ISSN: 3027-8597 (Online)

JMND
Journal of MCU NakhonDhat
วารสารมหาจุฬานาครทรรศน์

ปีที่ 13 ฉบับที่ 11 (พฤศจิกายน 2569) : Vol.13 No.11 (November 2026)
https://so03.tci-thaijo.org/index.php/JMND
pp: 241-255

บทความวิชาการ

ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน: การสังเคราะห์เชิงสถาบันช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติและนวัตกรรมการกำกับดูแล*

CROSS-SECTOR GOVERNANCE FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: INSTITUTIONAL SYNTHESIS OF THE POLICY-PRACTICE GAP AND GOVERNANCE INNOVATION

วีระพัฒน์ ศตสุวรรณกุล*, วัลลภ รัฐฉัตรานนท์, สุนันทา เสถียรมาศ
Veerapat Satasuwankun*, Wanlop Rathachatranon, Sunanta Satieramas
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ นครปฐม ประเทศไทย
College of Management Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Nakhon Pathom, Thailand
*Corresponding author E-mail: veerapat.sat@rmutr.ac.th
*Tel: 095-783-1346

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์และวิพากษ์องค์ความรู้เกี่ยวกับช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติในบริบทข้ามภาคส่วน 2) พัฒนากรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงกดดันเชิงสถาบัน ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ นวัตกรรมการกำกับดูแล และผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนากรอบดังกล่าวไปสู่การประเมินตนเองเบื้องต้นสำหรับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ สืบค้นผลงานที่ตีพิมพ์ระหว่างปี ค.ศ. 2015 - 2026 จากฐานข้อมูล ScienceDirect และ Thai JO ร่วมกับ Google Scholar งานทฤษฎีพื้นฐาน และการสืบค้นแบบลูกโซ่ ผลการสังเคราะห์พบประเด็นที่ยังไม่มีข้อยุติ 3 ประการ ได้แก่ ช่องว่างดังกล่าวเกิดจากการจัดการเชิงสัญลักษณ์หรือข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง แรงกดดันเชิงสถาบันประเภทใดขับเคลื่อนการปฏิบัติจริง และธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนช่วยลดช่องว่างหรือเพิ่มความซับซ้อนในการประสานงาน ข้อสังเคราะห์ชี้ว่าการแยกส่วนสัมพันธ์กับขีดความสามารถขององค์กรกลไกความรับผิดรับชอบ ความขัดแย้งของแรงกดดัน และข้อจำกัดในการประสานงาน มิใช่การตอบสนองเชิงสัญลักษณ์เพียงอย่างเดียว กรอบแนวคิดที่เสนอ ประกอบด้วย แรงกดดันเชิงสถาบันซึ่งจำแนกเป็นแรงกดดันเชิงบังคับ เชิงบรรทัดฐาน และเชิงเลียนแบบ การรับเอานโยบายความยั่งยืน ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ นวัตกรรมการกำกับดูแล ผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน และปัจจัยเชิงบริบท โดยวางนวัตกรรมการกำกับดูแลเป็นกลไกเชื่อมโยงที่ทำงานผ่านการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบรับชอบ ระบบข้อมูลและตัวชี้วัดร่วม การจัดสรรทรัพยากรและพื้นที่ตัดสินใจร่วม ทั้งนี้ กรอบและข้อเสนอยังไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ จึงควรพัฒนาตัวชี้วัดและตรวจสอบความตรงกับองค์กรจริงก่อนนำไปใช้

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วน, ผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน, ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ, นวัตกรรมการกำกับดูแล, แรงกดดันเชิงสถาบัน

*Received September 1, 2026; Revised September 20, 2026; Accepted October 16, 2026

Abstract

This academic article has three objectives: 1) To synthesize and critically examine existing knowledge on the policy–practice gap in cross-sector contexts; 2) To develop a conceptual framework explaining the relationships among institutional pressures, the policy-practice gap, governance innovation, and sustainable development outcomes; and 3) To propose how this framework can be developed into a preliminary self-assessment approach for public and private organizations. An integrative literature review was employed, drawing on works published between 2015 and 2026 from the ScienceDirect and Thai JO databases, supplemented by Google Scholar, seminal theoretical works, and backward citation chaining. The synthesis identifies three issues that remain unresolved in the literature: whether the gap arises from symbolic impression management or from structural constraints; which types of institutional pressure drive substantive implementation; and whether cross-sector governance narrows the gap or adds complexity to coordination. The findings indicate that decoupling is associated with organizational capacity, accountability mechanisms, conflicting institutional pressures, and constraints on coordination, rather than with symbolic response alone. Diagnosing the source of a gap therefore matters as much as closing it, since capacity problems and conflicting pressures call for different remedies. The proposed framework comprises six interrelated components: institutional pressures in coercive, normative, and mimetic forms; sustainability policy adoption; the policy–practice gap; governance innovation; sustainable development outcomes; and contextual factors. Governance innovation is positioned as the linking mechanism, operating through the assignment of roles and accountability, shared information and indicator systems, resource allocation, and joint decision-making arenas. Its effect on sustainable development outcomes is indirect, working through the reduction of the gap, and every relationship in the framework is conditioned by context. The framework and its propositions remain empirically untested; indicators should therefore be developed and their validity examined in actual public and private organizational settings before the framework is applied more widely.

Keywords: Cross-Sector Governance, Sustainable Development Outcomes, Policy-Practice Gap, Governance Innovation, Institutional Pressures

บทนำ

การพัฒนาที่ยั่งยืนได้กลายเป็นวาระร่วมกันระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม โดยกรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนและแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้กำหนดทิศทางและประเมินความรับผิดชอบขององค์กรอย่างแพร่หลาย (George, G. et al., 2016); (OECD, 2023) อย่างไรก็ตาม องค์กรจำนวนมากประกาศนโยบายความยั่งยืนไว้ชัดเจนกว่าสิ่งที่ปฏิบัติได้จริง หลักฐานจากบริษัทในดัชนี S&P 1500 ระหว่างปี ค.ศ. 2016 - 2022 ชี้ว่ากว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างมีความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมกับการดำเนินงานภายใน คงอยู่ต่อเนื่องหลายปี (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025) ปรากฏการณ์นี้ เรียกว่า การแยกส่วน (Decoupling) หรือช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ (Policy-practice gap) ซึ่งได้รับการอธิบายมาตั้งแต่งานคลาสสิกว่าด้วยโครงสร้างเชิงพิธีกรรมขององค์กร (Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977); (Bromley, P. & Powell, W. W., 2012) องค์กรจำนวนมากมักประกาศนโยบายความยั่งยืนไว้ชัดเจนกว่าสิ่งที่ปฏิบัติ

ได้จริง โดยมีหลักฐานจากบริษัทในดัชนี S&P 1500 ระหว่างปี ค.ศ. 2016 - 2022 ชี้ว่ากว่าร้อยละ 80 ของกลุ่มตัวอย่างมีความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมกับการดำเนินงานภายใน และความไม่สอดคล้องนี้คงอยู่ต่อเนื่องหลายปี (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025)

ช่องว่างดังกล่าวมีนัยโดยตรงต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างน้อยสามทาง ทางแรก เมื่อการประกาศนโยบายไม่สัมพันธ์กับการดำเนินงาน ข้อมูลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาลย่อมสูญเสียความเป็นสารสนเทศที่ผู้ลงทุนและหน่วยงานกำกับดูแลใช้ตัดสินใจได้ ทางที่สอง ทรัพยากรขององค์กรถูกจัดสรรไปยังการจัดทำรายงานและการเปิดเผยข้อมูลมากกว่าการเปลี่ยนกระบวนการที่ก่อผลกระทบจริง ทางที่สาม การติดตามความก้าวหน้าของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในระดับประเทศจะอาศัยคำประกาศขององค์กรเป็นฐาน ทำให้ตัวเลขความก้าวหน้าสูงกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติจึงมิใช่ปัญหาด้านการสื่อสารขององค์กรแต่เป็นปัญหาด้านประสิทธิผลของระบบกำกับดูแลทั้งระบบ ช่องว่างดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เฉพาะภาคเอกชนในรูปของ ESG decoupling แต่ยังปรากฏในภาครัฐในลักษณะของช่องว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Implementation gap) ตลอดจนในความร่วมมือระหว่างภาคส่วนที่ต้องประสานเป้าหมาย ทรัพยากร และตรรกะเชิงสถาบันที่แตกต่างกัน (Pressman, J. L. & Wildavsky, A., 1984); (Latorcai, C. J. et al., 2025) งานร่วมสมัยชี้ว่าการปรับเปลี่ยนบริการสาธารณะต้องเผชิญทั้งความซับซ้อนของปัญหา การกระจายความรับผิดรับชอบ และการประสานผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งอาจทำให้การเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายไม่เกิดผลตามที่คาดหวัง (Barbera, C. et al., 2025) ในบริบทไทยพบความพยายามประยุกต์ธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนความยั่งยืนของทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคสังคม (ปุณยพัฒน์ อัศวศิริสุข และชนิสรา แก้วสวรรค์, 2565); (พระครูปลัดธวัชชัย ธวชฺชยเมธี (มั่งมีเพชร), 2566); (Chullasutthi, N. et al., 2025)

บริบทไทยมีเงื่อนไขเฉพาะที่ทำให้ปัญหาการประสานงานข้ามภาคส่วนมีลักษณะเฉพาะตัว การพัฒนาเมืองอัจฉริยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องอาศัยงบประมาณ อำนาจอนุมัติ และข้อมูลจากหน่วยงานส่วนกลางและภาคเอกชนที่มิได้อยู่ในสายบังคับบัญชาเดียวกัน การตัดสินใจจึงกระจายอยู่กับหลายหน่วยงานที่มีรอบงบประมาณและตัวชี้วัดของตนเอง (ก้องกิดากร หทัยวิวัฒน์กุล, 2568) ขณะที่หลักฐานจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงรายชี้ว่า ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนขึ้นอยู่กับการกำหนดยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มากกว่าการมีนโยบายที่ประกาศไว้ (Chullasutthi, N. et al., 2025) ส่วนในภาคเอกชนไทยขนาดและความเป็นอิสระของคณะกรรมการไม่มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกำไรกับผลการดำเนินงานด้าน ESG (จิรารัช พิพัฒน์นราพงศ์ และคณะ, 2568) เงื่อนไขเหล่านี้ทำให้กรอบที่อธิบายองค์กรเดี่ยวหรือภาคส่วนเดียวไม่เพียงพอ เพราะสาเหตุของช่องว่างอยู่ที่รอยต่อระหว่างหน่วยงาน

ช่องว่างทางวิชาการจึงพบว่า วรรณกรรมด้านรัฐประศาสนศาสตร์ศึกษาช่องว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติขณะที่วรรณกรรมด้านการกำกับดูแลองค์กรศึกษา ESG decoupling โดยทั้งสองสายอธิบายกลไกที่ใกล้เคียงกันแต่แทบไม่อ้างอิงถึงกัน ผล คือ ยังไม่มีกรอบที่อธิบายว่าตรรกะเชิงสถาบันที่แตกต่างกันของแต่ละภาคส่วนส่งผลต่อการปฏิบัติจริงหรือการแยกส่วนอย่างไร และนวัตกรรมการกำกับดูแลยังไม่ได้รับการวางตำแหน่งอย่างชัดเจนในฐานะกลไกเชื่อมโยงที่แปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ บทความนี้จึงเสนอคำอธิบายเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งสองสาย ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์และวิพากษ์องค์ความรู้เกี่ยวกับช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติในบริบทข้ามภาคส่วน 2) พัฒนากรอบแนวคิดที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างแรงกดดันเชิงสถาบัน ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ นวัตกรรมการกำกับดูแล และผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน และ 3) เสนอแนวทางการพัฒนากรอบดังกล่าวไปสู่การประเมินตนเองเบื้องต้นสำหรับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

วิธีการทบทวนวรรณกรรม

บทความนี้ใช้การทบทวนวรรณกรรมเชิงบูรณาการ ซึ่งเหมาะกับหัวข้อที่องค์ความรู้กระจายอยู่หลายสาขาและมีเป้าหมายเพื่อสร้างกรอบอธิบายใหม่ ผู้เขียนสืบค้นจากฐานข้อมูล ScienceDirect และ Thai JO ครอบคลุมผลงานที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2015 - 2026 โดยใช้คำค้น policy–practice gap, implementation gap, ESG decoupling, greenwashing, cross-sector governance, collaborative governance และ governance innovation ร่วมกับคำค้นภาษาไทย ได้แก่ ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วน ความร่วมมือข้ามภาคส่วน การนำนโยบายไปปฏิบัติ ธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน และภาคีภิบาล เนื่องจากฐานทั้งสองไม่ครอบคลุมวารสารของสำนักพิมพ์อื่น ผู้เขียนจึงใช้ Google Scholar เป็นเครื่องมือสืบค้นเพิ่มเติมเพื่อเข้าถึงงานที่เผยแพร่โดย Wiley, SAGE, Oxford Academic, Academy of Management, Emerald, Springer, MDPI และ JSTOR ตลอดจนรายงานขององค์การระหว่างประเทศและหนังสือวิชาการ ร่วมกับการสืบค้นแบบลูกโซ่จากรายการอ้างอิงของงานที่ผ่านเกณฑ์ เกณฑ์การคัดเข้า ได้แก่ 1) เป็นบทความวิจัย บทความปริทัศน์ หรือรายงานขององค์การระหว่างประเทศที่ผ่านการกลั่นกรอง 2) อธิบายกลไกที่เชื่อมระหว่างนโยบาย การดำเนินงาน และผลลัพธ์ มิใช่เพียงรายงานระดับการเปิดเผยข้อมูล และ 3) มีหน่วยวิเคราะห์ระดับองค์กร เครือข่าย หรือระบบนโยบาย เกณฑ์การคัดออก ได้แก่ งานที่ไม่ผ่านการกลั่นกรอง งานที่ซ้ำซ้อนกับฉบับที่สมบูรณ์กว่า และงานที่กล่าวถึงความยั่งยืนในเชิงประชาสัมพันธ์โดยไม่มีข้อมูลหรือข้อโต้แย้งเชิงวิชาการ นอกจากนี้ยังคัดเลือกงานทฤษฎีพื้นฐานก่อนปี ค.ศ. 2015 เข้ามาด้วย การสืบค้นแบบลูกโซ่จากรายการอ้างอิงของงานที่ผ่านเกณฑ์ เนื่องจากแนวคิดการแยกส่วน แรงกดดันเชิงสถาบัน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต้นทางอยู่ในช่วงเวลาดังกล่าว

การทบทวนลักษณะนี้เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ข้างต้น มิใช่การคัดกรองตามลำดับขั้นแบบการทบทวนอย่างเป็นระบบ บทความนี้จึงรายงานองค์ประกอบของคลังเอกสารที่นำมาสังเคราะห์แทนจำนวนเอกสารรายชิ้น โดยตรวจสอบย้อนกลับได้จากรายการอ้างอิงท้ายบทความ คลังเอกสาร ประกอบด้วย 33 รายการ จำแนกเป็นงานทฤษฎีพื้นฐานก่อนปี ค.ศ. 2015 จำนวน 14 รายการ และงานที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2015 - 2026 จำนวน 19 รายการ โดยเป็นงานที่ศึกษาในบริบทไทย 6 รายการ การสังเคราะห์จัดกลุ่มตามแก่นเนื้อหาสองชั้น ชั้นแรกตามช่วงพัฒนาการทางความคิด ชั้นที่สองตามประเด็นที่วรรณกรรมยังให้คำตอบไม่ตรงกัน ข้อจำกัดของวิธีนี้คือ ผลการสังเคราะห์ขึ้นอยู่กับการตัดสินของผู้เขียนในการคัดเลือกและตีความ จึงไม่อาจอ้างความครอบคลุมได้เท่าการทบทวนอย่างเป็นระบบ

ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วน: นิยามและขอบเขต

ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วน (Cross-sector governance) ในบทความนี้ หมายถึง การจัดโครงสร้างและกระบวนการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดความรับผิดรับชอบร่วมกันระหว่างองค์กรตั้งแต่สองภาคส่วนขึ้นไป ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อบรรลุเป้าหมายสาธารณะที่องค์กรหรือภาคส่วนเดียวไม่สามารถบรรลุได้โดยลำพัง นิยามนี้ต่อยอดจากข้อเสนอว่าด้วยความร่วมมือข้ามภาคส่วนที่เน้นการเชื่อมโยงข้อมูล ทรัพยากร กิจกรรม และขีดความสามารถขององค์กรต่างภาคส่วน (Bryson, J. M. et al., 2015) และจากกรอบธรรมาภิบาลแบบร่วมมือที่ครอบคลุมตั้งแต่ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐ ความร่วมมือเชิงพื้นที่ไปจนถึงความร่วมมือระหว่างรัฐกับเอกชน (Emerson, K. et al., 2012)

องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการรูปแบบหนึ่งนับเป็นธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนตามนิยามนี้มีสามข้อ ข้อแรก มีเป้าหมายร่วมที่ผูกพันทุกฝ่าย มิใช่เพียงการทำสัญญาซื้อบริการ ข้อที่สอง มีพื้นที่ตัดสินใจที่ผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์กำหนดทิศทางได้จริง ไม่ใช่เวทีรับฟังหลังการตัดสินใจ และข้อที่สาม มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและช่องทางตรวจสอบ

ที่ระบุได้ว่าใครต้องตอบต่อใครในเรื่องใด องค์ประกอบข้อที่สาม คือ เส้นแบ่งสำคัญ เพราะเครือข่ายที่ขาดการระบุความรับผิดรับชอบมักเปลี่ยนสภาพเป็นเวทีแลกเปลี่ยนที่ไม่ผูกพันกับผลลัพธ์ (Provan, K. G. & Kenis, P., 2008)

รากฐานเชิงสถาบันของช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ

คำถามตั้งต้นของการทำความเข้าใจช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ คือ เหตุใดองค์กรจึงรับเอานโยบายที่มิได้นำไปปฏิบัติจริงอย่างสมบูรณ์ Meyer, J. W. & Rowan, B. อธิบายว่า องค์กรรับเอาโครงสร้างและนโยบายที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมในฐานะมายาคติเชิงสถาบัน แล้วใช้ในเชิงพิธีกรรมเพื่อธำรงความชอบธรรม (Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977) มิได้เชื่อมโยงแนบแน่นกับการดำเนินงานจริง การแยกโครงสร้างที่เป็นทางการออกจากการปฏิบัติจึงช่วยให้องค์กรตอบสนองแรงกดดันภายนอกพร้อมรักษาความยืดหยุ่นภายใน แนวคิดนี้พัฒนาต่อเป็นกรอบอธิบายว่ากฎ บรรทัดฐาน และระบบความหมายเชิงสถาบันกำหนดพฤติกรรมขององค์กรอย่างไร (Scott, W. R., 2014)

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. ขยายคำอธิบายดังกล่าวผ่านแรงกดดันเชิงสถาบัน 3 ประเภท ได้แก่ แรงกดดันเชิงบังคับจากกฎหมายและกฎเกณฑ์ แรงกดดันเชิงบรรทัดฐานจากวิชาชีพและความคาดหวังของสังคม และแรงกดดันเชิงเลียนแบบจากการยึดองค์กรต้นแบบ (DiMaggio, P. J. & Powell, W. W., 1983) อย่างไรก็ตาม แรงกดดันเหล่านี้อธิบายการรับนโยบายได้ดีกว่าระดับการนำไปปฏิบัติ เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองต่อแรงกดดันได้หลายลักษณะ ตั้งแต่การยอมตาม การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง ไปจนถึงการต่อต้าน (Oliver, C., 1991)

Bromley, P. & Powell, W. W. ได้จำแนกการแยกส่วนเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ การแยกส่วนระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ ซึ่งนโยบายมิได้ถูกนำไปดำเนินการอย่างแท้จริง และการแยกส่วนระหว่างวิธีการกับเป้าหมาย ซึ่งองค์กรดำเนินกิจกรรมตามนโยบายแต่กิจกรรมนั้นไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ การลดช่องว่าง จึงมิได้หมายถึง เพียงการทำให้องค์กรปฏิบัติตามนโยบาย แต่ต้องทำให้การปฏิบัติเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ที่มุ่งหมายด้วย (Bromley, P. & Powell, W. W., 2012)

พิจารณาในบริบทข้ามภาคส่วน ตรรกะเชิงสถาบันที่แตกต่างกันของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมอาจก่อให้เกิดทั้งความขัดแย้งและโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (Scott, W. R., 2014); (Thornton, P. H. et al., 2015); (Ashraf, N. et al., 2017) วรรณกรรมด้านธรรมาภิบาลแบบร่วมมือและธรรมาภิบาลแบบเครือข่ายเสนอว่าการออกแบบพื้นที่ตัดสินใจร่วม ระบบความรับผิดชอบ และกลไกประสานงานที่เหมาะสมสามารถช่วยเชื่อมโยงตรรกะที่แตกต่างกันได้ (Ansell, C. & Gash, A., 2008); (Provan, K. G. & Kenis, P., 2008); (Emerson, K. et al., 2012) แนวคิดเหล่านี้จึงเป็นฐานสำคัญของการอธิบายบทบาทนวัตกรรมการกำกับดูแลในการลดช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ

ความแตกต่างระหว่าง ESG ด้านการกำกับดูแลกับ ESG decoupling

วรรณกรรมด้าน ESG ใช้คำว่าการกำกับดูแลในสองความหมายที่ต่างกัน และการไม่แยกทั้งสองความหมายออกจากกันเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ขัดแย้งกัน ความหมายแรก คือ ESG ด้านการกำกับดูแล (ESG Governance) ซึ่งเป็นองค์ประกอบ G ในตัวชี้วัด ESG หมายถึง โครงสร้างและกลไกภายในองค์กร เช่น องค์ประกอบและความเป็นอิสระของคณะกรรมการ ระบบตรวจสอบภายใน และการเปิดเผยข้อมูล ความหมายที่สอง คือ ESG decoupling ซึ่งมิใช่องค์ประกอบหนึ่งของ ESG แต่เป็นสภาวะของความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายที่ประกาศกับการดำเนินงานจริง และสามารถเกิดขึ้นได้กับทั้งมิติสิ่งแวดล้อม สังคม และการกำกับดูแล (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025); (Ştefănescu, C. A. & Suciu, A. L., 2026)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบทั้งสองแนวคิดในสี่แง่มุม

ประเด็นเปรียบเทียบ	ESG ด้านการกำกับดูแล (ESG Governance)	การแยกส่วน (ESG decoupling)	นัยต่อบทความนี้
แนวคิดหลัก	องค์ประกอบ G ของ ESG ว่าด้วยโครงสร้างและกลไกกำกับดูแลภายในองค์กร เช่น คณะกรรมการ การตรวจสอบ การเปิดเผยข้อมูล	สภาวะที่นโยบายหรือคำประกาศไม่เชื่อมกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ เกิดได้ทั้งมิติ E, S และ G	หนึ่ง คือ โครงสร้างที่มีอยู่อีกหนึ่ง คือ ผลของการที่โครงสร้างนั้นไม่ทำงาน
เป้าหมาย	สร้างความโปร่งใส ลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ และคุ้มครองผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	อธิบายและวัดระยะห่างระหว่างคำประกาศกับการปฏิบัติ เพื่อประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูล ESG	เป้าหมายของกรอบ คือ ทำให้โครงสร้างในคอลัมน์ซ้ายลดสภาวะในคอลัมน์กลาง
ผู้รับผิดชอบหลัก	คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง หน่วยตรวจสอบภายในและหน่วยงานกำกับดูแล	ผู้บริหารสายงานที่ต้องแปลงนโยบายเป็นกระบวนการ ร่วมกับผู้รับผิดชอบข้อมูลและการติดตามผล	ความรับผิดรับชอบต้องถูกส่งต่อระดับนโยบายลงสู่ระดับกระบวนการ มิฉะนั้นช่องว่างจะคงอยู่
ตัวอย่างสถานการณ์	องค์กรมีคณะกรรมการความยั่งยืน มีกฎบัตร และเปิดเผยรายงานความยั่งยืนประจำปีครบถ้วน	องค์กรเดียวกันนั้นตั้งเป้าหมายลดการปล่อยคาร์บอนไว้ แต่ไม่มีระบบวัดผลในสายการผลิต ผู้รับผิดชอบหรืองบประมาณ	การมีโครงสร้างจึงไม่รับประกันการปฏิบัติ ข้อสังเกตนี้นำไปสู่ข้อเสนอเชิงทฤษฎีข้อที่ 1

ความแตกต่างนี้อธิบายว่าเหตุใดหลักฐานเชิงประจักษ์จึงไม่สอดคล้องกัน งานที่วัดคุณภาพการกำกับดูแลจากโครงสร้างคณะกรรมการมักพบความสัมพันธ์ที่อ่อนกับผลการดำเนินงานด้าน ESG (จิรารัช พิพัฒน์นราพงศ์ และคณะ, 2568) ขณะที่งานที่วัดการแยกส่วนโดยตรงพบความไม่สอดคล้องในระดับสูงและต่อเนื่อง (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025) จึงเกิดคำถามว่าอะไรทำให้โครงสร้างกำกับดูแลแปลงเป็นการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นที่มาของการวางนวัตกรรมการกำกับดูแลเป็นองค์ประกอบเชื่อมโยงในกรอบแนวคิดนี้

พัฒนาการขององค์ความรู้สามระยะ

องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องพัฒนามา 3 ระยะ ระยะแรก (ค.ศ. 1976-1991) วางรากฐานด้วยทฤษฎีตัวแทน ทฤษฎีเชิงสถาบัน แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ต่อแรงกดดัน (Jensen, M. C. & Meckling, W. H., 1976); (Freeman, R. E., 1984) แต่ยังตอบไม่ได้ว่าเหตุใดองค์กรภายใต้แรงกดดันคล้ายกันจึงมีระดับการปฏิบัติแตกต่างกัน ระยะที่สอง (ค.ศ. 2008 - 2021) ขยายหน่วยวิเคราะห์จากองค์กรเดี่ยวสู่เครือข่ายและความร่วมมือ พร้อมกับการตรวจสอบเชิงประจักษ์ที่แสดงว่าการแยกส่วนวัดได้ แต่หลักฐานเรื่อง ESG การกำกับดูแล และผลการดำเนินงานยังไม่สอดคล้องกัน (Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011); (Hawn, O. & Ioannou, I., 2016); (Gillan, S. L. et al., 2021) และเริ่มมีข้อเรียกร้องให้การวิจัยด้านการจัดการตอบโจทย์ปัญหาใหญ่ของสังคม (George, G. et al., 2016); (Aguilera, R. V. et al., 2019) ระยะที่สาม (ค.ศ. 2022 - 2026) ขยายสู่ ESG decoupling การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันของภาครัฐ และความแตกต่างระหว่างการปฏิบัติเชิงสัญลักษณ์กับเชิงเนื้อหา (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025); (Latorcai, C. J. et al., 2025) รวมถึงงานในบริบทไทยที่เสนอการบูรณาการการกำกับดูแลกิจการ การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (พรชัย ชุณหจินดา, 2565) แต่ยังศึกษาแยกตามภาคส่วน

ข้อจำกัดร่วมของทั้งสามระยะจึงมิได้อยู่ที่การขาดคำอธิบาย แต่อยู่ที่คำอธิบายเหล่านั้นตั้งอยู่บนหน่วยวิเคราะห์คนละชุดและไม่ถูกนำมาเชื่อมกัน ซึ่งปรากฏชัดเป็นประเด็นที่ยังไม่มีข้อยุติสามประการในส่วนถัดไป

งานที่นำมาสังเคราะห์มีพื้นฐานที่ต่างระดับกัน ซึ่งกำหนดน้ำหนักที่ให้แก่ข้อสรุปแต่ละข้อ ว่าการรับโครงสร้างเพื่อความชอบธรรมและแรงกดดันเชิงสถาบันสามประเภทเป็นงานเชิงทฤษฎี จึงใช้วางเงื่อนไขตั้งต้นของกรอบว่าแรงกดดันเชิงสถาบันได้นำไปสู่การรับเอานโยบาย (Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977); (DiMaggio, P. J. & Powell, W. W., 1983) ส่วนการจำแนกการแยกส่วนสองแบบมาจากบทปริทัศน์ที่ประมวลงานเชิงประจักษ์ในวงกว้าง จึงใช้กำหนดให้ช่องว่างเป็นตัวแปรกลางที่แยกได้สองระดับ (Bromley, P. & Powell, W. W., 2012) งานด้านธรรมาภิบาลแบบร่วมมือและแบบเครือข่ายตั้งอยู่บนการสังเคราะห์กรณีศึกษาจำนวนมาก จึงเป็นฐานของการวางนวัตกรรมการกำกับดูแลไว้ในฐานะกลไกเชื่อมโยง (Ansell, C. & Gash, A., 2008); (Provan, K. G. & Kenis, P., 2008); (Emerson, K. et al., 2012) ขณะที่การทบทวนงานความร่วมมือข้ามภาคส่วนตลอดหนึ่งทศวรรษเป็นเหตุผลที่กรอบต้องรวมมิติอำนาจและความรับผิดรับชอบไว้ด้วย (Bryson, J. M. et al., 2015) ส่วนข้อสรุปเรื่องขนาดและความคงทนของช่องว่างอาศัยหลักฐานเชิงปริมาณโดยตรง ทั้งข้อมูลบริษัทในดัชนี S&P 1500 ระหว่างปี ค.ศ. 2016 - 2022 (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025) และข้อมูลองค์กรภาครัฐ 200 แห่งในสองประเทศยุโรปที่วิเคราะห์แบบระยะยาว (Latorcai, C. J. et al., 2025) ขณะที่งานในบริบทไทยเป็นงานเชิงประจักษ์ระดับองค์กรซึ่งใช้ตรวจสอบว่าข้อสรุปข้างต้นใช้ได้เพียงใดนอกบริบทประเทศพัฒนาแล้ว (Chullasutthi, N. et al., 2025); (จิรารัช พิพัฒน์นราพงศ์ และคณะ, 2568)

ประเด็นที่ยังไม่มีข้อยุติทางวิชาการ

ประเด็นที่ 1 ช่องว่างเกิดจากการจัดการเชิงสัญลักษณ์หรือข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง

การแยกส่วนเป็นการจัดการเชิงสัญลักษณ์เพื่อธำรงความชอบธรรม โดยองค์กรประกาศนโยบาย เป้าหมาย หรือพันธสัญญาที่สอดคล้องกับความคาดหวังของสังคม การเปลี่ยนแปลงยังไม่เชื่อมโยงกับกระบวนการดำเนินงานหลัก (Meyer, J. W. & Rowan, B., 1977); (Suchman, M. C., 1995) ในบริบท ESG ลักษณะดังกล่าวอาจปรากฏผ่านการเปิดเผยข้อมูลหรือการกำหนดเป้าหมายที่ก้าวหน้า แต่ขาดทรัพยากร ระบบติดตามผล และหลักฐานของผลลัพธ์จริง จึงมีลักษณะใกล้เคียงกับการสร้างภาพด้านความยั่งยืน (Ştefănescu, C. A. & Suciu, A. L., 2026)

ช่องว่างเกิดจากข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี และความสามารถในการประสานงานมากกว่าเจตนาสร้างภาพ (Oliver, C., 1991); (Schiehll, E. et al., 2025) ตัวอย่างในบริบทไทยช่วยให้เห็นภาพข้อจำกัดกลุ่มนี้ชัดขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลที่ประกาศแผนพัฒนาที่ยั่งยืนไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่น มักมีบุคลากรที่รับผิดชอบงานความยั่งยืนควบกับงานประจำหลายด้าน และไม่มีระบบข้อมูลที่เชื่อมระหว่างกองงานต่าง ๆ ทำให้การติดตามผลอาศัยการรวบรวมเอกสารเป็นครั้งคราว หลักฐานจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเชียงรายชี้ไปในทางเดียวกันว่า ผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนสัมพันธ์กับการกำหนดยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มากกว่าการมีนโยบายที่ประกาศไว้ (Chullasutthi, N. et al., 2025) ในกรณีเช่นนี้ ช่องว่างจึงเกิดจากขีดความสามารถที่ไม่พอ ไม่ใช่เจตนาปกปิด

คำอธิบายด้วยขีดความสามารถมีจุดที่อธิบายไม่ได้ หากช่องว่างเกิดจากทรัพยากรที่จำกัดเป็นหลัก องค์กรขนาดใหญ่ที่มีทรัพยากรพร้อมควรมีช่องว่างน้อยกว่า แต่หลักฐานจากบริษัทจดทะเบียนขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกากลับแสดงว่าการแยกส่วนเกิดขึ้นและคงอยู่ต่อเนื่องแม้ในบริษัทที่มีทรัพยากรมาก โดยเฉพาะเมื่อเผชิญข้อเรียกร้องจากผู้ถือหุ้นที่มีทิศทางขัดกัน (Schiehll, E. et al., 2025) ข้อมูลนี้บังคับให้ต้องแยกสองกรณีออกจากกัน ในองค์กรที่ทรัพยากรจำกัด ช่องว่างมีลักษณะเป็นปัญหาขีดความสามารถ ส่วนในองค์กรที่ทรัพยากรไม่ใช่ข้อจำกัด ช่องว่างสะท้อนการจัดลำดับความสำคัญภายใต้แรงกดดันที่ขัดแย้งกัน ทั้งสองกรณีจึงต้องการกลไกแก้ไขคนละชุด

การวินิจฉัยจึงต้องแยกประเภทให้ถูก หากปัญหา คือ การสร้างภาพ แนวทางแก้ไขควรเน้นการตรวจสอบความโปร่งใส และความรับผิดรับชอบ แต่หากเป็นข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ต้องแก้ผ่านการพัฒนาขีดความสามารถ ทรัพยากร ระบบข้อมูล และกลไกประสานงาน

ประเด็นที่ 2 แรงกดดันเชิงสถาบันประเภทใดขับเคลื่อนการปฏิบัติจริง

แรงกดดันเชิงบังคับจากกฎหมายและหน่วยงานกำกับดูแลสร้างมาตรฐานขั้นต่ำและเร่งให้องค์กรรับนโยบาย แต่หากเน้นเอกสารหรือการเปิดเผยข้อมูลมากกว่าผลลัพธ์ ก็นำไปสู่การปฏิบัติตามเชิงรูปแบบ แรงกดดันเชิงบรรทัดฐานจากนักลงทุน วิชาชีพ ผู้บริโภค และสังคม เปลี่ยนค่านิยมและแรงจูงใจขององค์กรได้ลึกกว่า แต่ประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความต่อเนื่องและความสอดคล้องของความคาดหวัง ส่วนแรงกดดันเชิงเลียนแบบช่วยกระจายแนวปฏิบัติใหม่ภายใต้ความไม่แน่นอน แต่เสี่ยงที่องค์กรจะคัดลอกเพียงโครงสร้างที่มองเห็นได้ โดยไม่ถ่ายทอดเงื่อนไขที่ทำให้แนวปฏิบัตินั้นเกิดผล

หลักฐานร่วมสมัยยังไม่ยืนยันว่าแรงกดดันประเภทใดมีประสิทธิผลสูงสุด เพราะผลลัพธ์ที่ขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกันของแรงกดดันและบริบทของแต่ละองค์กรและประเทศ (Loko, A. G. S. & Schiehll, E., 2025); (Latorcai, C. J. et al., 2025) เมื่อแรงกดดันมีทิศทางสอดคล้องกันและได้รับการสนับสนุนจากขีดความสามารถและแรงจูงใจภายใน ย่อมก่อให้เกิดการปฏิบัติจริงมากขึ้น ในทางกลับกัน เมื่อแรงกดดันขัดแย้งกัน องค์กรมักปรับเฉพาะนโยบายและการสื่อสารโดยคงกระบวนการเดิมไว้ คำถามที่ควรถามจึงเปลี่ยนจากแรงกดดันประเภทใดมีอิทธิพลมากที่สุด ไปเป็นกลไกใดสามารถแปลงแรงกดดันให้เป็นบทบาท ความรับผิดรับชอบ ตัวชี้วัด และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งเป็นเหตุผลที่บทความวางนวัตกรรมการกำกับดูแลเป็นกลไกเชื่อมโยงในกรอบที่เสนอ

ประเด็นที่ 3 ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนช่วยลดหรือเพิ่มช่องว่าง

ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนมีศักยภาพในการรวบรวมทรัพยากร ความรู้ อำนาจหน้าที่ และความชอบธรรมจากหลายฝ่าย จึงช่วยกำหนดเป้าหมายร่วม แบ่งบทบาท แลกเปลี่ยนข้อมูล และติดตามผลร่วมกัน ซึ่งลดความคลุมเครือของความรับผิดรับชอบได้ (Ansell, C. & Gash, A., 2008); (Emerson, K. et al., 2012) ในทางกลับกัน การเพิ่มจำนวนภาคีอาจทำให้การตัดสินใจล่าช้า เป้าหมายกว้างเกินไป และความรับผิดรับชอบกระจัดกระจาย ความแตกต่างด้านอำนาจ ทรัพยากร และตรรกะเชิงสถาบันอาจทำให้ข้อตกลงเป็นนามธรรมจนแปลงเป็นแนวทางดำเนินงานไม่ได้ (Thornton, P. H. et al., 2015); (Ashraf, N. et al., 2017)

มิติที่ต้องวิเคราะห์ควบคู่กัน คือ อำนาจและความรับผิดรับชอบ ความไม่สมดุลทางอำนาจทำให้การมีส่วนร่วมทำหน้าที่เพียงสร้างความชอบธรรมให้แก่การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า และเพิ่มระยะห่างระหว่างการประกาศความร่วมมือกับอำนาจตัดสินใจจริง (Bryson, J. M. et al., 2015) ในทางปฏิบัติ อำนาจในความร่วมมือข้ามภาคส่วนกระจายอยู่สามจุด จุดแรก คือ อำนาจกำหนดวาระ ว่าประเด็นใดถูกนำเข้าสู่การพิจารณา จุดที่สอง คือ อำนาจจัดสรรทรัพยากร ว่าฝ่ายใดควบคุมงบประมาณและกำลังคนที่จะทำให้ข้อตกลงเกิดผล และจุดที่สาม คือ อำนาจตีความผลลัพธ์ ว่าฝ่ายใดเป็นผู้กำหนดว่าอะไรนับเป็นความสำเร็จ เมื่อทั้งสามจุดกระจุกอยู่ที่ภาคีเดียว ข้อตกลงมักสะท้อนลำดับความสำคัญของภาคีนั้น

ความรับผิดรับชอบในบริบทข้ามภาคส่วนจึงต้องระบุให้ครบสามคำถาม คือ ใครต้องตอบ ตอบต่อใคร และตอบในเรื่องใด หากขาดข้อใดข้อหนึ่ง ความร่วมมือจะมีสภาพเป็นข้อตกลงที่ไม่มีผู้รับผิดชอบเมื่อผลลัพธ์ไม่เกิด รูปแบบธรรมาภิบาลเครือข่ายที่ต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการประสานกันเองระหว่างภาคี การมีองค์กรนำ หรือการตั้งหน่วยบริหารเครือข่าย ให้คำตอบต่อสามคำถามนี้ต่างกัน และเหมาะกับจำนวนภาคีและระดับความไว้วางใจที่ต่างกัน (Provan, K. G. & Kenis, P., 2008) การเลือกรูปแบบโดยไม่พิจารณาเงื่อนไขเหล่านี้ คือ จุดที่ความร่วมมือกลายเป็นแหล่งกำเนิดของการแยกส่วนเสียเอง

น้ำหนักของหลักฐานเอียงไปทาง ธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วน จะลดช่องว่างได้ก็ต่อเมื่อออกแบบกลไกที่ระบุผู้รับผิดชอบหลัก ตัวชี้วัดร่วม และกระบวนการทบทวนผล มิใช่เพียงการมีเครือข่าย เงื่อนไขที่ทำให้ข้อสรุปนี้พลิก คือ กรณีที่ภาคีมีเป้าหมายขัดกันในระดับรากฐาน ซึ่งการเพิ่มกลไกประสานงานจะเพิ่มต้นทุนโดยไม่ลดช่องว่าง เมื่อเทียบกรณีที่สังเคราะห์ตามแกนเดียวกัน คือ นโยบายที่ประกาศ การปฏิบัติที่พบ และลักษณะของช่องว่างที่เกิดขึ้น จะเห็นว่าช่องว่างมิได้มีรูปแบบเดียว ในบริษัทดัชนี S&P 1500 นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เปิดเผยต่อสาธารณะไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานภายในและคงอยู่ต่อเนื่องหลายปี จึงเป็นการแยกส่วนระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติที่การเปิดเผยข้อมูลเพียงอย่างเดียวแก้ไม่ได้ ในบริษัทที่ถูกผู้ถือหุ้นยื่นข้อเสนอ การรับเอานโยบายเพิ่มขึ้นโดยที่การปฏิบัติไม่ตามมา เพราะกลไกที่ตอบสนองผู้ถือหุ้นหลายกลุ่มพร้อมกันโดยไม่จัดลำดับกลับขยายช่องว่างให้กว้างขึ้น ในองค์กรภาครัฐยุโรป ความก้าวหน้าเกิดขึ้นจริงแต่กระจุกอยู่ด้านนโยบายและสิ่งแวดล้อมมากกว่าด้านอื่น จึงเป็นการแยกส่วนระหว่างวิธีการกับเป้าหมายที่เงื่อนไขการสนับสนุนโครงการเป็นตัวกำหนด ส่วนในบริบทไทย ช่องว่างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจตัดสินใจและทรัพยากรข้ามหน่วยงาน ซึ่งเวทีตัดสินใจร่วมช่วยลดลงได้ในระดับพื้นที่ ขณะที่ช่องว่างของบริษัทจดทะเบียนเกิดจากโครงสร้างกำกับดูแลที่ไม่ส่งผ่านถึงพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งต้องแก้ด้วยกลไกที่เชื่อมโครงสร้างเข้ากับกระบวนการ ไม่ใช่การเพิ่มโครงสร้าง ความต่างนี้ยืนยันข้อสังเคราะห์ว่ากลไกแก้ไขต้องเลือกให้ตรงกับจุดที่การเชื่อมโยงขาดหายไป

ประเด็นทั้งสามสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ สาเหตุของช่องว่างขึ้นอยู่กับเจตนา ขีดความสามารถ และแรงกดดันที่องค์กรเผชิญ ขณะที่ประสิทธิผลของแรงกดดันขึ้นอยู่กับกลไกที่ใช้แปลงความคาดหวังไปสู่การปฏิบัติ หากแรงกดดันขัดแย้งกัน ขีดความสามารถต่ำ และความรับผิดรับชอบกระจัดกระจาย โอกาสเกิดการแยกส่วนย่อมเพิ่มขึ้น

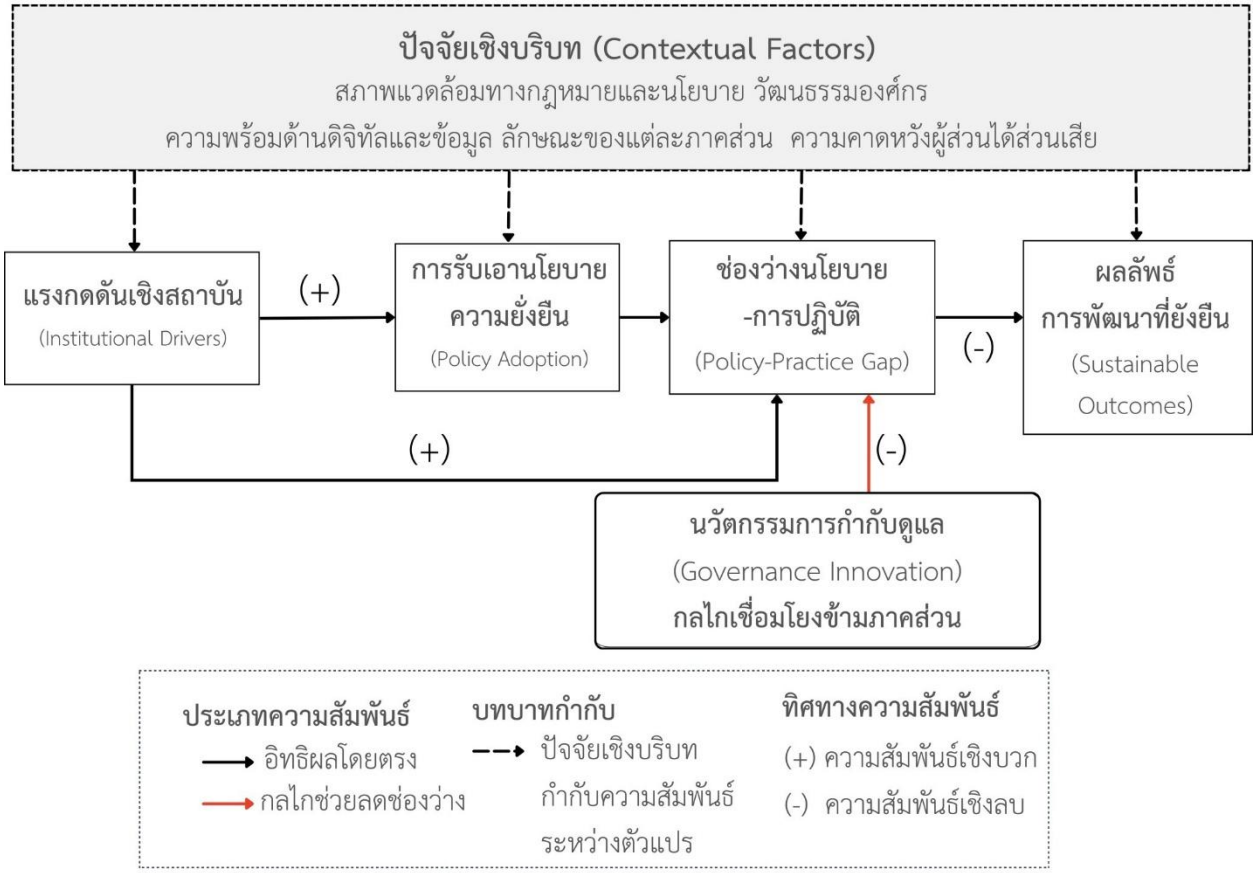
เมื่อเทียบกับหลักการกำกับดูแลสากล ข้อสังเคราะห์นี้ มีทั้งส่วนที่สอดคล้องและส่วนที่ขยายต่อหลักการกำกับดูแลกิจการของ G20/OECD ฉบับปี ค.ศ. 2023 ประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่ การวางรากฐานสำหรับกรอบการกำกับดูแลกิจการที่มีประสิทธิผล สิทธิและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมและบทบาทของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บทบาทของผู้ลงทุนสถาบัน ตลาดหลักทรัพย์ และตัวกลางอื่น การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และความยั่งยืนกับความสามารถในการฟื้นตัว ซึ่งเป็นหมวดที่เพิ่มเข้ามาในการปรับปรุงครั้งนี้ (OECD, 2023) หมวดสุดท้ายกำหนดให้คณะกรรมการต้องพิจารณาความเสี่ยงและโอกาสด้านความยั่งยืนที่มีสาระสำคัญ และส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลด้านความยั่งยืนตามมาตรฐานที่เทียบเคียงกันได้

สามหมวดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับบทความนี้ คือ การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ และความยั่งยืนกับความสามารถในการฟื้นตัว ข้อสังเคราะห์ของบทความสอดคล้องกับทั้งสามหมวดในแง่ที่ยืนยันว่าความโปร่งใสและความรับผิดรับชอบเป็นเงื่อนไขจำเป็น แต่เพิ่มเติมข้อสังเกตว่าเงื่อนไขเหล่านี้ยังไม่เพียงพอ เพราะหลักการสากลกำหนดว่าคณะกรรมการต้องกำกับดูแลประเด็นความยั่งยืน โดยไม่ได้ระบุกลไกที่ส่งต่อความรับผิดรับชอบจากระดับคณะกรรมการลงสู่กระบวนการปฏิบัติงานและข้ามไปยังภาคีภายนอกองค์กร ช่องว่างเชิงกลไกตรงนี้ คือ จุดที่กรอบแนวคิดของบทความเข้าไปเติม

นัยเชิงทฤษฎีของข้อสังเคราะห์นี้ คือ การจำแนกการแยกส่วนสองแบบของ Bromley, P. & Powell, W. W. ต้องเพิ่มเงื่อนไขว่า การแยกส่วนแบบใดจะเกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับว่ากลไกเชื่อมโยงขาดหายไปที่จุดใด หากขาดที่การส่งต่อความรับผิดรับชอบ จะเกิดการแยกส่วนแบบนโยบายกับการปฏิบัติ แต่หากขาดที่ระบบวัดผล จะเกิดการแยกส่วนแบบวิธีการกับเป้าหมาย (Bromley, P. & Powell, W. W., 2012)

กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วน

จากการสังเคราะห์ข้างต้น บทความนี้เสนอกรอบแนวคิดธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนเพื่ออธิบายกลไกที่เชื่อมโยงแรงกดดันเชิงสถาบันกับผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมองช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติเป็นปรากฏการณ์ที่อธิบายและเปลี่ยนแปลงได้ วางนวัตกรรมการกำกับดูแลเป็นกลไกเชื่อมโยง และออกแบบให้ประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และความร่วมมือข้ามภาคส่วน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดธรรมาภิบาลข้ามภาคส่วนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

กรอบแนวคิด ประกอบด้วย องค์ประกอบสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ 1) แรงกดดันเชิงสถาบัน ซึ่งครอบคลุมแรงกดดันเชิงบังคับ เชิงบรรทัดฐาน และเชิงเลียนแบบ 2) การรับเอานโยบายความยั่งยืน ซึ่งสะท้อนการประกาศนโยบาย การกำหนดเป้าหมาย และการจัดตั้งโครงสร้างรองรับ 3) ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ ซึ่งแสดงความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบาย การดำเนินงาน และผลลัพธ์ 4) นวัตกรรมการกำกับดูแล ซึ่งทำหน้าที่เชื่อมโยงบทบาท ข้อมูล ทรัพยากร และความรับผิดชอบข้ามหน้าที่และข้ามภาคส่วน 5) ผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมคุณค่าในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดฐานสามด้าน (Triple Bottom Line) (Elkington, J., 1998) และ 6) ปัจจัยเชิงบริบท เช่น สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย วัฒนธรรมองค์กร ความพร้อมด้านดิจิทัล ลักษณะของภาคส่วน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความสัมพันธ์และทิศทางระหว่างองค์ประกอบ

เส้นทางหลักของกรอบเดินจากซ้ายไปขวาเป็นสี่ขั้น ขั้นแรก แรงกดดันเชิงสถาบันส่งผลทางบวกต่อการรับเอานโยบายความยั่งยืน กล่าวคือ ยิ่งกฎเกณฑ์ ความคาดหวังของนักลงทุน และแบบอย่างจากองค์กรชั้นนำเข้มข้นขึ้น องค์กรยิ่งประกาศนโยบาย ตั้งเป้าหมาย และจัดตั้งโครงสร้างรองรับมากขึ้น ขั้นที่สอง การรับเอานโยบาย ที่ส่งผล

ทางบวกต่อขนาดของช่องว่างเมื่อขาดกลไกรองรับ เพราะการประกาศนโยบายเพิ่มระยะห่างที่ต้องถูกปิดด้วยการปฏิบัติหากขีดความสามารถและระบบติดตามผลไม่ขยายตามคำประกาศ ช่องว่างย่อมกว้างขึ้นแทนที่จะแคบลงขั้นที่สามและขั้นที่สี่เป็นความสัมพันธ์เชิงลบสองจุด ซึ่งเป็นหัวใจของกรอบ จุดแรก คือ เส้นจากนวัตกรรมการกำกับดูแลไปยังช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ เครื่องหมายลบหมายความว่า ยิ่งองค์กรมีกลไกเชื่อมโยงที่ทำงานจริงมากเท่าใดช่องว่างยิ่งแคบลงเท่านั้น จุดที่สอง คือ เส้นจากช่องว่างไปยังผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืน เครื่องหมายลบหมายความว่ายิ่งช่องว่างกว้างเท่าใด ผลลัพธ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมยิ่งต่ำลงเท่านั้น เมื่อพิจารณาสองเส้นนี้ร่วมกันนวัตกรรมการกำกับดูแลจึงส่งผลต่อผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืนโดยอ้อมผ่านการลดช่องว่าง ไม่ใช่โดยตรง ซึ่งเป็นข้อเสนอที่ทดสอบแยกจากกันได้ในการวิจัยเชิงประจักษ์

นวัตกรรมการกำกับดูแลลดช่องว่างผ่านกลไกย่อยสี่ประการ ประการแรก การกำหนดความรับผิดรับชอบและบทบาท โดยระบุผู้รับผิดชอบหลักของแต่ละเป้าหมายและช่องทางการรายงาน ประการที่สอง ระบบข้อมูลและตัวชี้วัดร่วม ซึ่งทำให้การปฏิบัติถูกวัดด้วยเกณฑ์เดียวกันข้ามหน่วยงาน ประการที่สาม การจัดสรรทรัพยากรที่ผูกกับเป้าหมาย ทั้งงบประมาณ กำลังคน และเทคโนโลยี ประการที่สี่ พื้นที่ตัดสินใจร่วม ที่ให้ภาคีมีอำนาจปรับแผนเมื่อผลการติดตามชี้ว่าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้า กลไกทั้งสี่นี้อธิบายว่าเหตุใดองค์กรที่มีโครงสร้างกำกับดูแลครบถ้วนแต่ขาดการส่งต่อความรับผิดรับชอบลงสู่กระบวนการ จึงยังมีช่องว่างสูง

ปัจจัยเชิงบริบทเข้ามามีผลในลักษณะตัวแปรกำกับ ไม่ใช่ตัวแปรต้นที่ส่งผลโดยตรง และเข้ามาที่สองจุดของความสัมพันธ์ จุดแรก คือ ระหว่างแรงกดดันเชิงสถาบันกับการรับเอานโยบาย โดยสภาพแวดล้อมทางกฎหมายและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดว่าแรงกดดันประเภทใดมีน้ำหนักในบริบทนั้น จุดที่สอง คือ ระหว่างนวัตกรรมการกำกับดูแลกับช่องว่าง โดยความพร้อมด้านดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กร และลักษณะของภาคส่วนกำหนดว่ากลไกที่ออกแบบไว้จะทำงานได้จริงเพียงใด เช่น ระบบตัวชี้วัดร่วมจะลดช่องว่างได้น้อยลงในองค์กรที่ข้อมูลยังกระจัดกระจายอยู่ในระบบที่ไม่เชื่อมต่อกัน

แม้กรอบจะใช้ตัวแปรชุดเดียวกันกับทุกภาคส่วน แต่จุดที่ช่องว่างมักเกิดและกลไกที่ได้ผลต่างกันไปตามตรรกะของแต่ละภาคส่วน สำหรับภาครัฐ แรงกดดันเชิงบังคับมีน้ำหนักมากที่สุด ช่องว่างจึงมักอยู่ในรูปการปฏิบัติตามระเบียบโดยครบถ้วนแต่ผลลัพธ์ไม่เกิด ซึ่งตรงกับการแยกส่วนแบบวิธีการกับเป้าหมาย กลไกที่ได้ผล คือ การผูกตัวชี้วัดความยั่งยืนเข้ากับระบบประเมินผลและงบประมาณ แทนการเพิ่มรายงาน สำหรับภาคเอกชน แรงกดดันเชิงบรรทัดฐานจากผู้ลงทุนและตลาดมีน้ำหนักมากกว่า ช่องว่างจึงมักอยู่ในรูปคำประกาศที่ไม่ถูกส่งต่อไปยังสายงานปฏิบัติ กลไกที่ได้ผล คือ การเชื่อมเป้าหมายความยั่งยืนเข้ากับการประเมินผลงานและค่าตอบแทนของผู้บริหารสายงาน สำหรับภาคประชาสังคม ทรัพยากรและอำนาจต่อรองมักจำกัดกว่า บทบาทที่กรอบนี้ชี้ให้เห็น คือ การทำหน้าที่ตรวจสอบและให้ข้อมูลจากผู้ได้รับผลกระทบ ซึ่งช่วยลดช่องว่างได้ต่อเมื่อภาคประชาสังคมมีที่นั่งในพื้นที่ตัดสินใจจริง มิใช่เพียงเวทีรับฟังความคิดเห็น

ผู้เขียนเสนอข้อเสนอเชิงทฤษฎีที่นำไปทดสอบได้ 4 ข้อ ได้แก่ 1) แรงกดดันเชิงสถาบันส่งเสริมการรับเอานโยบายความยั่งยืน แต่ไม่รับประกันการนำไปปฏิบัติจริง 2) ความหลากหลายและความขัดแย้งของแรงกดดันเชิงสถาบันเพิ่มโอกาสเกิดช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ 3) นวัตกรรมการกำกับดูแลที่เชื่อมโยงการดำเนินงานข้ามหน้าที่และข้ามภาคส่วนช่วยลดช่องว่างดังกล่าว และ 4) การลดช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติสัมพันธ์กับผลลัพธ์การพัฒนาที่ยั่งยืนที่ดีขึ้น โดยความสัมพันธ์ทั้งหมดขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงบริบท

ในเชิงปฏิบัติ กรอบแนวคิดพัฒนาต่อยอดเป็นกรอบวุฒิภาวะด้านธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืนได้โดยจำแนกองค์กรตามระดับความสอดคล้องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติเป็น 4 ระดับ คือ เชิงสัญลักษณ์ เริ่มต้นปฏิบัติ เชื่อมโยง และบูรณาการ ตารางที่ 2 กำหนดเกณฑ์สังเกตของแต่ละระดับ เพื่อให้แยกระดับได้จากหลักฐานที่ตรวจสอบได้ ไม่ใช่จากการประเมินตามความรู้สึก

ตารางที่ 2 เกณฑ์จำแนกระดับวุฒิภาวะด้านธรรมาภิบาลเพื่อความยั่งยืน

ระดับ	โครงสร้างและผู้รับผิดชอบ	ความครอบคลุมของการปฏิบัติ	ระบบข้อมูลและการติดตามผล	หลักฐานที่ใช้ยืนยันระดับ
1. เชิงสัญลักษณ์	ประกาศนโยบายแล้ว แต่ยังไม่มีผู้รับผิดชอบที่ระบุชื่อหรือหน่วยงานเจ้าภาพ	กิจกรรมเกิดเป็นครั้งคราวและไม่ผูกกับกระบวนการหลัก	ไม่มีตัวชี้วัดหรือมีเพียงการรวบรวมเอกสารเมื่อถูกร้องขอ	มีเอกสารนโยบายหรือคำประกาศ แต่ไม่มีคำสั่งมอบหมายงานและรายงานผล
2. เริ่มต้นปฏิบัติ	มีผู้รับผิดชอบเฉพาะกิจหรือคณะทำงานชั่วคราว	ดำเนินการในบางหน่วยงานหรือโครงการนำร่อง	มีการติดตามผลเฉพาะโครงการ ไม่ครอบคลุมทั้งองค์กร	มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานและรายงานผลโครงการนำร่องอย่างน้อยหนึ่งรอบ
3. เชื่อมโยง	มีผู้รับผิดชอบถาวรและระบุความรับผิดรับชอบข้ามหน้าที่ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร	นโยบายเชื่อมกับกลยุทธ์และกระบวนการสำคัญขององค์กร	มีตัวชี้วัดร่วมและรายงานผลตามรอบที่กำหนด แต่ระบบข้อมูลยังไม่เชื่อมต่อกันทั้งหมด	มีตัวชี้วัดที่ใช้ร่วมกันอย่างน้อยสองหน่วยงาน และรายงานติดตามผลตามรอบ
4. บูรณาการ	ความรับผิดรับชอบด้านความยั่งยืนอยู่ในคำบรรยายลักษณะงานและการประเมินผลของผู้บริหารสายงาน	นโยบายฝังอยู่ในการตัดสินใจและการดำเนินงานประจำวัน รวมถึงความร่วมมือกับภาคีภายนอก	ระบบข้อมูลเชื่อมต่อกัน ใช้ผลการติดตามปรับแผนและจัดสรรทรัพยากรได้	มีหลักฐานการปรับแผนหรือจัดสรรงบประมาณใหม่โดยอ้างผลการติดตามและมีการทบทวนร่วมกับภาคี

เกณฑ์ในตารางที่ 2 ใช้หลักฐานที่ตรวจสอบได้จากเอกสารขององค์กรเป็นตัวชี้ระดับ เช่น คำสั่งมอบหมายงาน รายงานติดตามผล และร่องรอยการตัดสินใจที่อ้างอิงข้อมูล การกำหนดเช่นนี้ช่วยลดปัญหาที่องค์กรประเมินตนเองอยู่ในระดับสูงกว่าความเป็นจริงจากการนับจำนวนโครงการหรือเอกสารที่จัดทำ อย่างไรก็ตาม กรอบวุฒิภาวะนี้ยังเป็นข้อเสนอเชิงแนวคิดเบื้องต้น มิใช่เครื่องมือประเมินที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนามิติตัวชี้วัด เกณฑ์การให้คะแนน และทดสอบความตรงเชิงประจักษ์ก่อนนำไปใช้อย่างเต็มรูปแบบ

สรุป

บทความนี้ตอบวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทั้งสามข้อ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การสังเคราะห์ชี้ว่าช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติเป็นปรากฏการณ์เชิงโครงสร้างที่เกิดได้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน และไม่ได้มีสาเหตุเดียว แต่สัมพันธ์กับขีดความสามารถขององค์กร ระบบความรับผิดรับชอบ ความขัดแย้งของแรงกดดัน และข้อจำกัดในการประสานงาน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นวางนวัตกรรมการกำกับดูแลเป็นกลไกเชื่อมโยงที่ลดช่องว่างผ่านการกำหนดบทบาทและความรับผิดรับชอบ ระบบข้อมูลและตัวชี้วัดร่วม การจัดสรรทรัพยากรและพื้นที่ตัดสินใจร่วม โดยผลต่อความยั่งยืนเกิดขึ้นทางอ้อมผ่านการลดช่องว่าง มิใช่ผลโดยตรง ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 กรอบวุฒิภาวะ 4 ระดับพร้อมเกณฑ์สังเกตในตารางที่ 2 ทำให้องค์กรระบุสถานะปัจจุบันจากหลักฐานที่ตรวจสอบได้ วิเคราะห์ว่ากลไกใดขาดหายไป และกำหนดลำดับการพัฒนาในขั้นถัดไป คุณูปการเชิงทฤษฎีของบทความจึงอยู่ที่การขยายมโนทัศน์การแยกส่วนจากปรากฏการณ์ที่ศึกษาแยกตามภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็น ESG decoupling ในภาคธุรกิจหรือช่องว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาครัฐ ไปสู่ปรากฏการณ์ร่วมที่วิเคราะห์ผ่านกรอบเดียวกันได้ พร้อมระบุว่ากลไกที่ขาดหายไปที่จุดใดจะก่อให้เกิดการแยกส่วนแบบใด ข้อเสนอเชิงนโยบาย

และเชิงปฏิบัติ ในระดับนโยบาย หน่วยงานที่กำหนดหลักเกณฑ์ด้านความยั่งยืนควรปรับเงื่อนไขการรายงานจากการวัดความครบถ้วนของการเปิดเผยข้อมูล ไปสู่การวัดการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการและผลลัพธ์ โดยกำหนดให้รายงานระบุผู้รับผิดชอบ งบประมาณที่จัดสรร และผลการติดตามควบคู่กับเป้าหมาย และควรกำหนดให้โครงการความร่วมมือข้ามภาคส่วนที่ใช้งบประมาณภาครัฐระบุผู้รับผิดชอบหลักและตัวชี้วัดร่วมตั้งแต่ขั้นออกแบบเพื่อป้องกันสภาพที่ไม่มีผู้ต้องตอบเมื่อผลลัพธ์ไม่เกิด ในระดับปฏิบัติขององค์กร ข้อเสนอมีสี่ข้อตามกลไกย่อยของนวัตกรรมการกำกับดูแล คือ มอบหมายความรับผิดรับชอบด้านความยั่งยืนให้ผู้บริหารสายงานที่ควบคุมกระบวนการจริง ไม่ใช่เฉพาะหน่วยงานที่จัดทำรายงาน กำหนดตัวชี้วัดร่วมที่ใช้ได้ข้ามหน่วยงานและเชื่อมกับระบบข้อมูลที่มีอยู่ ผูกการจัดสรรงบประมาณและการประเมินผลงานเข้ากับตัวชี้วัดดังกล่าว และจัดเวทีทบทวนผลร่วมกับภาคีภายนอกตามรอบที่กำหนด โดยให้ภาคีเสนอปรับแผนได้เมื่อผลไม่เป็นไปตามเป้า องค์กรในระดับที่ 1 หรือ 2 ของกรอบวุฒิภาวะควรดำเนินสองข้อแรกก่อน เพราะเป็นเงื่อนไขที่ทำให้สองข้อหลังเป็นไปได้ ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะการวิจัยในอนาคตบทความนี้มีข้อจำกัดสามประการ คือ กรอบแนวคิด ข้อเสนอเชิงทฤษฎี และกรอบวุฒิภาวะยังไม่ได้รับการทดสอบเชิงประจักษ์ จึงยังไม่มีหลักฐานยืนยันขนาดและทิศทางของความสัมพันธ์วรรณกรรมที่สังเคราะห์ส่วนใหญ่มาจากบริบทประเทศพัฒนาแล้ว ข้อสรุปบางส่วนจึงอาจไม่ครอบคลุมเงื่อนไขของประเทศกำลังพัฒนา และการทบทวนแบบบูรณาการอาศัยการตัดสินของผู้เขียนในการคัดเลือกและตีความซึ่งต่างจากการทบทวนอย่างเป็นระบบ การศึกษาในอนาคตจึงควรทดสอบข้อเสนอเชิงทฤษฎีด้วยข้อมูลเชิงปริมาณจากองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยวัดช่องว่างเป็นตัวแปรกลาง พัฒนาและตรวจสอบความตรงของมาตรวัดกรอบวุฒิภาวะด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพในองค์กรต่างระดับกัน เพื่อยืนยันว่าเกณฑ์ในตารางที่ 2 แยกระดับได้จริง และศึกษาเปรียบเทียบข้ามประเทศเพื่อระบุว่าปัจจัยเชิงบริบทใดเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมการกำกับดูแลกับช่องว่างมากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

ก้องกิดากร หทัยวิวัฒน์กุล. (2568). ภาคีภิบาล: การพัฒนาเมืองอัจฉริยะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความยั่งยืน. วารสารสันติสุขปริทรรศน์, 6(1), 309-323.

จิรารัช พิพัฒน์นราพงศ์ และคณะ. (2568). บทบาทของกลไกการกำกับดูแลกิจการในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการกำไรกับผลการดำเนินงานด้าน ESG. วารสารวิชาชีพบัญชี, 21(72), 56-90.

ปุณยพัฒน์ อัศวศิริสุข และชนิสรา แก้วสวรรค์. (2565). แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการหินเพื่ออุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศไทยเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน. วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ, 5(1), 57-68.

พรชัย ชุณหจินดา. (2565). การบูรณาการ การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เพื่อความยั่งยืนขององค์กรธุรกิจไทย. วารสารเกษมบัณฑิต, 23(2), 99-114.

พระครูปลัดธวัชชัย ธวชฺชยเมธี (มั่งมีเพชร). (2566). ธรรมาภิบาล: พัฒนาสังคมไทยอย่างไรให้ยั่งยืน. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 6(2), 25-43.

Aguilera, R. V. et al. (2019). International corporate governance: A review and opportunities for future research. Journal of International Business Studies, 50(4), 457-498.

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543-571.

Ashraf, N. et al. (2017). From Animosity to Affinity: The Interplay of Competing Logics and Interdependence in Cross-Sector Partnerships. Journal of Management Studies, 54(6), 793-822.

Barbera, C. et al. (2025). Governance and Accountability in Reshaping Public Services: Open Challenges and Wicked Problems of the 21st Century. Public Administration, 103(3), 677-692.

Bromley, P. & Powell, W. W. (2012). From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. Academy of Management Annals, 6(1), 483-530.

Bryson, J. M. et al. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. Public Administration Review, 75(5), 647-663.

Chullasutthi, N. et al. (2025). Integrated Public Sector Management to Impact Sustainability in High-Potential Organizations: A Study of Sub-district Administrative Organizations in Chiang Rai Province, Thailand. International Journal of Sociologies and Anthropologies Science Reviews, 5(5), 1003-1016.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.

Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: New Society.

Emerson, K. et al. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), 1-29.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.

George, G. et al. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. The Academy of Management Journal, 59(6), 1880-1895.

Gillan, S. L. et al. (2021). Firms and social responsibility: A review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance, 66, 1-16. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101889

Hawn, O. & Ioannou, I. (2016). Mind the gap: The interplay between external and internal actions in the case of corporate social responsibility. Strategic Management Journal, 37(13), 2569-2588.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305-360.

Latorcai, C. J. et al. (2025). Impact of institutional change programs on digital and sustainable public sector governance. International Journal of Public Sector Management, 38(5), 610-626.

Loko, A. G. S. & Schiehll, E. (2025). ESG Policy-Practice Decoupling: A Measurement Framework and Empirical Validation. Sustainability, 17(3), 1-26.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

OECD. (2023). G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing.

Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1-2), 62-77.

Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1984). Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland. (3rd ed.). Berkeley: University of California Press.

Provan, K. G. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(2), 229-252.

Schiehll, E. et al. (2025). Competing Voices, Persistent Gaps: Shareholder Proposal Activism and ESG Decoupling. Business & Society, 65(6), 1643-1681.

Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Ştefănescu, C. A. & Suciu, A. L. (2026). Symbolic Versus Substantive ESG Practices: A Systematic Review and Integrative Framework. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1-28. https://doi.org/10.1002/csr.70722

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. Academy of Management Review, 20(3), 571-610.

Thornton, P. H. et al. (2015). The Institutional Logics Perspective. Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource, https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187