

ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

Organizational Factors Affecting Good Governance Application of Thai Higher Education Institutions

ชัยอนันต์ สิริเบญจสานนท์¹
Chaianun Siribensanont

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยภายในองค์การของสถาบันอุดมศึกษาไทย 2) ศึกษาการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย และ 4) วิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาได้แก่ บุคลากรที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การของสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก เพื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความประหยัด และหลักความโปร่งใส 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 4) ปัจจัยภายในองค์การส่งผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการประยุกต์ธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาไทยมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ

คำสำคัญ (Keywords) : ปัจจัยภายในองค์การ; ภาวะผู้นำของผู้บริหาร; ธรรมาภิบาล; สถาบันอุดมศึกษา

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study organizational factors of Thai higher education institutions; (2) to study good governance application of Thai higher education institution; (3) to find a relationship between organizational factors and good governance application of Thai higher education institutions; and (4) to analyze organizational factors influencing good governance application of Thai higher education institutions. The samples used in this study were 350 employees working at Thai higher education institutions in Bangkok

Received: 2021-10-19 Revised: 2021-10-26 Accepted: 2021-10-29

¹ อาจารย์ประจำหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ มหาวิทยาลัยเกริก Full time lecturer, Master of Arts Program in Organizational Management, Krirk University.
Email: siribensanontchaianun@gmail.com

Metropolitan Areas. The instrument used to collect data was a research questionnaire. Statistics used in this research consisted of percentage, mean, standard deviation, correlation and multiple regression analysis. The research results showed that: 1) the opinions of respondents towards organizational factors of Thai higher education institutions, in total, were at high level. In particular, an organizational structure had the highest mean value, followed by organizational culture and administrator's leadership; 2) good governance application of Thai higher education institutions, in total, was at high level. In particular, accountability had the highest mean value, followed by participation, virtue, rule of law, economy, and transparency; 3) the correlation coefficient between organizational factors and good governance application of Thai higher education institutions was positive at the .01 level of statistical significance; and 4) the organizational factors had and influence on good governance application of Thai higher education institutions at the .01 and .05 level of statistical significance. Administrator's leadership had the highest influence on good governance application of Thai higher education institutions, followed organizational culture and organizational structure respectively.

Keywords: Organizational Factors; Administrator's Leadership; Good Governance; Thai Higher Education Institutions

บทนำ (Introduction)

หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติ เป็นที่เชื่อกันว่าหากประเทศไทยนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนแล้ว จะทำให้การบริหารประเทศมีความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืน เกิดความเป็นธรรมในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน อันเนื่องมาจาก โลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กันไป ซึ่งมีส่วน กระตุ้นให้หน่วยงาน และองค์การภาครัฐ มุ่งเป้าหมายไปสู่องค์การที่มีการบริหารจัดการที่ดี ส่วนในเรื่องการ พัฒนาการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น ดังนั้น การดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติ ราชการต่างๆโดยไม่ให้ความสนใจเรื่องของสังคม ประชาชน และสิ่งแวดล้อมจึงเป็นไปได้ไม่ได้อีกต่อไป การ ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนจะต้องให้ความสำคัญ และหลายหน่วยงานมีการนำหลัก ธรรมาภิบาลไปปฏิบัติมากขึ้น ถวิลวดี บุรีกุล (2546: 56-57) และ ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร (2549: 35-36) กล่าวไว้ว่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักเกณฑ์การบริหารงานตามหลักธรรมาธิปไตย ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของ กฎระเบียบที่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับ มีการบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน มีความความโปร่งใส ในการดำเนินการ มีจริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน มีความรับผิดชอบต่อผลกระทบ และมีการ จัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของ สุรัชย์ ขวัญเมือง (2548: 25-39) ที่กล่าวว่า หลัก ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่การ พัฒนาที่ยั่งยืน บนพื้นฐานของความถูกต้อง ชอบธรรม โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร ความ

โปร่งใสในการดำเนินการ การออกกฎระเบียบที่เป็นธรรมและมีการบังคับใช้อย่างยุติธรรมและเสมอภาค และการปลูกจิตสำนึกและยึดมั่นในหลักคุณธรรม คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย

ปัจจุบัน หลายประเทศยังมีปัญหานานัปการที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาไปสู่การมีธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง เช่น การขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหาร โครงสร้างองค์การที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ วัฒนธรรมระบบอุปถัมภ์ กลุ่มอิทธิพล และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ต้องการรักษาสถานภาพดั้งเดิมไว้ นอกจากความพยายามของนักวิชาการ ผู้รู้ และผู้สนใจที่เกี่ยวข้องแล้ว องค์การระหว่างประเทศจัดว่ามีบทบาทในการผลักดันให้เกิดธรรมาภิบาล และการปฏิรูปองค์กรของรัฐได้ ดังเช่น ธนาคารโลกมีบทบาทในการจัดการบริหารการใช้จ่ายของภาครัฐ และการปฏิรูประบบราชการ กล่าวคือ ธนาคารโลกนอกจากจะให้ความสำคัญและช่วยเหลือประเทศไทยในเรื่องเกี่ยวกับธรรมาภิบาลแล้ว ยังรวมถึงการปรับปรุงกฎเกณฑ์ในด้านความช่วยเหลือทางการเกษตร การแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยขึ้น (Channuwong, 2018: 43-56)

ในประเทศไทย ธรรมาภิบาลได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย ได้มีการเสนอและกล่าวถึงแนวคิดนี้อย่างกว้างขวาง ตัวอย่างที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรม คือ กฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติมาตราต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับหลักธรรมาภิบาล ถ้าหากมีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องและระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรมและเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของบ้านเมืองได้ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542: 34-35) การที่จะทราบว่ามีการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้เป็นผลหรือไม่ จำเป็นต้องทำการวิจัยเพื่อให้ได้ความรู้ที่เป็นระบบและเชื่อถือได้ ปัจจุบันมีหลายหน่วยงานพยายามประยุกต์หลักธรรมาภิบาลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้หน่วยงานของตน แต่ยังไม่มีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างจริงจัง และยังไม่มีการรายงานปัญหา อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง ของการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้เป็นรูปธรรม (สินินาถ ฉลาดล้ำ, 2560: 1-3)

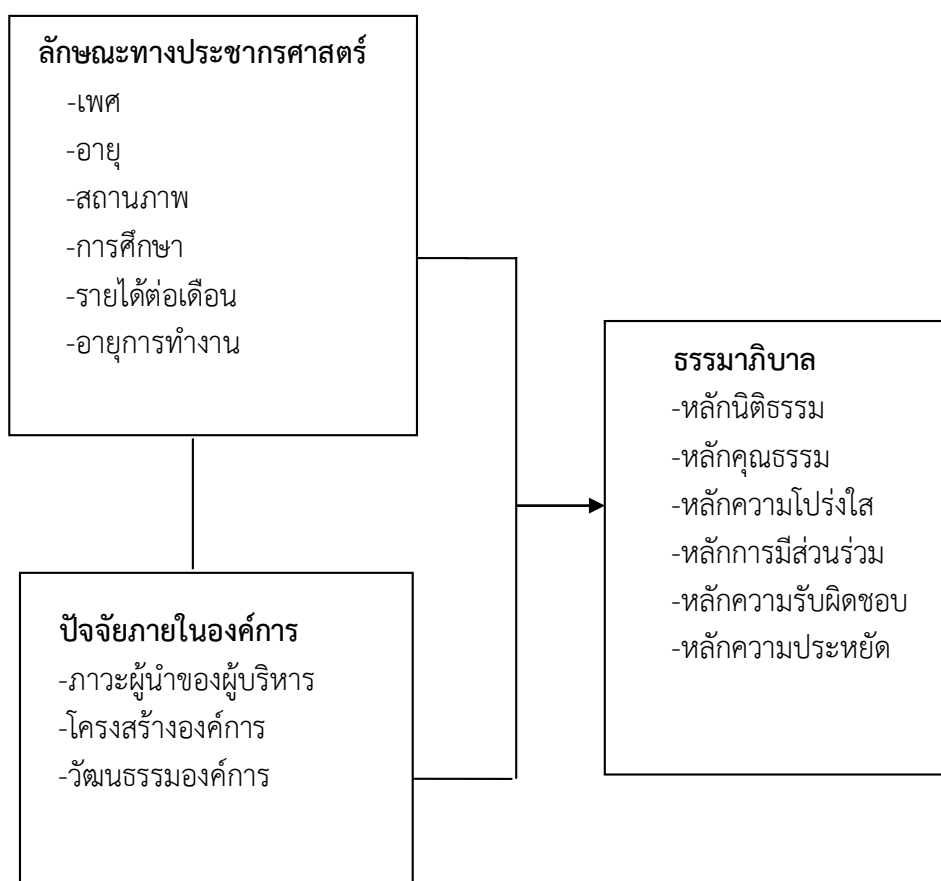
ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาของไทย สืบเนื่องจากในแต่ละองค์การ ผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางขององค์การ หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลด้วยการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และวางระบบการปฏิบัติงานเพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์การดำเนินตามหลักธรรมาภิบาลก็จะทำให้องค์การนั้นสามารถปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ในขณะเดียวกัน โครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ เนื่องจากโครงสร้างองค์การ คือ การจัดแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่โดยกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชา เพื่อควบคุมการทำงานและใช้ในการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนวัฒนธรรมองค์การ คือ ค่านิยม ความคิด ความเห็น แบบอย่าง และปทัสถานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการควบคุมพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและกำหนดรูปแบบการปฏิบัติต่อกันภายในองค์การและต่อบุคคลภายนอก หากโครงสร้างองค์การและวัฒนธรรมองค์การถูกออกแบบมาอย่างดีก็จะเอื้อให้เกิดการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. เพื่อศึกษาการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย
4. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

1. ปัจจัยภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย
2. ปัจจัยภายในองค์กรส่งผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียด ดังนี้

1. ขอบเขตของการวิจัย

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ทำงานในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีจำนวน 15,100 คน โดยแบ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการจำนวน 9,750 คน และบุคลากรสายสนับสนุนจำนวน 5,350 คน ผู้วิจัยใช้สูตรของทาร์โรว์ ยามาเน่ ในการคำนวณ ได้กลุ่มตัวอย่าง 392 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

1.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

งานวิจัยนี้ ศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 5 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และมหาวิทยาลัยศิลปากร

1.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาเนื้อหา คือ ตัวแปร ซึ่งประกอบไปด้วย

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยภายในองค์การ (Organizational Factors = ORF) ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Administrator Leadership = ADL) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure = ORS) และวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture = ORC)

ตัวแปรตาม คือ หลักธรรมาภิบาล (Good Governance = GOG) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม (Rule of Law = RUL) หลักคุณธรรม (Virtue = VIR) หลักความโปร่งใส (Transparency = TRA) หลักการมีส่วนร่วม (Participation = PAR) หลักความรับผิดชอบ (Accountability = ACC) และหลักความประหยัด (Economy = ECO)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามการวิจัย (Research Questionnaire) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในการสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ จากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาทำเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เป็นคำถามชนิดปลายปิด โดยแบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 1 เป็นแบบเลือกตอบ (Check list) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา รายได้ต่อเดือน และอายุการทำงาน

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2. โครงสร้างองค์การ และ 3. วัฒนธรรมองค์การ จำนวน 9 ข้อ

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating scale) เป็นคำถามเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย 1. หลักนิติธรรม 2. หลักคุณธรรม 3. หลักความโปร่งใส 4. หลักการมีส่วนร่วม 5. หลักความรับผิดชอบ และ 6. หลักความประหยัด จำนวน 24 ข้อ

เกณฑ์ในการแปลผล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบลิเคิร์ต (Five Rating Likert Scale) มาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมทางสังคมศาสตร์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลผลหรือความหมายของค่าเฉลี่ย น้ำหนักคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายความว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายความว่า มีความเห็นอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายความว่า มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายความว่า มีความเห็นอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายความว่า มีความเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาโดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Item Objective Congruence Index) ได้ค่า IOC เท่ากับ 0.90

2. หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดลองใช้แบบสอบถามกับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ทำงานในมหาวิทยาลัยรัฐสองแห่ง ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้จำนวน 30 คน ได้ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.98

3. ปรับปรุงแบบสอบถามก่อนนำไปใช้จริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การจัดเก็บข้อมูล ผู้วิจัยได้ประสานงานกับผู้บริหารและบุคลากรในสถานที่ทำงานเพื่อเป็นตัวแทนในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้ชี้แจงรายละเอียดแก่บุคลากร และกลุ่มตัวอย่างก่อนที่จะมีการตอบแบบสอบถามให้ชัดเจนก่อน

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 392 คน ระหว่างวันที่ 1 พฤษภาคม 2564 ถึง วันที่ 15 มิถุนายน 2564 ได้แบบสอบถามกลับมาจำนวน 350 ชุด คิดเป็นร้อยละ 89

3. ตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

4. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูลและทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรและหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย
3. ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย
4. ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ผลการวิจัย (Research Results)

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

ตารางที่ 1 ปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

การบริหารทรัพยากรมนุษย์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร	3.45	0.94	มาก	3
2. โครงสร้างองค์การ	4.10	0.91	มาก	1
3. วัฒนธรรมองค์การ	3.50	0.93	มาก	2
โดยรวม	3.68	0.93	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรของสถาบันอุดมศึกษาของไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.93) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.91) รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.93) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.94) ตามลำดับ

การวิเคราะห์การประยุต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

ตารางที่ 2 การประยุต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาของไทย

หลักธรรมาภิบาล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. หลักนิติธรรม	3.43	0.85	มาก	4
2. หลักคุณธรรม	3.48	0.91	มาก	3
3. หลักความโปร่งใส	3.35	0.92	มาก	6
4. หลักการมีส่วนร่วม	3.51	0.94	มาก	2
5. หลักความรับผิดชอบ	3.65	0.93	มาก	1
6. หลักความประหยัด	3.41	0.90	มาก	5
โดยรวม	3.47	0.90	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.90) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.94) รองลงมาคือ หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.94) หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.91) หลักนิติธรรม ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.91) หลักความประหยัด ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.90) และ หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 3.35$, S.D. = 0.92) ตามลำดับ

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย
ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

Variables	ADL	ORS	ORC	GOG
ADL	1	.435**	.538**	.715**
ORS		1	.469**	.559**
ORC			1	.698**
GOG				1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยภายในองค์การซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ADL) โครงสร้างองค์การ (ORS) และวัฒนธรรมองค์การ (ORC) มีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในอยู่ระหว่าง .435 ถึง .538 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในที่มากที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ADL) กับวัฒนธรรมองค์การ (ORC)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การ (ORF) กับการประยุกต์ธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .559 ถึง .715 ซึ่งคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ADL) และหลักธรรมาภิบาล (GOG)

ปัจจัยภายในองค์การที่มีผลต่อการประยุกต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลการประยุกต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย

ตัวแปร	หลักธรรมาภิบาล				p
	b	SE	β	T	
ค่าคงที่	.338	.095		3.478*	.000
ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (ADL)	.586	.061	.596	2.045*	.000
โครงสร้างองค์การ (ORS)	.345	.058	.385	.156**	.003

วัฒนธรรมองค์การ (ORC)	.458	.052	.465	2.949*	.000
$R^2 =$	.780			$F =$	185.784*
Adjust $R^2 =$	.786	SE =	.395	$P =$	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter พบว่า ในภาพรวม ตัวแปรอิสระ คือ องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($F = 185.784$ และค่า $p = .000$) โดยสามารถส่งผลได้ร้อยละ 78.6 (Adjust $R^2 = 0.786$) ที่เหลืออีกร้อยละ 21.4 เป็นผลจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การส่งผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($Beta = .596, p < .01$) วัฒนธรรมองค์การ ($Beta = .465, p < .01$) และโครงสร้างองค์การ ($Beta = .385, p < .05$)

ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล = .338 (ค่าคงที่) + .586 (ภาวะผู้นำของผู้บริหาร) + .458 (วัฒนธรรมองค์การ) + .345 (โครงสร้างองค์การ)

ค่าน้ำหนักขององค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การที่ส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยสามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐานจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล = .596 (ภาวะผู้นำของผู้บริหาร) + .465 (วัฒนธรรมองค์การ) + .385 (โครงสร้างองค์การ)

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์การของสถาบันอุดมศึกษาของไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร อภิปรายได้ว่า โครงสร้างองค์การที่ดีจะทำให้การบริหารงานของสถาบันอุดมศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประภาศ ศิริภาพ และคณะ (2564: 197-220) และ ชัชวลิท สรวารี (2564: 1-5) ที่กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และกลุ่มคนภายในองค์กร ซึ่งอิทธิพลที่สร้างขึ้นนั้นเกิดจากวัตถุประสงค์ในการควบคุม ซึ่งมีลักษณะของงานที่ได้ออกแบบไว้ภายในโครงสร้างองค์การ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมณทิพย์ สามิภักดิ์ (2557: 58-59) ซึ่งทำงานวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความพึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน กรณีศึกษา พนักงานในบริษัทในพื้นที่แขวงสีลม และ พบว่า โครงสร้างองค์การส่งผลต่อความสุขและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน และโครงสร้างการทำงานแบบการกระจายอำนาจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน

ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความประหยัด และ หลักความโปร่งใส ตามลำดับ อภิปรายได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยให้ความสำคัญเรื่องหลักความรับผิดชอบ มีการกำหนดเป้าหมาย บทบาท ภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยและของบุคลากรให้มีความชัดเจน และสนับสนุนให้บุคลากรมีความตระหนักและรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระปีย์วัฒน์ ปิยสีโล (จักรแต) (2554: 43-46) ที่พบว่า บุคลากรและประชาชนมีความคิดเห็นต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรของเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ เอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะแก้ไข ผู้บริหารมีความกล้าหาญที่จะยอมรับในผลการกระทำของตน เมื่อเกิดความผิดพลาดก็ไม่ผลักความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียว ส่วนหลักความโปร่งใส พบว่า มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อภิปรายได้ว่า สถาบันอุดมศึกษาไทยอาจมีปัญหาด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน การจัดซื้อจัดจ้าง หรือการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้าทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังมาหลายทศวรรษ สถาบันอุดมศึกษาไทยจึงควรพัฒนากระบวนการทำงานให้โปร่งใสดังที่ สุรัชย์ ขวัญเมือง (2548: 25-39) กล่าวว่า การยึดมั่นในหลักความโปร่งใสเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยมีการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีกฎเกณฑ์กติกา มีข้อมูลข่าวสารที่เปิดเผยมองอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบได้ บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสะดวก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การกับการประยุกต์ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .559 ถึง .715 ซึ่งคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย อภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทย ถ้าผู้บริหารเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในข้อบังคับ กฎระเบียบและกฎหมายจะทำให้เกิดการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากมหาวิทยาลัยได้ผู้บริหารที่ไม่ดี ขาดความยุติธรรม ขาดความเที่ยงธรรม มุ่งแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองและพวกพ้องก็จะทำให้การบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยไร้ธรรมาภิบาลไปด้วย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Enter พบว่า ในภาพรวม ตัวแปรอิสระ คือ องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การส่งผลต่อหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($F = 185.784$ และค่า $p = .000$) โดยสามารถส่งผลได้ร้อยละ 78.6 ($\text{Adjust } R^2 = 0.786$) ที่เหลืออีกร้อยละ 21.4 เป็นผลจากตัวแปรอื่นที่ไม่ได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า องค์ประกอบปัจจัยภายในองค์การส่งผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การ และโครงสร้างองค์การ อภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลมากที่สุดต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลภายในองค์การ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจะต้องมีกระบวนการกลั่นกรองและคัดเลือกผู้บริหารที่ดีและรัดกุมเพื่อให้ได้อธิการบดีที่เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) (2558: 124-126) และสุหมพงษ์ ชาญนวงศ์ อาชวรัทธิชัย น้อมเนียน และ บุญวดี มนตรีกุล ณ อยุธยา (2559: 1370-1381) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีหลักพรหมวิหารธรรม 4 ประการ คือ 1. เมตตา ความมีน้ำใจไมตรี

ความรัก ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2. กรุณา คือ ความสงสาร เห็นอกเห็นใจ สงเคราะห์และช่วยเหลือผู้อื่น 3. มุทิตา คือ ความพลอยยินดี ชื่นชมและความแสดงยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีหรือประสบความสำเร็จ 4. อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลาง มีความเที่ยงธรรม ดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ปราศจากอคติ 4 ประการ คือ ไม่ลำเอียงเพราะรัก ไม่ลำเอียงเพราะเกลียดชัง ไม่ลำเอียงเพราะกลัว และไม่ลำเอียงเพราะหลง ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการสนับสนุนส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรมในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ชัยธวัช เนียมศิริ (2560: 1-5) ซึ่งพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องมีความรอบรู้ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใส มีทัศนคติที่ดี ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีจิตสาธารณะ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความกระตือรือร้น มีพลังในการทำงาน บริหารงานแบบมืออาชีพ มีทักษะการบริหารงานและการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย มีร่างกายและจิตใจที่เข้มแข็ง มีวิสัยทัศน์ มีความทันสมัย มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก มีความคิดยืดหยุ่น มีความยุติธรรม และมีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 สถาบันอุดมศึกษาควรมีกระบวนการคัดเลือกผู้บริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

1.2 สถาบันอุดมศึกษาไทยควรปรับโครงสร้างการบริหารงานและการทำงานให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้าในองค์กรรวม

1.3 สถาบันอุดมศึกษาไทยควรนำหลักธรรมาภิบาล คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความประหยัด มาประยุกต์ใช้อย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยไทยให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป

1.4 สถาบันอุดมศึกษาไทยควรออกกฎระเบียบและข้อบังคับโดยคำนึงถึงหลักนิติธรรม คือ มีการออกกฎระเบียบที่ถูกต้อง เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกฝ่าย และมีการบังคับใช้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาไทยและต่างประเทศเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาให้ดีขึ้นโดยลำดับ

2.2 ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารงานในสถาบันอุดมศึกษาไทย

2.3 ควรมีการศึกษาความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษาไทยกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศเพื่อให้ทราบจุดอ่อนและจุดแข็งในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย (New Body of Knowledge from this Research)

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งสามารถจำแนกแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ มีความคิดสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะในการแก้ปัญหา สามารถนำพาองค์กรให้ผ่านพ้นจากวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้ มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดมั่นในหลักคุณธรรม จริยธรรมและมีหลักธรรมาภิบาล
2. ด้านโครงสร้างองค์การ คือ โครงสร้างองค์การมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพและความสุขของบุคลากรในการทำงาน เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร โครงสร้างองค์การที่ดีควรเป็นแนวราบที่บุคลากรสามารถสื่อสารและทำงานร่วมกันได้อย่างกลมเกลียว ใกล้ชิด ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
3. ด้านวัฒนธรรมองค์การ คือ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดค่านิยมและพฤติกรรมของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์การที่ดีจะต้องมีการปลูกฝังให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี เอาใจใส่ดูแลซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความพร้อมเพรียงและปฏิบัติในแนวทางเดียวกันบนพื้นฐานหลักคุณธรรม จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาล

เอกสารอ้างอิง (References)

- ชัยธวัช เนียมศิริ. (2560). ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0: กรณีศึกษาจังหวัดขอนแก่น. **รายงานการวิจัย**. หลักสูตรป้องกันราชอาณาจักร รุ่น 60. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2564). “โครงสร้างองค์กรคือตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร”. แหล่งที่มา: www.prosofthcm.com. เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2564.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (2546). **โครงการศึกษาเพื่อพัฒนาดัชนีวัดผลการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่ดี**. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- พระปยวัฒน์ ปิยสีโล (จักรแต). (2554). **การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองแพร่ จังหวัดแพร่**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย**. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- ประภาส ศิริภาพ และคณะ. (2564). “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาไทย”. **วารสารการบริหารปกครอง**. 10 (1): 197-220.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2558). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 30. กรุงเทพฯ: ผลิธรรม.
- ศรีพัชรา สิทธิกำจร แก้วพิจิตร. (2549). **การใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในสถานศึกษาเอกชน**. คุษณินพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สินีนารถ ฉลาดล้ำ. (2560). **การศึกษาวิเคราะห์การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีตามแนวพระพุทธศาสนา**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์การปกครอง. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

- สุขุมพงษ์ ขาญนวงศ์ อาชว์ภูริชญ์ น้อมเนียน และ บุญวดี มนตรีกุล ณ อยุธยา. (2559). “ความยุติธรรมในมิติ
ด้านวัฒนธรรม จริยธรรมทางศาสนา และธรรมาภิบาล”. *Veridian E-Journal, Silpakorn
University*. 9 (3): 1370 - 1381.
- สุรัชย์ ขวัญเมือง. (2548). “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”. *วารสารเศรษฐศาสตร์*. 1 (2): 25-39.
- สุนททิพย์ สามิภักดิ์. (2557). การศึกษาความสัมพันธ์ของโครงสร้างองค์การกับพฤติกรรมที่แสดงถึงความ
พึงพอใจในการทำงานและระดับความสุขของพนักงาน: กรณีศึกษา พนักงานในบริษัทในพื้นที่
แขวงสีลม. การค้นคว้าอิสระ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Channuwong, S. (2018). “ The relationship between good governance principles and
organizational justice: A case study of Bangkok Government Officials” . *Asia Pacific
Social Science Review*. 18(3): 43-56.

