



แนวทางการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร กรณีศึกษา
สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4
Guidelines for driving the principles of good governance in the
administration of the organization, a case study of the Office of Public
Sector Anti-Corruption Commission, Region 4

วรรณิดา สุขชาตะ

Wannida Sukchata

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Humanities and Social Science, Khon Kaen University

*Corresponding Author, Email: wannida.su@kkumail.com

Received 21/02/2025 | Revised 19/03/2025 | Accepted 19/03/2025

บทความวิจัย (Research Article)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น 2. ศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากประชากรจำนวน 33 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1. การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยหลักธรรมาภิบาลที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หลักความโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย = 4.48) รองลงมา คือ หลักการมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย = 4.47) และ น้อยที่สุด คือ หลักความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 4.32) 2. แนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 คือ การให้ผู้นำเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ

คำสำคัญ: แนวทาง; ธรรมาภิบาล; สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4

Abstract

This research aims to 1. study the application of good governance principles to the performance of duties of anti-corruption officers in the public sector, Region 4, Khon Kaen Province, and 2. study the guidelines for driving good governance principles in the



administration of the Office of the Public Sector Anti-Corruption Commission, Region 4, Khon Kaen Province. This research is quantitative research, collecting data from 33 people. The tool used to collect data is a questionnaire. The statistics used for data analysis are percentage, mean, and standard deviation.

The research results found that 1. The application of good governance principles to the performance of duties of anti-corruption officers in the public sector, Region 4, Khon Kaen Province, was found to be at the highest level overall. The principle of good governance with the highest average value was the principle of transparency (average = 4.48), followed by the principle of participation (average = 4.47), and the principle of responsibility (average = 4.32). 2. The guidelines for driving good governance principles in the administration of the Office of the Public Sector Anti-Corruption Commission, Region 4, is to have leaders be role models in driving the organization, set the direction for work and create participation of personnel at all levels.

Keywords: Guidelines; Good governance; Office of Public Sector Anti-Corruption Commission, Region 4

บทนำ

“หลักธรรมาภิบาล” (Good governance) เป็นแนวทางสำคัญที่นำมาซึ่งการบริหารจัดการองค์กรที่ดีเพราะเป็นหลักที่สำคัญที่มุ่งเน้นไปที่ความโปร่งใส ถูกต้อง เป็นธรรม อยู่ภายใต้กฎหมาย เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นให้เกิดความคุ้มค่า และมีกลไกที่สามารถตรวจสอบได้ของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาครัฐวิสาหกิจ ตลอดจนองค์กรภาคเอกชน นอกจากนี้หลักธรรมาภิบาลยังหมายถึง การเป็นหลักในการปกครอง และการบริหารจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม (สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, 2567) ซึ่งจุดเริ่มต้นของหลักธรรมาภิบาลนี้ได้เริ่มใช้อย่างเป็นทางการในช่วงปลายยุคสงครามเย็น หรือ ปี พ.ศ. 2532 โดยธนาคารโลก ตามหลักฐานในรายงานเรื่อง Sub Sahara Africa: From Crisis to Sustainable Growth ซึ่งเป็นรายงานที่ธนาคารโลกวิเคราะห์ถึงความล้มเหลวของรัฐในแอฟริกาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ (คณะเศรษฐศาสตร์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550) ที่ทางธนาคารโลกเอง พยายามจะแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาการขาดความสามารถในการชำระหนี้ตามสัญญาของประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนา ผ่านหลักธรรมาภิบาล (Good governance) ในช่วงแรกทางธนาคารโลกได้เน้นถึงโครงสร้างทางการเมืองของรัฐ กระบวนการในการบริหารเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความสามารถในการกำหนดแผนและนโยบายในการบริหารประเทศของผู้ปกครอง เพื่อให้ประเทศเหล่านั้นเกิดการพัฒนา

ในปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 เรื่องของหลักธรรมาภิบาล ได้ถูกกำหนดขึ้นในหมวดที่ 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ ในมาตรา 65 ว่าด้วยการที่ภาครัฐจะต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและประกอบกับการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการเพื่อเป็นพลังในการผลักดันร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาประเทศ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65) ซึ่งจากเนื้อหาในหมวดที่ 6 ของรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 นี้ ส่งผลให้ภาครัฐจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยเป้าหมายด้านการปรับสมดุลพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ การปฏิบัติงาน การกิจ และหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นหัวใจสำคัญ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐนั้นเกิดผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนร่วมให้แก่สังคม และเป็นมาตรฐานสำคัญให้แก่หน่วยงานภาครัฐทุกระดับในประเทศและโดยเฉพาะแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในประเด็นที่ 21 ว่าด้วยการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบที่มีเป้าหมายสำคัญที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการทุจริต ด้วยการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่ภาครัฐ ซึ่งสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ที่ในปัจจุบันนี้มีทั้งสิ้น 9 เขต ที่มีภาระงานในการกำกับ ดูแล และตรวจสอบการกระทำการทุจริตของข้าราชการพลเรือนและเจ้าหน้าที่รัฐในทุกจังหวัด ถึงแม้ว่าสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) จะเป็นหน่วยงานภาครัฐที่ไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง แต่เป็นหน่วยงานที่มีเลขาธิการเป็นผู้รับผิดชอบและขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ตามที่พระราชบัญญัติมาตรการของฝ่ายบริหารในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตพ.ศ. 2551 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2559 ได้กำหนดไว้ซึ่งส่งผลให้ในการจัดทำคู่มือมาตรฐานในการปฏิบัติงาน จะต้องมีการบูรณาการส่งเสริมและขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในองค์กรของตนเอง ตลอดจนการส่งเสริมการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในองค์กรภาครัฐอื่น ๆ ให้มีความโปร่งใสไร้ซึ่งการทุจริตมิชอบโดยเจ้าหน้าที่และข้าราชการเอง ตลอดจนการประสานงานร่วมกันกับทุกภาคส่วนรวมทั้งภาคประชาชน (สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ, 2567) ให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 และแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ทั้งนี้ในการสร้างคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ป.ป.ท.) ยังได้ระบุถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ ของแต่ละส่วนงานในเรื่องของการส่งเสริมและขับเคลื่อนธรรมาภิบาลให้แก่หน่วยงานตนเอง และหน่วยงานอื่น ๆ ในภาครัฐให้แก่องานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ ทั้งสิ้น 9 เขตในประเทศไทยให้มีการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางเดียวกันและสามารถส่งเสริมและขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลได้อย่างทั่วถึง

ด้วยเหตุนี้ส่งผลให้สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเขต 4 ก็ต้องยึดหลักการปฏิบัติงานตามคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานฉบับนี้ เป็นแนวทางหลักในขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของตนเอง เพราะการบริหารจัดการโดยมีหลักธรรมาภิบาลเป็นกรอบแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เนื่องด้วยหนึ่งในหลักการสำคัญที่เป็นองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลนั้นคือหลักความคุ้มค่า ทำให้ในการดำเนินภารกิจ หรือการปฏิบัติงานต่าง ๆ ต้องมีการประเมินผล และตัวชี้วัดในการดำเนินภารกิจต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ทั้งการประเมินก่อนเริ่มดำเนินการกิจ การประเมินระหว่างดำเนินการกิจ และการประเมินผลหลังการดำเนินภารกิจ จะช่วยให้เราทราบถึงข้อผิดพลาดในการทำงานและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันการณ์ พร้อมทั้งช่วยให้การดำเนินภารกิจให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายหลักของหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร วิสัยทัศน์ และพันธกิจ จนนำไปสู่การตอบสนองได้ตรงความต้องการของประชาชน นอกเหนือจากนี้หลักธรรมาภิบาลยังเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐในการเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร (แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์, ม.ป.ป.) ให้นุเคราะห์ภาครัฐมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานโดยไร้ซึ่งการทุจริตในภาครัฐ และเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและการพัฒนาประเทศเป็นเป้าหมายสูงสุด



บทความวิจัยนี้จะนำเสนอแนวทางการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเขต 4 โดยมุ่งเน้นเพื่อให้เข้าใจถึงแนวทางการส่งเสริมและขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก ประกอบด้วยหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ในการบริหารงานภายในองค์กร และเพื่อนำผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มาใช้เป็นต้นแบบแนวทางในการส่งเสริมและขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลให้แก่องค์กรได้อื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร

เจ้าหน้าที่สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 (จังหวัดขอนแก่น) จำนวน 33 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมดในส่วนงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนเจ้าหน้าที่สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4

กลุ่มงาน	จำนวน (คน)
ผู้อำนวยการเขต	1
ฝ่ายบริหารงานทั่วไปและคดี	4
กลุ่มงานป้องกันการทุจริต	4
กลุ่มงานปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 1	11
กลุ่มงานปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ 2	11
พนักงานขับรถ	2
รวม	33

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น และแนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเขต 4 จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ตำแหน่งงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น โดยจำแนกเป็น 6 หลัก

หลักการละ 3 ข้อย่อย ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า โดยเป็นคำถามที่ประยุกต์มาจากงานวิจัยของวัลลีย์รัตน์ พบศิริ และคณะ (2567) ซึ่งมีตัวชี้วัดของแต่ละคำถาม 5 ระดับ ประกอบด้วย 1. ไม่ได้ปฏิบัติเลย 2. แทบไม่ได้ปฏิบัติ 3. ปฏิบัติบ้าง 4. ปฏิบัติมาก 5. ปฏิบัติมากที่สุด

ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับแนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริง ด้วยการใช้วิธีการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถามหรือค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของเนื้อหา (IOC: Index of item objective congruence) (นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2565) ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ผลค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของเนื้อหา (IOC) เท่ากับ 1.00

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 รวบรวมข้อมูลจากเอกสารการวิจัย ทั้งการศึกษาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัย ทั้งเอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วารสาร วิทยานิพนธ์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บข้อมูลกับเจ้าหน้าที่ในสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 ตลอดทั้งติดตามผลการเก็บข้อมูลอย่างสม่ำเสมอและรวบรวมแบบสอบถามที่ได้แจกให้แก่ผู้ตอบข้อมูลทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง หลังจากนั้นผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่ได้มานั้นไปประมวลผล และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและนำเสนอผลการวิจัยต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ผลโดยใช้วิธีการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ผ่านการใช้โปรแกรม Microsoft Excel เพื่ออธิบายคุณลักษณะทางข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และตำแหน่งงาน

4.2 ตอนที่ 2 การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 ด้วยการใช้โปรแกรม Microsoft Excel การประเมินค่าด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยการแปลผลคะแนนใช้ค่าเฉลี่ยที่มีค่าตั้งแต่ 1.00 – 5.00 โดยพิจารณาจากคะแนนอันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าพิสัย} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ซึ่งแปลความในแต่ละช่วงคะแนนดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง ปฏิบัติได้มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง ปฏิบัติได้มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ปฏิบัติได้บ้าง



คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง ปฏิบัติได้น้อย

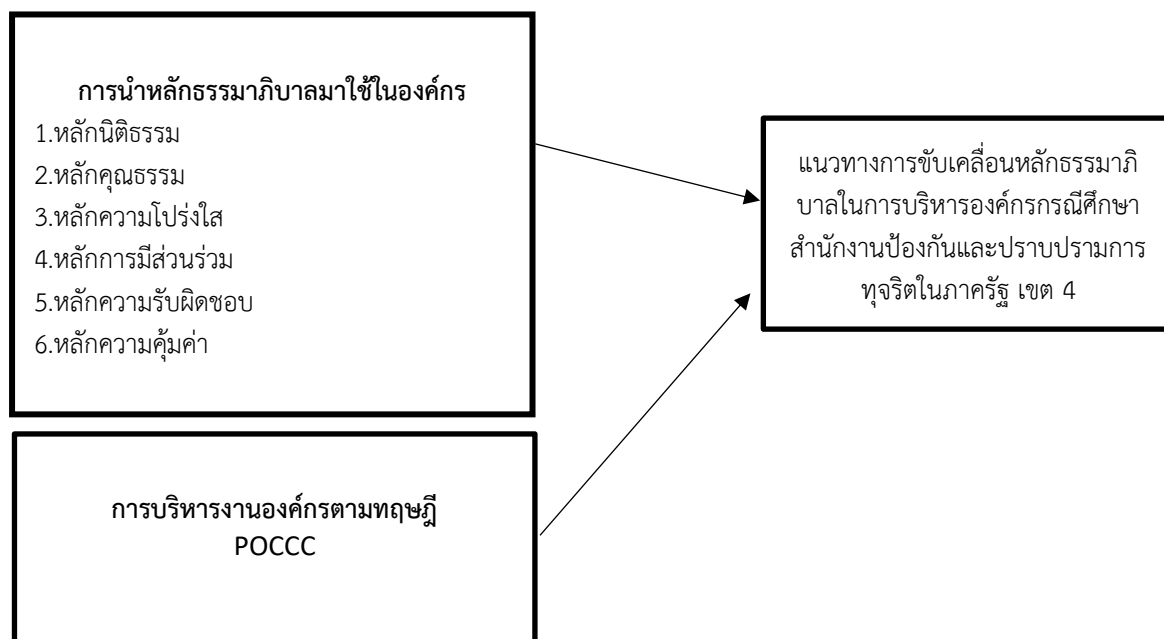
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง ไม่ได้ปฏิบัติเลย

4.3 ตอนที่ 3 แนวทางการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กร นำผลวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วารสาร วิทยานิพนธ์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง คู่มือ การปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

4.4 ตอนที่ 4 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม นำผลวิจัยที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสารประกอบการบรรยาย สื่ออิเล็กทรอนิกส์ วารสาร วิทยานิพนธ์ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดทิศทาง และกระบวนการในการดำเนินงานต่าง ๆ ร่วมกันของทุกคนในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้รับชอบหลักในการบริหารก็คือ “ผู้บริหาร” ที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์กรที่ดีในการวางแผนงานเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่แต่ละฝ่ายได้ทราบขอบเขตความรับผิดชอบและภารกิจของตนเองอย่างชัดเจน นอกจากนี้การบริหารอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด ยังต้องมีการจัดการองค์กร เพื่อเป็นการจัดสรรโครงสร้างองค์กรและทรัพยากรในการดำเนินงาน หรือภารกิจที่เหมาะสมตลอดทั้งการนำไปปฏิบัติตามแผน ภารกิจ หน้าที่ ที่จำแนกไว้ และการควบคุมการทำงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจนั้น ไม่มีข้อผิดพลาดใดและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ว่าด้วยการที่ภาครัฐเป็นหน่วยงานที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ปลอดภัยการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและหลักเศรษฐกิจพอเพียงในทุกระดับ มีวัฒนธรรมแยกแยะประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนร่วมของบุคลากรภาครัฐให้เกิดขึ้น รวมทั้งสร้างจิตสำนึกและค่านิยมให้ทุกภาคส่วน ให้ตื่นตัวและละอายต่อการทุจริตประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ ให้มีส่วนร่วมในการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศไปสู่วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ในปี 2580 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ มีเป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัยการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านแผนการพัฒนาคน และแผนพัฒนาระบบเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้คนทุกกลุ่มในสังคมมีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนการพัฒนาระบบนวัตกรรม กลไก และเครื่องมือในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท สภาพปัญหาของแต่ละหน่วยงาน จากข้อมูลดังกล่าวเป็นที่มาของการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิเคราะห์การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด แต่ละหลักธรรมาภิบาลมีค่าเฉลี่ย ดังนี้ หลักนิติธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.39) หลักคุณธรรม (ค่าเฉลี่ย = 4.44) หลักความโปร่งใส (ค่าเฉลี่ย = 4.48) หลักการมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ย = 4.47) หลักความรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 4.32) หลักความคุ้มค่า (ค่าเฉลี่ย = 4.35) และการนำมาใช้กับหลักการบริหารงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.46)

ตารางที่ 2 การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น

หลักธรรมาภิบาล	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
หลักนิติธรรม	4.39	1.04
หลักคุณธรรม	4.44	0.73
หลักความโปร่งใส	4.48	0.57
หลักการมีส่วนร่วม	4.47	0.63
หลักความรับผิดชอบ	4.32	0.70
หลักความคุ้มค่า	4.35	0.65



2. วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 รวบรวมจากประชากรจำนวน 33 คน พิจารณาค่าความถี่ พบว่า การให้ผู้นำเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับมีค่าความถี่สูงสุด นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามยังให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องของการส่งเสริมให้หน่วยงานอื่น รวมไปถึงภาคประชาชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ข่าวสาร โดยต้องมีช่องทางในการเข้าถึงข้อมูลอย่างง่ายดาย และหลากหลาย รวมถึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างพร้อมเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น พบว่า แต่ละด้านอยู่ในระดับการนำไปปฏิบัติมากที่สุด โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย = 4.48 รองลงมา หลักการมีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย = 4.47 น้อยที่สุดคือหลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย = 4.32 ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเขต 4 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ประชาชนทั่วไปมีความรู้เกี่ยวกับการตรวจสอบการทำงานและการเข้าถึงข้อมูลการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของพระเรื่องเดช โชติธมโม และคณะ (2562) ที่พบว่า หลักความโปร่งใส คือการทำงานที่เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ จะส่งผลให้การทุจริตคอร์รัปชันและความด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการลดลง ดังนั้นถ้าภาครัฐจัดระบบการบริหารจัดการให้มีความโปร่งใสและเปิดเผย ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนรับรู้ ในวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้มีโอกาสตรวจสอบการปฏิบัติงานตลอดจนผลการดำเนินงาน จะส่งผลให้ข้าราชการมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และผลของงาน มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเป็นธรรม และก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนและประเทศชาติโดยรวมมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ประชาชน มีความศรัทธา และเชื่อมั่นในการทำงานขององค์กร และสอดคล้องกับ ชาญยุทธหาญชนะ (2567) ที่ศึกษาเรื่องการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู ผลการวิจัย พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านหลักความคุ้มค่า รองลงมา คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักคุณธรรม และด้านหลักนิติธรรม และประสิทธิภาพขององค์กรส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 คือ การให้ผู้นำเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นผู้กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเขต 4 ต่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันในเรื่องของการรักษาความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของบุคลากร และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ดี เพื่อเป็นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานอย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ และเพื่อป้องกันการเกิดการทุจริตในภาครัฐ ตลอดจนจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน นำไปสู่ความร่วมมือในภาคประชาชน เพื่อลดปัญหาการทุจริตในภาครัฐในสังคมไทยในที่สุด สอดคล้องกับศุภกร

ถือธรรม (2564) ที่กล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ ความคิดดี มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ สามารถคิดคาดการณ์ ล่วงหน้า มีความมุ่งมั่น มีจิตใจดี พร้อมทั้งจะรับฟัง ยอมรับ และใส่ใจผู้อื่น มีความฉลาดทางความคิดปัญญา และความฉลาดทางอารมณ์ จัดการกับอารมณ์ และจิตใจ ทั้งตนเองและผู้อื่นให้มีจิตใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวและเป็นผู้มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของพระเรื่องเดช โชติธมโม และคณะ (2562) ว่าด้วยหลักความสำนึกรับผิดชอบเป็นกระบวนการทำงาน ที่จะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ความสำนึกรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะต้องมีลักษณะสำคัญ 6 ประการ คือ การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้ออำนวยให้เกิดความรับผิดชอบ การทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง การมีแผนสำรอง การติดตามประเมินผลการทำงาน และกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเองและสอดคล้องกับบรรพชน นาริรักษ์ (2564) ที่ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรสถาบันสอนวิชาชีพศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรเป็นไปตามหลัก TOR (Terms of Reference: TOR) โดยมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ตามความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจนภายใต้หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงานควรมีความซื่อสัตย์ต่องานที่ทำอยู่ ไม่ทุจริตต่อผลงานตนเอง หลักความโปร่งใส เน้นการเปิดเผยตามขั้นตอนเพื่อให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ หลักความมีส่วนร่วมคือส่งเสริมการมีส่วนร่วมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมกันวางแผนงาน หลักความรับผิดชอบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ และสอดคล้องกับ ภูติศ นอขุนทด (2565) ที่ระบุว่าธรรมาภิบาลมีส่วนส่งเสริมการบริหารงานที่ดี

องค์ความรู้ใหม่

แนวทางการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 ควรขับเคลื่อนด้วยการบริหารตามทฤษฎีการจัดการตามหลัก POCCC ของเฮนรี ฟาโย (Henry Fayol) (Dumez, 2018) ทั้งการวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม โดยมีการกำหนดภาพอนาคตที่องค์การต้องการหรือเป็นการคาดการณ์ว่าจะนำพาองค์การไปในทิศทางไหนให้สามารถบรรลุเป้าหมายภายใต้กฎหมายและข้อบังคับที่เป็นธรรมในบรรทัดฐานเดียวกันตามหลักนิติธรรมและคุณธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติแก่กันในองค์กรตามหลักความโปร่งใสว่าด้วยกระบวนการวางแผนที่ดีต้องมีขั้นตอนการวางแผน ตลอดจนวิธีการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักการมีส่วนร่วม ทั้งนี้กระบวนการวางแผนที่ดี ไม่ควรมีเพียงผู้บริหารเพียงคนเดียวเท่านั้น ที่ทำการวางแผนและจัดสรรสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร แต่ควรสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนบุคลากรในองค์กรด้วย เพื่อให้เกิดการออกความคิดเห็น เสนอแนะ และนำไปสู่การสร้างเป้าหมายในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันตามหลักความรับผิดชอบ มีการจัดสรรการใช้ทรัพยากรในการบริหารองค์กร รวมทั้งในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีได้อย่างคุ้มค่าที่สุด และนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุดขององค์กรตามหลักความคุ้มค่า สรุปดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การบริหารงานองค์กรที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลและการจัดการตามหลัก POCCC

บทสรุป

ผลการวิจัยสะท้อนเห็นว่าการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กร มีการคำนึงถึง 6 หลักการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า โดยเจ้าหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 จังหวัดขอนแก่น ต่างมีความเห็นในภาพรวมแต่ละด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยหลักการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ หลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ย = 4.48 เนื่องจากทางหน่วยงานมุ่งเน้นการปฏิบัติหน้าที่ภารกิจกิจกรรมโครงการของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐเขต 4 มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบได้ มีช่องทางในการเข้าถึงการทำงานของหน่วยงานที่หลากหลายช่องทาง ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วและการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ที่ต้องการติดต่อราชการ ในส่วนของแนวทางการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรของสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ เขต 4 คือ การมุ่งเน้นผู้นำขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ด้านการวางแผน ในการปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ควรมีแผนสำรองไว้เสมอเพื่อแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมภายนอกองค์กร การเปิดช่องทางการเข้าถึงองค์กรให้แก่ภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคมมากขึ้น เช่น การพัฒนาระบบเว็บไซต์องค์กร ให้มีการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้ง่าย และเป็นข้อมูลปัจจุบันขององค์กร การพัฒนาโซเชียลมีเดียขององค์กรให้มีความหลากหลาย เช่น การมีแอปพลิเคชันที่หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้เกิดความทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว การเน้นไปที่การพัฒนาหลักการมีส่วนร่วมให้มีการเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานแก่ประชาชน เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.3 ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมภายในองค์กร ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ ควรสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การบริหารงาน ทั้งการส่งเสริมการหารือร่วมกันในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และนำไปสู่การขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรได้อย่างประสบผลสำเร็จ



2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้วิธีการวิจัยในลักษณะอื่น เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก หรือสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความละเอียดมากขึ้น และอาจมีคำอธิบายในประเด็นต่าง ๆ ได้มากกว่าการใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

2.2 ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์กร บรรยายภาคีในการทำงาน สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อนำไปต่อยอดงานวิจัยในการศึกษารุ่นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กรกนก เจริญทอง. (2566). การบริหารหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิชาการนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์*, 5(1), 287-298.
- คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2550). *ความหมายและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล*. การสัมมนาทางวิชาการ ประจำปี 2550 ครั้งที่ 30, ปทุมธานี.
- ชาญยุทธ หาญชนะ. (2567). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 12(48), 350-359.
- นพวรรณ นาริรักษ์. (2564). *การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของบุคลากรสถาบันการสอนศึกษาทั่วไป มหาวิทยาลัยขอนแก่น* [รายงานวิจัยสหกิจศึกษา]. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิภาพรณ เจนสันติกุล. (2565). *ระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พระเรืองเดช โชติธมโม, พระครูสุธรรมกิจโกศล, เศรษฐพร หนูหนู, พระเอกรัตน์ มหามงคล. (2562). *ธรรมาภิบาลเพื่อการบริหาร*. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 10(1), 11-21.
- ภูติศ นอขุนทด. (2565). หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารงานภาครัฐ. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*. 7(1), 1029-1044.
- วัลลรัตน์ พบศิริ, อภิชาติ สถาวรวิวัฒน์, ประสงค์ กิตติดำรงสุข, สุทธิสา จันทร์เพ็ง. (2567). ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์ธรรมาภิบาล. *วารสารวิชาการ ป.ป.ช.*, 15(2), 91-107.
- ศุภกร ถิธธรรม. (2564). คุณลักษณะผู้นำกับการบริหารองค์การแบบเป็นทางการ. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร วิทยาเขตอีสาน*, 2(1), 59-68.
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ. (2567). *คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานกระบวนการส่งเสริมธรรมาภิบาลและขับเคลื่อนธรรมาภิบาลในภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ.
- แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์. (ม.ป.ป.). *หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- Dumez, H. (2018). Henri Fayol. Performativity of his ideas and oblivion of their creator. *Working Paper 18-CRG-01*, 1-15.