

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต
ผ่านการประยุกต์ใช้จิตปรมัตถ์สมาธิ
Cultivating an Integrity-Based Organizational Culture
through Paramattha Samadhi

ศุภภัทรวริศรา เกตุสุนทร (Suppattarawarisara Ketsoontorn)¹

พานุวัฒน์ กิตติกรวรรณ รัตนพิมลพลแสน (Panuwat Kittikronwaranon Rattanapimonphonsaen)²

¹ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต

สถาบันรัชต์ภาคย์ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

E-mail Suppattarawarisara@gmail.com

²อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(Received: March 6, 2026/ Revised: April 7, 2026/

Accepted: June 8, 2026)

บทคัดย่อ (Abstract)

ปัญหาการทุจริตยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐและองค์กรทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์สาธารณะ ซึ่งได้นำมาตรการเชิงโครงสร้าง เช่น กฎระเบียบและระบบตรวจสอบมาใช้ แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาการทุจริตได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากขาดการพัฒนาจิตสำนึกและการกำกับตนเองของบุคลากร บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์ปัญหาการทุจริตในองค์กรภาครัฐและองค์กรทางสังคม (2) สังเคราะห์แนวคิดจิตปรมัตถ์สมาธิกับพฤติกรรมจริยธรรม และ (3) พัฒนารอบแนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร โดยรวบรวมข้อมูลจากตำราบทความวิชาการและงานวิจัยทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการร่วมกับการสังเคราะห์เนื้อหา แนวความคิด ทฤษฎี เพื่อพัฒนารอบเชิงบูรณาการในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ผลการศึกษาพบว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการบูรณาการร่วมกัน โดยบทความนี้เสนอ “โมเดลความสุจริต” ประกอบด้วย (1) มิติภายใน (Inner Integrity) เน้นการพัฒนาการตระหนักรู้และการกำกับตนเองผ่านจิตปรมัตถ์สมาธิ (2) มิติสัมพันธ์ (Relational Integrity) เน้นการสร้างค่านิยมร่วมและบรรทัดฐานทางจริยธรรมในระดับกลุ่ม และ (3) มิติโครงสร้าง (Structural Integrity) เน้นระบบความโปร่งใสและกลไกการกำกับดูแลขององค์กร ซึ่งทั้งสามมิติมีความสัมพันธ์เชิงพลวัตและเสริมแรงซึ่งกันและกัน มีส่วนช่วยยกระดับองค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรม โดยนำเสนอกรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์แบบพหุระดับที่บูรณาการทางจิตวิทยา สังคม และโครงสร้างองค์กรเข้าด้วยกัน ทั้งสามารถนำไปใช้เป็นกรอบสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์และการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมความสุจริตในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร, ความสุจริต, จิตปรมัตถ์สมาธิ (Transcendental Meditation) , พฤติกรรมจริยธรรม, การกำกับตนเอง, ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, ธรรมาภิบาล, การทุจริต, จริยธรรมองค์กร

ABSTRACT

Corruption remains a critical obstacle to organizational development, particularly in the public sector and social organizations that serve the public interest. Although many organizations have implemented structural measures such as regulations and auditing systems, these approaches have not achieved sustainable solutions, as individual behavior largely depends on internal consciousness and self-regulation. This article aims to (1) analyze corruption issues in public and social organizations, (2) synthesize the concept of Transcendental Meditation with ethical behavior, and (3) propose a conceptual framework for building an integrity-based organizational culture. This study employs a documentary research approach by reviewing relevant literature, academic works, and prior studies. Data were analyzed using content analysis and conceptual synthesis to develop an integrated framework at the individual, group, and organizational levels. The findings indicate that Transcendental Meditation enhances awareness, self-regulation, and empathy, which are key mechanisms for fostering ethical behavior.

The article proposes that developing an integrity-based organizational culture requires integrating the development of inner consciousness with shared values, ethical leadership, and governance systems. Such integration helps institutionalize ethical behavior as organizational norms, leading to transparency, trust, and long-term sustainability.

Keywords: Organizational Culture; Integrity; Transcendental Meditation; Mindfulness; Ethical Behavior; Self-Regulation; Ethical Leadership; Governance; Corruption; Organizational Ethics

บทนำ (Introduction)

ปัญหาการทุจริตยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐและองค์กรทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์สาธารณะ การใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตนส่งผลกระทบต่อความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แม้องค์กรจำนวนมากได้นำมาตรการเชิงโครงสร้าง เช่น กฎระเบียบและระบบตรวจสอบมาใช้ แต่ยังไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน เนื่องจากพฤติกรรมของบุคลากรยังขึ้นอยู่กับจิตสำนึกและการกำกับตนเอง บทความนี้จึงมุ่งอธิบายการประยุกต์ใช้ “จิตปรมัตถ์สมาธิ” ในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต โดยเน้นกลไกการพัฒนาจิตภายในที่นำไปสู่พฤติกรรมจริยธรรมและการสร้างบรรทัดฐานขององค์กร วัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้แก่ (1) วิเคราะห์ปัญหาการทุจริตในองค์กรภาครัฐและองค์กรทางสังคม (2) สังเคราะห์แนวคิดจิตปรมัตถ์สมาธิกับพฤติกรรมจริยธรรม และ (3) เสนอกรอบแนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยรวบรวมข้อมูลจากตำรา บทความวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร จริยธรรม และจิตปรมัตถ์สมาธิ จากฐานข้อมูลทั้งในและต่างประเทศ จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการสังเคราะห์แนวคิด (Conceptual Synthesis) เพื่อพัฒนารอบแนวคิดเชิงบูรณาการในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนบทบาทของการฝึกสติและสมาธิในการพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Kabat-Zinn (2003) พบว่าการฝึกสติช่วยเพิ่มการตระหนักรู้และลดการตอบสนองทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม ขณะที่ Brown & Ryan (2003) ชี้ว่าการมีสติสัมพันธ์กับการควบคุมตนเองและความเป็นอยู่ที่ดี ในบริบทขององค์กร Weick & Sutcliffe (2007) เสนอแนวคิด “organizational mindfulness” ว่าเป็นกลไกสำคัญในการลดความผิดพลาดและเสริมสร้างความรับผิดชอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Treviño et al. (2006) อธิบายว่าพฤติกรรมจริยธรรมในองค์กรเกี่ยวข้องกับทั้งปัจจัยภายในบุคคลและบรรยากาศทางจริยธรรม นอกจากนี้ Purser (2019) ชี้ให้เห็นว่าการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้สามารถส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงได้กำหนดนิยามหลัก 3 ประการ ได้แก่ (1) จิตปรมัตถ์สมาธิ หมายถึง การตระหนักรู้และควบคุมจิตใจอย่างมีสติ (2) การกำกับตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรม และ (3) ความเห็นอกเห็นใจ หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจและคำนึงถึงผู้อื่น เพื่อชี้ให้เห็นว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรที่มีโครงสร้างอำนาจแบบลำดับชั้น ซึ่งเอื้อต่อความเสี่ยงด้านการใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสม การพึ่งพามาตรการเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ จำเป็นต้องควบคู่กับการพัฒนาจิตสำนึกภายในของบุคลากร จากที่กล่าวข้างต้นผู้เขียนเห็นความสำคัญยิ่ง จึงเสนอการประยุกต์ใช้จิตปรมัตถ์สมาธิเพื่อเสริมสร้าง (1) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (2) การควบคุมและขัดเกลาตนเอง และ (3) การหล่อหลอมพฤติกรรมสุจริตให้เป็นบรรทัดฐานขององค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตอย่างยั่งยืน

เนื้อหา

ปัญหาการทุจริตในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญในระดับสากล โดย (Transparency International, 2023) ชี้ว่าประเทศที่มีวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมอ่อนแอ จะมีระดับการทุจริตสูง ขณะที่ (Ashforth & Anand, 2003) อธิบายว่า การทุจริตสามารถกลายเป็น “พฤติกรรมปกติ” ในองค์กรได้ หากขาดการกำกับดูแล และวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ดังนั้น การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต จึงต้องอาศัยทั้งกลไกเชิงโครงสร้างและการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรควบคู่กัน องค์กรจะโปร่งใสได้ ไม่สามารถเกิดจากกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการปลูกฝังค่านิยมความสุจริตให้เป็นบรรทัดฐานทางสังคมภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวเป็นการขัดเกลาทางสังคม (socialization) ที่ต้องอาศัยเวลา ในการหล่อหลอมพฤติกรรมและความเชื่อ โดยมีค่านิยมหลักเป็นกลไกสำคัญ เมื่อวัฒนธรรมสุจริตหยั่งรากลึก จะนำไปสู่การกำกับดูแลตนเอง การปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรมโดยไม่ต้องพึ่งพาการบังคับ และการสร้างทุนทางสังคมจากความไว้วางใจภายในองค์กรอันเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนในระยะยาว

สำหรับประเทศไทย สถานการณ์การทุจริตยังคงเป็นปัญหาที่ต้องเผชิญอย่างต่อเนื่องโดยดัชนีภาพลักษณ์การคอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index: CPI) สะท้อนระดับความโปร่งใสที่ยังต่ำกว่าค่าเฉลี่ยโลก สอดคล้องกับผลการจัดอันดับความโปร่งใส หรือ ดัชนีภาพลักษณ์การคอร์รัปชัน (Corruption perceptions Index: CPI)” ประจำปี 2568 ประเทศไทยอยู่ที่ระดับ 33/100 คะแนน อันดับที่ 116 ของโลก ค่าเฉลี่ยทั่วโลกอยู่ที่ 42 คะแนน เมื่อเปรียบเทียบกับทั้งโลกลดลงอยู่ลำดับที่ 9 เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประเทศไทยอยู่อันดับ 8 ของอาเซียน ทั้งที่เดิมอยู่อันดับ 5 สะท้อนว่า สถานการณ์คอร์รัปชันของไทยต่ำกว่าเดิมจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้การทุจริตเป็นปัญหาที่สำคัญของสังคมไทยที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์แนวตั้ง (Vertical relation) ฝังรากลึกมาตั้งแต่อดีต โดยส่วนหนึ่งเป็นค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรไทย จึงส่งผลให้การทำงานของกลไกและไม่สามารถทำได้เต็มศักยภาพขาดความเข้มแข็ง ปัญหาการทุจริตในองค์กรไม่ได้จำกัดเฉพาะระดับบุคคล แต่เชื่อมโยงกับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐและองค์การทางสังคม เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีการใช้อำนาจหน้าที่และทรัพยากรสาธารณะ การขาดระบบกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพ และการยอมรับพฤติกรรมที่ไม่โปร่งใสในระดับวัฒนธรรม อาจนำไปสู่การทุจริตเชิงระบบ (systemic corruption) ที่ส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรจากระดับพื้นผิวสู่แก่นแท้เชิงพฤติกรรม

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ระบบค่านิยมและความเชื่อร่วม (shared values and beliefs) ที่ฝังรากลึกในจิตสำนึกของบุคลากร และทำหน้าที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (2003) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือน “บุคลิกภาพขององค์กร” ซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์และค่านิยมร่วมของสมาชิกในเชิงแนวคิด วัฒนธรรมองค์กรทำหน้าที่เป็นกรอบทางปัญญา (cognitive framework) ที่ช่วยให้บุคลากรตีความสถานการณ์และกำหนดแนว

ทางการตัดสินใจร่วมกัน ครอบคลุมทั้งมิติด้านความรู้ความเข้าใจ (cognitive aspect) และมิติด้านค่านิยม (value orientation) ซึ่งหล่อหลอมเป็นมาตรฐานทางจริยธรรมและแนวปฏิบัติในองค์กร วัฒนธรรมจึงมิใช่เพียงกฎระเบียบ แต่เป็นกระบวนการสร้างความหมายทางสังคม (social construction) ที่เกิดจากการสะสมและการปฏิบัติซ้ำจนกลายเป็นบรรทัดฐานร่วมแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Smircich & Calas (1987) ที่มองว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็น “จิตวิญญาณขององค์กร” และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมมากกว่ากฎระเบียบอย่างเป็นทางการ

นอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาวัฒนธรรมได้ 2 มุมมอง ได้แก่ (1) วัฒนธรรมในฐานะตัวแปรที่สามารถบริหารจัดการได้ (culture as a variable) และ (2) วัฒนธรรมในฐานะตัวต้นขององค์กร (culture as a root metaphor) ซึ่งสะท้อนความเชื่อและอัตลักษณ์ที่ฝังลึกในองค์กรที่สามารถอธิบายออกเป็นเชิงพฤติกรรมและวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย 2 ส่วนสำคัญ ได้แก่ มิติเชิงปทัสสถาน (normative dimension) ครอบคลุม ค่านิยม ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่ยึดถือร่วมกัน และมิติเชิงพฤติกรรม (behavioral dimension) ซึ่งเป็นการแสดงออกของค่านิยมดังกล่าวผ่านการปฏิบัติงานจริงในองค์กร เพื่ออธิบายการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรจากระดับพื้นผิวสู่แก่นแท้ตามแนวคิดของ Schein (1992) ซึ่งเสนอว่าวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับวัฒนธรรมเชิงประจักษ์ (Artifacts) ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ เช่น ภาษา การแต่งกาย และ สัญลักษณ์ (2) ระดับค่านิยมและบรรทัดฐาน (Values and Norms) ซึ่งกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (3) ระดับฐานคติร่วม (Basic Assumptions) ซึ่งเป็นความเชื่อที่ฝังลึกและกำหนดพฤติกรรมโดยอัตโนมัติ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนจึงต้องดำเนินการจากระดับพื้นผิวไปสู่ระดับฐานคติร่วม โดยอาศัยกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ

ในเชิงการนำไปปฏิบัติ การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสามารถ ดำเนินการผ่าน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ โดยเชื่อมโยงค่านิยมกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (2) การสื่อสารและการเป็นแบบอย่างโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นต้นแบบทางจริยธรรม (3) การเสริมแรงเชิงบวก ผ่านการยกย่องและสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (4) การสถาปนาวัฒนธรรมให้ยั่งยืน โดยบูรณาการเข้ากับระบบงาน เช่น การเรียนรู้ขององค์กร การทำงานเป็นทีม และการยึดมั่นในจริยธรรมวิชาชีพ

การสร้างทัศนคติสุจริตให้เป็นค่านิยมในองค์กร

ค่านิยม (Values) หมายถึง มโนทัศน์เชิงระบบที่บุคลากรยึดถือเป็นเกณฑ์ในการประเมินและตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555) โดยทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ค่านิยมจึงมิใช่เพียงแนวคิดเชิงนามธรรม แต่เป็นกลไกสำคัญที่กำหนดทิศทางและมาตรฐานการปฏิบัติงานของบุคลากร ในเชิงพฤติกรรม ค่านิยมทำหน้าที่เป็นแรงขับเคลื่อนภายใน (internal drive) ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงออกของบุคคล (สนิท สมการ และสุนทรี โคมิน, 2522) โดยพฤติกรรมของบุคลากรเป็นผลจากการหล่อหลอมทางสังคม วัฒนธรรม และประสบการณ์สะสม ซึ่งส่งผลให้ค่านิยมกลายเป็นบรรทัดฐานใน

การตัดสินใจทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร การพัฒนาค่านิยมองค์กรจึงต้องอาศัยกระบวนการบูรณาการกับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยค่านิยมหลักจะถูกสกัดจากคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กรและนำมาปลูกฝังให้กลายเป็นทัศนคติ (attitude) ที่มั่นคง ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางจิตใจและสังคม เพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันตามหลักธรรมาภิบาล ในบริบทของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต การบริหารค่านิยม (value management) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดมาตรฐานร่วมขององค์กร ทั้งในมิติของ “สิ่งที่พึงประสงค์” และ “สิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง” เมื่อค่านิยมด้านความซื่อสัตย์สุจริตได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง จะนำไปสู่การกำกับตนเอง (self-regulation) ของบุคลากร และสามารถถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืน

ทัศนคติ (Attitude) เป็นสภาวะความพร้อมทางจิตที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มเชิงพฤติกรรม (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545) ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดการตอบสนองของบุคคลต่อสถานการณ์ต่าง ๆ โดยโครงสร้างของทัศนคติสามารถอธิบายผ่านแบบจำลอง ABC ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านพุทธิปัญญา (cognitive) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อและความรู้ (2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ (affective) ซึ่งสะท้อนความรู้สึก และ (3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (behavioral) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการกระทำทัศนคติสุจริตจึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่าง “ความคิดภายใน” กับ “พฤติกรรมภายนอก” และเป็นฐานรากของการพัฒนาค่านิยมองค์กร กล่าวคือ เมื่อบุคลากรมีความเชื่อและความรู้สึกเชิงบวกต่อความสุจริต จะนำไปสู่แนวโน้มพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักจริยธรรม ทั้งนี้ ทัศนคติสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรม และสภาพแวดล้อมขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงสามารถออกแบบกลไกเพื่อเสริมสร้าง “ทัศนคติสุจริต” ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และยกระดับไปสู่ “ค่านิยมร่วม” ที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรในระยะยาว โดยสรุป การสร้างทัศนคติสุจริตในระดับบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นของการหล่อหลอมค่านิยมองค์กร ซึ่งเมื่อได้รับการเสริมแรงและสืบทอดอย่างต่อเนื่อง จะพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตที่มีความมั่นคงและยั่งยืน

โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยอมรับว่าเป็นความดีงามและเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเองและผู้อื่น โดย การรับรู้คุณธรรมอาจแตกต่างกันตามบริบททางสังคม วัฒนธรรม ศาสนา และการศึกษา (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2543) คุณธรรมจึงเป็นคุณลักษณะทางจิตใจที่เกิดจากการประพฤติปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นอุปนิสัยที่กำกับพฤติกรรมให้อยู่ในกรอบที่ดีงามและสอดคล้องกับมาตรฐานของสังคม นอกจากนี้ คุณธรรมยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และการสร้างความสามัคคีในองค์กร (สมเพียร เชื่อแพร่กุล, 2536) ความสุจริต (Integrity) เป็นมโนทัศน์พื้นฐานของพฤติกรรมจริยธรรมและการบริหารที่โปร่งใส โดยหมายถึงเจตจำนงภายในที่มุ่งประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง ปราศจากการเอารัดเอาเปรียบหรือการฉ้อฉล

ความสุจริตสามารถอธิบายได้ใน 3 มิติ ได้แก่ (1) กายสุจริต คือ การประพฤติชอบทางกาย เช่น ไม่ทุจริตหรือใช้อำนาจในทางมิชอบ (2) วาจาสุจริต คือ การสื่อสารอย่างซื่อสัตย์ ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง (3) มโนสุจริต คือ การมีความคิดที่ถูกต้อง ปราศจากความโลภและอคติทั้งสามมิตินี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการกำกับตนเองและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กรในระดับองค์การ คุณธรรมและความสุจริตถือเป็นองค์ประกอบ

สำคัญของโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นค่านิยมหลักที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากร และเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตอย่างยั่งยืน

Daft (2001) อธิบายรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้ 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) เน้นความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การทดลอง และการกล้าเสี่ยง (2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) เน้นเป้าหมายและผลลัพธ์ เช่น ผลกำไรหรือความสำเร็จขององค์กร โดยส่งเสริมการแข่งขันและการทำงานเชิงรุก (3) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) เน้นความสัมพันธ์ภายในองค์กร การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และความผูกพันของบุคลากร (4) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) เน้นความเป็นระเบียบแบบแผน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และความมีเสถียรภาพขององค์กร

วัฒนธรรมทั้ง 4 รูปแบบสะท้อนให้เห็นว่า “โครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร” ประกอบด้วยทั้งมิติด้านค่านิยมและพฤติกรรม ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะการปลูกฝังคุณธรรมและความสุจริตให้เป็นค่านิยมร่วม จะช่วยเสริมสร้างการกำกับตนเอง ลดความเสี่ยงด้านการทุจริต และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน องค์กรประกอบดังกล่าวสะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างคุณธรรม ความสุจริต และวัฒนธรรมองค์กรในฐานะโครงสร้างเชิงลึกที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากร จากแนวคิดดังกล่าว บทความนี้จึงเสนอการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรกับจิตปรมัตถ์สมาธิในรูปแบบโมเดล 3 มิติ

กรอบการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้จิตปรมัตถ์สมาธิสู่วัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต

วิธีการประยุกต์ใช้จิตปรมัตถ์สมาธิกับการสร้างทัศนคติสุจริตบทความนี้มีได้มอง “จิตปรมัตถ์สมาธิ” ในฐานะการฝึกสมาธิทั่วไป แต่ตีความในฐานะ “กลไกทางจิตวิทยา” (psychological mechanism) ที่ช่วยพัฒนาความสามารถภายในของมนุษย์ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อพฤติกรรมจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร วิธีการนำหลักจิตปรมัตถ์สมาธิ (Transcendental Meditation) ประยุกต์ใช้ร่วมกับการสร้างทัศนคติสุจริต ค่านิยมองค์กรและความเชื่อมโยงการวิเคราะห์เชิงเหตุผล (Logical Analysis) เป็นวิธีพื้นฐานในการสร้างกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause-Effect Relationship)

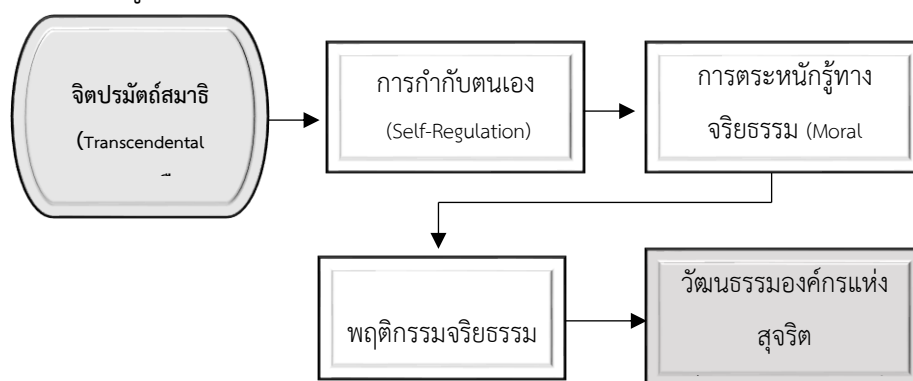
จิตปรมัตถ์สมาธิ คือ การตระหนักรู้ภายใน (Inner Awareness) อธิบายได้ว่า (1) การฝึกจิตปรมัตถ์สมาธิทำให้บุคคลเกิดสภาวะจิตที่สงบ มีสติ และรู้เท่าทันตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดสติ (mindfulness) ของ Jon Kabat-Zinn ที่ชี้ว่า การมีสติช่วยลดการตอบสนองทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม และเพิ่มความสามารถในการไตร่ตรองเชิงจริยธรรม ดังนั้น “จิตปรมัตถ์สมาธิ” จึงทำหน้าที่เป็น “จุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายใน” เพราะเมื่อบุคคลมีสติรู้เท่าทันตนเอง จะสามารถแยกแยะได้ว่าอะไรถูกหรือผิด อะไรควรหรือไม่ควร หรือการตระหนักรู้ภายในเป็นฐานรากของการตัดสินใจเชิงจริยธรรม และวิธีการวิเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Analysis) วิธีนี้ใช้ “ทฤษฎี หลายศาสตร์” มาสนับสนุนความสัมพันธ์ให้เกิด (2) การตระหนักรู้คือการกำกับตนเอง (Self-Regulation) คือ ความสามารถในการควบคุมแรงจูงใจ อารมณ์ และพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับหลักจริยธรรมเมื่อบุคคลฝึกจิตปรมัตถ์สมาธิอย่างต่อเนื่องสามารถควบคุมความโลภและแรงจูงใจส่วนตนได้ การลดอคติทางอารมณ์และเพิ่มความยั้งคิดก่อนตัดสินใจ ผลที่เกิดเชิงพฤติกรรมคือบุคคล

จะไม่ตัดสินใจตามแรงกระตุ้นชั่วขณะ แต่จะพิจารณาผลกระทบต่อส่วนรวมมากขึ้น ดังนั้น “การกำกับตนเอง” จึงเป็น “กลไกเชื่อม” ระหว่างจิตภายในกับพฤติกรรมภายนอก วิธีการวิเคราะห์เชิงกระบวนการ (Process Analysis) วิธีนี้สามารถช่วยแสดงว่าจิตปรมาตม์สมาธิ (Transcendental Meditation = TM) ไม่ได้ส่งผลต่อองค์กร “โดยตรง” แต่ส่งผ่าน “กระบวนการภายใน” กล่าวคือ (3) การกำกับตนเองเกิดทัศนคติสุจริต (Integrity Attitude) สอดคล้องกับแนวคิดแบบ ABC Model อธิบายว่า เมื่อบุคคลเกิดความเชื่อด้านความถูกต้อง (Cognitive) ความรู้สึกเชิงบวกต่อความสุจริต (Affective) ความตั้งใจปฏิบัติอย่างถูกต้อง (Behavioral) จะเกิด “ทัศนคติสุจริต” ขึ้นภายในบุคคลจุดสำคัญคือ ไม่ได้มองความสุจริตเป็นเพียง “กฎ” แต่เป็น “ความเชื่อภายใน” ที่บุคคลยอมรับด้วยตนเอง ดังนั้น ความสุจริตจึงเปลี่ยนจาก “การถูกบังคับ” ไปสู่ “การกำกับตนเอง” เริ่มจาก “การพัฒนาจิตภายใน” นำไปสู่การวิเคราะห์เชิงพฤติกรรม (Behavioral Analysis) เป็นวิธีที่ช่วยพิสูจน์ว่า “ผลของจิตปรมาตม์สมาธิ (Transcendental Meditation TM) สะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมจริง

(4) พฤติกรรมจริยธรรม (Ethical Behavior) เมื่อบุคลากรมีทัศนคติสุจริต จะสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม เช่น การปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส การไม่แสวงหาประโยชน์สร้างความเชื่อมโยงเชิงเหตุผล “ตรรกะเชิงระบบ” (systematic logic) ชัดเจน จึงเป็นสายสัมพันธ์เชิงเหตุผลว่า จิตปรมาตม์สมาธิเกิดจากการตระหนักรู้ การกำกับตนเอง ทัศนคติสุจริต พฤติกรรมจริยธรรม ค่านิยมร่วม วัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต เริ่มจากจิตภายใน ดังนั้น “การป้องกันการทุจริตอย่างยั่งยืน” ต้องเริ่มจากการพัฒนาจิตภายในเช่นกันจึงเป็นการเปลี่ยนแนวคิดจาก “การควบคุมจากภายนอก” ไปสู่ “การกำกับตนเองจากภายใน”

ผลงานมีการวิเคราะห์และนำเสนอองค์ความรู้ใหม่

ดังนั้น จึงส่งผลสะท้อนความเชื่อมโยงระหว่างคุณธรรม ความสุจริต และวัฒนธรรมองค์กรในฐานะโครงสร้างเชิงลึกที่กำหนดพฤติกรรมของบุคลากรช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาไปสู่ระดับแก่นแท้เชิงพฤติกรรม ส่งผลให้บุคลากรสามารถกำกับตนเอง ปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรม และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว จากแนวคิดบทความนี้จึงการวิเคราะห์และนำเสนอองค์ความรู้ใหม่เชิงการบูรณาการวัฒนธรรมองค์กรกับจิตปรมาตม์สมาธิเพื่อนำไปประยุกต์ใช้งาน (Application) โดยกำหนดรูปแบบเป็นกระบวนการเชิงลึก ตามรูปภาพดังนี้



รูปภาพ 1 โมเดลการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตผ่านการประยุกต์ใช้จิตปรมาตม์สมาธิ

ภาพนี้สะท้อนแนวคิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต โดยการประยุกต์ใช้จิตปรมัตถ์สมาธิช่วยเสริมสร้างสภาวะจิตที่นิ่ง มั่นคง และมีสติรู้เท่าทันตนเอง อันนำไปสู่ความสามารถในการกำกับตนเอง (Self-Regulation) ควบคุมอารมณ์และกำกับพฤติกรรมอย่างมีจริยธรรม เมื่อบุคลากรมีความตระหนักรู้ทางจริยธรรม (Moral Awareness) ภายใน จะเกิดการพัฒนาทักษะคตสุจริต (Integrity Attitude) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจริยธรรม (Ethical Behavior) จากระดับบุคคลสู่ระดับองค์กร พลังทางจิตดังกล่าวจะค่อยๆ หล่อหลอมเป็นค่านิยมร่วมและพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต (Creating a Culture of Organizational Integrity) ยึดมั่นในความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความถูกต้อง ดังนั้น “ความเข้มแข็งขององค์กร มิได้เริ่มจากระบบหรือกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่เริ่มจากการพัฒนาจิตภายในของบุคลากร” ซึ่งเป็นกลไกเชิงลึกที่นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตอย่างยั่งยืน

บทสรุป (Conclusion)

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตไม่สามารถพึ่งพามาตรการเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาจิตสำนึกภายในของบุคลากรควบคู่กัน บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า “จิตปรมัตถ์สมาธิ” เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างการตระหนักรู้ การกำกับตนเอง และความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งนำไปสู่พฤติกรรมเชิงจริยธรรมในระดับบุคคล เมื่อกลไกดังกล่าวถูกบูรณาการเข้ากับค่านิยมร่วม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และระบบกำกับดูแลขององค์กร จะส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริตที่มั่นคงและยั่งยืน โดยเฉพาะในองค์การภาครัฐและองค์การทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์สาธารณะ วัฒนธรรมองค์กรในบริบทนี้หมายถึงระบบความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมที่สมาชิกยึดถือร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำหน้าที่กำหนดทิศทางการตัดสินใจและการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต คือการปลูกฝังค่านิยมร่วม เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ผ่านทั้งนโยบาย ระบบงาน และการเป็นแบบอย่างของผู้นำ เพื่อให้เกิดการยอมรับและการปฏิบัติจริงในระดับองค์กร ในขณะเดียวกัน การพัฒนาทักษะคตของบุคลากรให้เห็นคุณค่าของความสุขจิตเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่างค่านิยมกับพฤติกรรม กล่าวคือ เมื่อบุคลากรยึดมั่นในความถูกต้องมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น องค์กรจะสามารถลดความเสี่ยงด้านจริยธรรมและการทุจริตได้อย่างเป็นรูปธรรม ท้ายที่สุด การหล่อหลอมค่านิยมสุจริตให้เป็นอัตลักษณ์ขององค์กร ต้องอาศัยการบูรณาการระหว่างจิตสำนึกภายใน ค่านิยมร่วม และกลไกเชิงโครงสร้างอย่างสมดุล ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่โปร่งใส น่าเชื่อถือ และยั่งยืนในระยะยาว

การปรับปรุงข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผลการวิเคราะห์ (Policy Recommendations)

3.1 นโยบายพัฒนาจิตสำนึกภายใน (Inner Integrity Development Policy)

ผลการวิเคราะห์จากบทความพบว่า “จิตปรมัตถ์สมาธิ” ช่วยพัฒนาการตระหนักรู้และการกำกับตนเอง ซึ่งเป็นรากฐานของทักษะคตสุจริต เหตุผลเชิงนโยบาย หากบุคลากรมีความสามารถกำกับตนเอง จะลด

การพึ่งพาการควบคุมจากภายนอก และลดโอกาสเกิดพฤติกรรมทุจริต ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ปรับปรุง องค์กรควรกำหนด “นโยบายพัฒนาจิตสำนึกภายใน” โดยบรรจุการฝึกจิตปรมัตถ์สมาธิและการฝึกสติไว้ในแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ เช่น หลักสูตรฝึกสติสำหรับบุคลากร โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กิจกรรมสะท้อนตนเองด้านจริยธรรม (ethical reflection) เพื่อสร้างการกำกับตนเองเชิงจริยธรรมจากภายใน

3.2 นโยบายสร้างค่านิยมร่วมด้านความสุจริต (Shared Integrity Values Policy)

ผลการวิเคราะห์จากบทความชี้ให้เห็นว่า ทักษะคตสุจริต จะพัฒนาเป็นค่านิยมร่วมผ่านกระบวนการทางสังคมและการเสริมแรงของกลุ่ม เหตุผลเชิงนโยบาย หากองค์กรสามารถทำให้ “ความสุจริต” กลายเป็นสิ่งที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน จะทำให้พฤติกรรมสุจริตกลายเป็นบรรทัดฐานทางสังคม ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ปรับปรุง องค์กรควรกำหนดนโยบายสร้างค่านิยมร่วมผ่านการกำหนดค่านิยมองค์กรร่วมกัน การสื่อสารค่านิยมอย่างต่อเนื่อง การยกย่องบุคลากรต้นแบบด้านจริยธรรม การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ด้านคุณธรรม เพื่อเปลี่ยน “ความสุจริต” จากแนวคิดเชิงนามธรรม ให้กลายเป็นพฤติกรรมที่องค์กรยอมรับร่วมกัน

3.3 นโยบายภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership Policy)

ผลการวิเคราะห์จากบทความพบว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนทัศนคติสุจริตให้เป็นค่านิยมองค์กร ผ่านการเป็นแบบอย่าง เหตุผลเชิงนโยบาย บุคลากรจะเรียนรู้พฤติกรรมจริยธรรมจาก “แบบอย่างของผู้นำ” เป็นแรงเสริมร่วมกับการกำหนดนโยบาย ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ปรับปรุง องค์กรพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรม เช่น ประเมินผู้นำจากพฤติกรรมจริยธรรม กำหนด competency ด้าน integrity leadership ส่งเสริม role model ด้านความโปร่งใส ใช้ผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้นำเป็น “ตัวกลาง” ระหว่างค่านิยมกับพฤติกรรมของบุคลากร

3.4 นโยบายโครงสร้างองค์กรโปร่งใส (Structural Integrity Policy)

ผลการวิเคราะห์จากบทความชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมสุจริตจะยั่งยืนได้ ต้องมีระบบสนับสนุนเชิงโครงสร้างควบคู่กับการพัฒนาจิตสำนึก เหตุผลเชิงนโยบาย แม้บุคลากรมีจิตสำนึกดี แต่หากองค์กรขาดระบบโปร่งใส ก็อาจเกิดการบิดเบือนพฤติกรรมได้ ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ปรับปรุง องค์กรควรพัฒนากลไก ได้แก่ ระบบเปิดเผยข้อมูล ระบบตรวจสอบภายใน ระบบร้องเรียนที่ปลอดภัย ระบบประเมินจริยธรรมองค์กร เพื่อทำให้ความสุจริตถูก “สถาปนาเชิงระบบ” ไม่ใช่เพียงคุณธรรมเฉพาะบุคคล

3.5 นโยบายบูรณาการ 3 มิติ (Integrated Integrity Governance Policy)

ผลการวิเคราะห์บทความเสนอว่า ความสุจริตเกิดจากความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่าง มิติภายใน มิติเชิงสัมพันธ์ และมิติโครงสร้าง เหตุผลเชิงนโยบาย หากดำเนินนโยบายเพียงด้านเดียวจะไม่สามารถสร้างวัฒนธรรมสุจริตอย่างยั่งยืนได้ ข้อเสนอเชิงนโยบายที่ปรับปรุง องค์กรควรจัดทำ “ยุทธศาสตร์วัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต” ที่เชื่อมโยงทั้ง 3 มิติ ได้แก่ (1) พัฒนาจิตสำนึกบุคลากร (3) สร้างเชิงสัมพันธ์ค่านิยมร่วม (3) ออกแบบโครงสร้างระบบโปร่งใส โดยกำหนดตัวชี้วัดร่วมทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างแท้จริงและควรกำหนดระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาทัศนคติสุจริต โดย

ประเมินทั้งด้านการตระหนักรู้ การกำกับตนเอง พฤติกรรมจริยธรรม และการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมองค์กร เพื่อให้สามารถตรวจสอบผลของการประยุกต์ใช้จิตปรมัตถ์สมาธิได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปเชิงวิเคราะห์บทความนี้ได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งสุจริต ต้องเริ่มจากการพัฒนาจิตภายในของบุคลากร แล้วจึงขยายผลไปสู่ค่านิยมร่วมและระบบองค์กร ดังนั้น จิตปรมัตถ์สมาธิ จึงไม่ได้ถูกใช้เพียงเพื่อ “ความสงบทางจิต” แต่ถูกอธิบายในฐานะ “กลไกการสร้างพฤติกรรมจริยธรรม” ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับองค์กร

เอกสารอ้างอิง(References)

- ดวงเดือน พันธุมนาวิน. (2543). *การพัฒนาคุณธรรมและพฤติกรรมของคนไทย*. สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *จิตวิทยาสังคม*. สุวีริยาสาส์น.
- สนิท สมัครงการ และสุนทรี โคมิน. (2522). *ค่านิยมและพฤติกรรมของคนไทย*. ไทยวัฒนาพานิช.
- สมเพียร เชื้อแทรกกุล. (2536). *หลักคุณธรรมและจริยธรรมในสังคมไทย*. คณะวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาลัยครูธนบุรี.
- Ashforth, B. E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. In R. M. Kramer & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 25, pp. 1–52). Elsevier.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of moral behavior and development* (Vol. 1, pp. 45–103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). South-Western College Publishing.
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144–156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Maharishi Mahesh Yogi. (1996). *Science of being and art of living: Transcendental Meditation*. Maharishi International University Press.
- Purser, R. E. (2019). *McMindfulness: How mindfulness became the new capitalist spirituality*. Repeater Books.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Smircich, L., & Calas, M. B. (1987). Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin et al. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 228–263). Sage Publications.

Transparency International. (2023). *Corruption perceptions index 2023*.

<https://www.transparency.org/>

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990.

<https://doi.org/10.1177/0149206306294258>

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.