยมธรรมาภิบาลร่วมกัน พร้อมขยายช่องทางการมีส่วนร่วมของบุคลากรและประชาชนผ่านนวัตกรรมสมัยใหม่ โดยสรุป แนวทางดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น ทันสมัย และพร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนในอนาคต

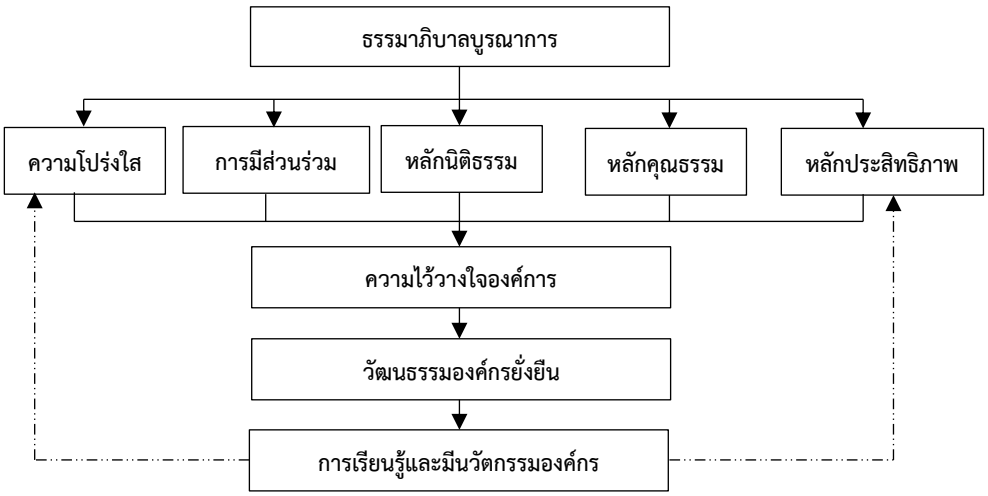
อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อคำถามเกี่ยวกับขั้นตอนการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย พบว่า ผลการสัมภาษณ์สะท้อนอย่างชัดเจนว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม นิติธรรม คุณธรรม ประสิทธิภาพการบริหาร และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกลายเป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยองค์กรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบได้ การควบคุมภายในและการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความโปร่งใสและความรับผิดชอบร่วมกันในทุกระดับขณะเดียวกัน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสื่อสารสองทาง และการสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ลดความขัดแย้ง และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การยึดมั่นในหลักนิติธรรม คุณธรรม และจริยธรรมองค์กร ยังช่วยสร้างค่านิยมร่วมด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องตามระเบียบ ในด้านประสิทธิภาพ องค์กรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยสรุป การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลทุกมิติอย่างองค์รวมถือเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส มีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรมีการกำหนดนโยบายและกลไกการบริหารที่ชัดเจนและเป็นระบบ สนับสนุนโดยภาวะผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีการพัฒนาบุคลากรควบคู่กับการควบคุมภายในและการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้หลักธรรมาภิบาลถูกบูรณาการเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริงและยั่งยืนในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ ภูริทัต บุญเจือ (2564) ได้ศึกษาธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า มีกระบวนการ โดยที่หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนในทุกเรื่อง ทำให้ไม่เกิดข้อร้องเรียนในการบริหารงานบุคคลที่ไม่เป็นธรรม และด้านการเงิน มีการตั้งงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละโครงการอย่างเพียงพอสามารถนำมาพัฒนาบุคลากรหรือ ส่งบุคลากรเข้าอบรมได้และมีการตั้งงบการบริหารงานบุคคลจัดสรรอัตรากำลังคนอย่างเพียงพอต่อความต้องการ ยังสอดคล้องกับ Thelma et al. (2024) พบว่าธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพส่งเสริมการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ลดการทุจริต และเพิ่มการกระจายทรัพยากรอย่างเท่าเทียม ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อธุรกิจและการลงทุน นอกจากนี้ หลักธรรมาภิบาลที่ดียังมีบทบาทสำคัญในการสร้างกรอบกฎหมายและสถาบันของรัฐให้มีความเข้มแข็ง โดยยึดหลักนิติธรรม (Rule of Law) ความเป็นอิสระของกระบวนการยุติธรรม และการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมเสถียรภาพทางสังคมและการเมือง รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ งานศึกษาพบว่าประเทศที่มีระบบกฎหมายที่โปร่งใส มีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรม และมีกระบวนการยุติธรรมที่เป็นอิสระ จะสามารถคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดการใช้อำนาจโดยมิชอบ และส่งเสริมการบริหารราชการที่มีประสิทธิผล (Hadjab & Belouadah, 2026)

จากผลการวิเคราะห์ข้อคำถามเกี่ยวกับแนวทางการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย จากผลการสัมภาษณ์สะท้อนว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยมีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยเน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม คุณธรรม และประสิทธิภาพเป็นกรอบการดำเนินงาน ควบคู่การเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบได้ รวมถึงการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสและการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเปิดกว้าง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อบุคลากรและประชาชน อีกทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจ และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง พร้อมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และวินัยราชการผ่านการพัฒนาบุคลากรและภาวะผู้นำ ขณะเดียวกันข้อเสนอแนะชี้ควรยกระดับธรรมาภิบาลเป็นยุทธศาสตร์หลัก บูรณาการดิจิทัลและการบริหารเชิงข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส รวมถึงการติดตามผลแบบเรียลไทม์ ส่งเสริมทักษะดิจิทัลผู้นำและการเปลี่ยนแปลง ขยายการมีส่วนร่วมของประชาชนและบุคลากรผ่านนวัตกรรมสมัยใหม่ โดยสรุปแนวทางดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น ทันสมัย และนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาวอย่างแท้จริง ต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อ

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน โดยเน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม คุณธรรม และประสิทธิภาพ ควบคู่การเปิดเผยข้อมูล ตรวจสอบได้ และการสื่อสารภายในที่เปิดกว้าง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการวางแผนและประเมินผล พร้อมพัฒนาคุณธรรมและภาวะผู้นำ อีกทั้งเสนอให้ยกระดับธรรมาภิบาลเป็นยุทธศาสตร์หลัก บูรณาการดิจิทัลและข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับ สกล สกุลกล้า และชญานิน ครึกกระโทก (2567) พบว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการบริหารงานขององค์กรสามารถทำให้คนในองค์กรดำรงอยู่ร่วมกันด้วยความดีงาม ความถูกต้องและความสงบสุข ด้วย 6 หลักการ คือ1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า นอกจากนี้ สิ่งที่จะเสริมหลักธรรมาภิบาลให้คนในองค์กรมีคุณภาพชีวิตที่ดีเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน ประสบความสำเร็จทั้งคนและองค์กรนำไปสู่ความสุขอย่างยั่งยืน คือ หลักการ 5 ให้สู่ความยั่งยืน ได้แก่ 1) ให้ความรู้ 2) ให้โอกาส 3) ให้การออม 4) ให้ครอบครัว และ 5) ให้ความก้าวหน้า และสอดคล้องกับ ศราวุธ ขันธวิชัย และคณะ (2568) พบว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารจัดการภายในองค์กรที่สำคัญ ช่วยยกระดับขีดความสามารถของระบบราชการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี สร้างกระบวนการบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนอย่างยั่งยืน การนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้กับการขับเคลื่อนระบบราชการไทยสู่ยุค 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนระบบบริหารภาครัฐจากรูปแบบเดิมสู่การบริหารแนวใหม่ ที่เน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจและการให้บริการสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาประเทศสู่ความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 1 ผลการวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยมิได้เกิดจากการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในมิติใดมิติหนึ่งอย่างโดดเดี่ยว แต่เกิดจาก “การบูรณาการเชิงระบบของธรรมาภิบาล 6 มิติ” ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม นิติธรรม คุณธรรม และประสิทธิภาพการบริหาร โดยทำงานร่วมกันผ่านกลไกการบริหารจัดการที่เชื่อมโยงทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งผลการวิจัยชี้ว่า “ความโปร่งใสและความรับผิดชอบเชิงระบบ” เป็นฐานรากของความเชื่อมั่นองค์กร โดยอาศัยระบบข้อมูลเปิด การตรวจสอบภายใน และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ขณะที่ “การมีส่วนร่วมและความไว้วางใจ” ทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงความสัมพันธ์ที่เสริมพลังการทำงานร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความเป็นเจ้าของร่วมในองค์กร ในขณะเดียวกัน “นิติธรรมและคุณธรรม” ทำหน้าที่เป็นกรอบกำกับพฤติกรรมองค์กรที่ทำให้การตัดสินใจและการปฏิบัติงานมีมาตรฐานเดียวกัน ลดความเสี่ยงด้านทุจริต และสร้างค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริตอย่างยั่งยืน ส่วน “ประสิทธิภาพการบริหาร” และ “การเรียนรู้เชิงองค์กร” เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านเทคโนโลยี การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

และการจัดการความรู้ ดังนั้น องค์ความรู้ใหม่ที่ได้ คือ “ธรรมาภิบาลบูรณาการ (Integrated Good Governance)” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ธรรมาภิบาลไม่ใช่เพียงหลักการบริหาร แต่เป็นระบบนิเวศองค์กร (organizational ecosystem) ที่เชื่อมโยงค่านิยม พฤติกรรม และโครงสร้างการบริหารเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง โปร่งใส มีส่วนร่วม และยั่งยืนในระยะยาว และองค์ความรู้นี้สะท้อนว่า “ความยั่งยืนของวัฒนธรรมองค์กร” เกิดจากวงจรการเสริมแรงระหว่างธรรมาภิบาล ความไว้วางใจ และการเรียนรู้องค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความมั่นคงและประสิทธิภาพในระยะยาวอย่างแท้จริง

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ การบริหารงานมีระบบกำกับดูแลและการตรวจสอบที่ชัดเจน ควบคู่กับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานมีความรอบคอบ ได้รับการยอมรับ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ องค์กรยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานภายใต้หลักกฎหมายและจริยธรรม พร้อมพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรผ่านการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง จึงช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและยกระดับสมรรถนะขององค์กรในระยะยาว และในภาพรวม การบูรณาการหลักธรรมาภิบาลเข้ากับกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็ง เกิดความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความรับผิดชอบร่วมกัน อันเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และพร้อมรองรับการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยควรกำหนดนโยบายยกระดับความโปร่งใสและความรับผิดชอบในการบริหารงาน โดยพัฒนาระบบการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ การควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายในให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร พร้อมกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้อย่างชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้อย่างยั่งยืน

1.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการวางแผน ตัดสินใจ และพัฒนาองค์กร ผ่านกลไกการสื่อสารสองทางและการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน ควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยึดหลักความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการรับฟังความคิดเห็น เพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน และความร่วมมือภายในองค์กร

1.3 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการยึดมั่นในหลักนิติธรรมและคุณธรรมองค์กร โดยพัฒนาระบบกำกับดูแล การควบคุมภายใน และมาตรการป้องกันการทุจริตให้มีประสิทธิภาพ พร้อมสนับสนุนการปลูกฝังค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานการบริหารงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม

1.4 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยควรกำหนดนโยบายพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานโดยมุ่งเน้นการบริหารผลสัมฤทธิ์ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความผูกพันต่อองค์กร

1.5 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัยควรกำหนดนโยบายบูรณาการหลักธรรมาภิบาลทุกมิติไว้ในแผนยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารองค์กร โดยส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการองค์ความรู้ การพัฒนานวัตกรรม และการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและการติดตามประเมินผลที่ทันสมัย เพื่อเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น และยั่งยืนในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนจังหวัดอื่น ๆ เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของระดับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และประสิทธิภาพการบริหาร รวมทั้งปัจจัยเชิงบริบทที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

2.2 ควรวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมและความไว้วางใจภายในองค์กร เช่น ภาวะผู้นำ การสื่อสารองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพัฒนาเป็นโมเดลเชิงสาเหตุที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

2.3 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบดิจิทัลและนวัตกรรมการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาล เช่น ระบบข้อมูลเปิด (Open Data) ระบบประเมินผลแบบเรียลไทม์ และระบบติดตามความโปร่งใส เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

ชาย โพธิสิตา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.

ภูริทัต บุญเจือ. (2564). *ธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรบุคคล กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเหมือง อำเภอเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. (รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ศราวุธ ขันธวิชัย, พระสังวาน เขมปญฺโญ สายเนตร, พระมหาจักรเทพ จกฺกวโร ศรีทิม และ สมนึก จันทร์โสดา. (2568). ธรรมาภิบาลกับบริบทการขับเคลื่อนระบบราชการ 4.0. *วารสารชัยภูมิปริทรรศน์, 8*(2), 56–70.

สกล สกุลกล้า และ ชญานิน ครึกกระโทก. (2567). ธรรมาภิบาลสำหรับผู้นำในยุคดิจิทัลกับการสร้างองค์กรแห่งความสุข. *วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย, 19*(2), 30-45.

สถาบันพระปกเกล้า. (2560). *ธรรมาภิบาลในบริบทการบริหารราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2561). *หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สุภางค์ จันทวานิช. (2552). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย. (2568). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2568*. สืบค้นจาก https://www.sukhothaipao.go.th.

Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Hadjab, A., & Belouadah, T. (2026). The role of good governance's legal and institutional frameworks in protecting human rights: From theory to international practice. *Journal of Legal Studies and Researches, 11*(1), 98–118.

OECD. (2015). *Government at a glance 2015*. Paris: OECD Publishing.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading: Addison-Wesley.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Thelma, C. C., Madoda, D., Sain, Z. H., & Sylvester, C. (2024). Good governance: a pillar to national development. *International Journal of Research Publication and Reviews, 5*(6), 6215-6223.