

สันติวัตกรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ*

Peace Innovation for Integrity Ecosystems Development Enhancing Integrity and Transparency Assessment: ITA

¹ชนิดา อาคมวัฒนะ, พระธรรมวัชรบัณฑิต และ ชันทอง วัฒนประดิษฐ์

¹Chanida Arkomwatthana, Phra Dhamvatcharabundit

and Khanthong Wattanapradit

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

¹Corresponding Author's Email: poniga99@gmail.com



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยแนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ 2) เพื่อนำเสนอสันติวัตกรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ใช้วิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Method Research Design) ประกอบด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการศึกษาค้นคว้าเชิงเอกสารและเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 32 คน และการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 คน และแบบประเมินความคิดเห็นกลุ่มผู้ใช้เครื่องมือ ITA จำนวน 20 องค์กร วิเคราะห์ผลเชิงคุณภาพด้วยอุปนัยวิธีและเชิงปริมาณด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทิศทางและการกำหนดยุทธศาสตร์ โครงสร้าง การมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการให้บริการ รวมถึงด้านบุคลากร วัฒนธรรมสุจริตในองค์กร และการสื่อสารสร้างการรับรู้ แนวคิดที่ใช้ในการเสริมสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อองค์กรสุจริต ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ การพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน ระบบนิเวศขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการเสริมสร้างให้เกิดองค์กรสุจริต คือ หลักปธาน 4 2) สันติวัตกรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์แบบบูรณาการของการจัดการองค์กรทั้งระบบ มีผู้นำในการถ่ายทอดค่านิยมร่วม มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน โดยการนำหลักปธาน 4 มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้เกิดองค์กรสุจริต ด้วยการปรับโครงสร้างรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการที่ทันสมัย องค์ความรู้วิจัย คือ 7 หลักการร่วม 3 แนวทางการจัดการ และ 3 เป้าหมาย เรียกว่า Peace Innovation for Integrity Ecosystems Transformation สันติวัตกรรมการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบนิเวศองค์กรสุจริต

*Received June 11, 2023; Revised June 20, 2024; Accepted June 26, 2024

คำสำคัญ: สันตินวัตกรรม; ระบบนิเวศ; องค์กรสุจริต; การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส

Abstract

The research article consisted of the following objectives: 1) To study the factors of the ecosystems favorable to integrity organizations, as well as the related concepts; and 2) To present peace innovation for developing an ecosystems of integrity organizations in order to enhance the integrity and transparency assessment. The study used mixed-method research comprising qualitative and quantitative methods. The qualitative data were collected by documentary method, in-depth interviews with 32 persons, focus group discussion with 8 person, feedback evaluation form of ITA users with 20 agencies. The obtained data were analyzed by inductive method, mean, and standard deviation.

From the study, the following results are found: 1) The factors of the ecosystems favorable to integrity organizations, it was found in leadership, directions, strategies, the assignment of responsible agencies, digital technology for work and service, personnel, integrity culture and communication integrity perception. Concepts used to enhance an ecosystem that is favorable to the integrity organization include concepts of new public management, the development of the current bureaucratic system, an ecosystem of organization, and the organization's culture. *Padhāna* (effort) is a Buddhist peaceful means of developing an integrity organization. 2) An integrity organization ecosystems is an integrated relationship of organization and management. There is a leader in conveying shared values. There are departments related to the internal and external environment to promote and support. *Padhāna* (effort) is a Buddhist peaceful means of developing an integrity organization and reform work with a modern system. The body of knowledge obtained from the study consists of 7 components, 3 approaches, 3 goals they called 'Peace Innovation for Integrity Ecosystems Transformation.'

Keywords: Peace Innovation; Ecosystem; Integrity Organization; Integrity and Transparency Assessment

บทนำ

การทุจริตในสังคมไทย ในช่วงเวลากว่าทศวรรษที่ผ่านมา ส่งผลเสียต่อประเทศอย่างมหาศาลและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาประเทศในทุกมิติ อาทิ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งทุกประเทศล้วนให้ความสำคัญในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่ผ่านมามีประเทศไทยได้พยายามแก้ปัญหาการทุจริตในระดับประเทศมาอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าถูกกำหนดในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 – 2580) (Office of the National Economic and Social Development Board, 2018) และแผนการปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรมที่สามารถป้องกันและปราบปราม

การทุจริตที่ทวีความซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Office of the National Economic and Social Development Board, 2021)

สำหรับในหน่วยงานภาครัฐ ยังพบว่ารูปแบบการทุจริตมีความความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นจากเดิมที่เป็นการทุจริตทางตรง เช่น หน่วยงานภาครัฐประเภทหน่วยงานบริการ ยังพบปัญหา การรับสินบน จากการปฏิบัติหน้าที่ เช่น อนุมัติ อนุญาต การทุจริตต่อตำแหน่งราชการ การทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้าง ยังพบการทุจริตใน แต่ละขั้นตอน เช่นการจัดทำร่างขอบเขตงาน การกำหนดราคากลาง การยื่นข้อเสนอราคา การพิจารณาผล ตลอดจนการบริหารสัญญาและการตรวจรับพัสดุ การไม่ดำเนินการตามกฎหมาย รวมถึงการไม่เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ และต่อมาก็ปรับเปลี่ยนเป็นการทุจริตในรูปแบบเชิงนโยบายมากขึ้น มีกระบวนการแก้กฎหมายเพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่ตนเองและพวกพ้อง การใช้อำนาจและอิทธิพลในการแทรกแซงกลไกทางกฎหมาย หรือกลไกในกระบวนการยุติธรรม การทำลายการตรวจสอบอำนาจรัฐ (Office of The National Anti - Corruption Commission, 2023) ระบบนิเวศไม่เอื้อต่อการตรวจสอบ และการปฏิบัติงานที่โปร่งใส รวมทั้งยังมีการทุจริตในระดับประเทศผ่านการให้สินบนเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อประกอบธุรกิจ รวมถึงการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนกับประโยชน์ส่วนรวม อันเกิดจากที่บุคคลมีหน้าที่หรือสถานะมากกว่าหนึ่งสถานะ (การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการใดๆ ตามอำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่กลับเข้าไปมีส่วนได้เสียกับกิจกรรม หรือการดำเนินการที่เอื้อผลประโยชน์ให้กับตนเองหรือพวกพ้อง หรือทำให้การใช้อำนาจหน้าที่ การใช้ดุลพินิจเพื่อส่วนรวม เป็นไปโดยไม่สุจริต ก่อให้เกิดผลเสียต่อภาครัฐ) เป็นต้น (Office of The National Anti - Corruption Commission, 2023)

การแก้ไขปัญหาการทุจริตและสร้างระบบนิเวศที่โปร่งใส จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสร้างความเชื่อมั่นเชื่อถือต่อประชาชน เช่น หน่วยงานภาครัฐประเภทต่างๆ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี อาทิ หน่วยงานบริการจะต้องโปร่งใส มีมาตรฐานและแนวทางตามที่กำหนด มุ่งเน้นการบริการประชาชน ตอบโจทย์การแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่และเป็นไปตามความต้องการของประชาชน ปราศจากการรับสินบน และการทุจริตต่อตำแหน่งราชการ อาทิ การอนุมัติ อนุญาต รวมไปถึงจนถึงการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ไม่รั่วไหล เกิดประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการแก้ไข้ปัญหาของประชาชนได้อย่างแท้จริง

การผลักดันให้เกิด องค์กรสุจริต จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องขับเคลื่อนและนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการสร้างองค์กรสุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ที่มีหัวใจสำคัญคือมีระบบนิเวศที่ดี โดยเฉพาะเรื่อง ระบบของการทำงาน พฤติกรรมของคนและวัฒนธรรมสุจริตในองค์กร รวมถึงการเป็นองค์กรเปิด โปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลทางการบริหารต่อสาธารณะเพื่อสะท้อนความโปร่งใสในมุมต่างๆ การจัดการความสัมพันธ์ในเชิงระบบนิเวศ ทั้งความสัมพันธ์ของการจัดรูปแบบงานและความสัมพันธ์ของการแสดงออกของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของคน และความสัมพันธ์ต่อผู้มารับบริการ ในองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่ง ที่จะก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีอย่างยั่งยืน

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ได้พัฒนาเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริตและเป็นกลไกในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างมีคุณธรรมและมีความโปร่งใส โดยใช้ชื่อว่า “การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA)” ซึ่งถือเป็นการยกระดับให้การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็น “มาตรการป้องกันการทุจริตเชิงรุก” โดยมติดคณะรัฐมนตรีเห็นชอบให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานให้ความร่วมมือและเข้าร่วมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ

ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Office of The National Anti - Corruption Commission, 2023) รวมถึงยังได้เห็นชอบข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาคุณธรรมความโปร่งใส โดยมุ่งเน้นการรักษา แนวปฏิบัติที่ดีไว้และต่อยอดขยายผลการเปิดเผยข้อมูลของภาครัฐ ได้แก่ (1) เร่งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้และทักษะการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ การป้องกันการทุจริต และการให้บริการสาธารณะทางเว็บไซต์ของหน่วยงาน (2) ส่งเสริมสนับสนุนและให้คำแนะนำในด้านกระบวนการบริหารจัดการภายใน การสร้างวัฒนธรรมและระบบนิเวศภายในหน่วยงาน ให้กับหน่วยงานภาครัฐ

อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมายังไม่ได้มีการศึกษาระบบนิเวศขององค์กรสุจริตอย่างเป็นรูปธรรม งานวิจัยสันตินวัตกรรมการพัฒนากระบวนวิธีองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จึงเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาองค์กรโดยอาศัยหลักคุณธรรมบนพื้นฐานของหลักธรรมทางศาสนา สุจริต ไม่เห็นแก่ตัว ลดอคติ โดยมุ่งเจาะประเด็นศึกษาที่ สันติวิธี ซึ่งครอบคลุมในทุกหลักการและหลักธรรมทางศาสนา หรือที่เรียกว่า สันตินวัตกรรม เพื่อจะได้นำไปเป็นแนวคิดต้นแบบให้หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบนิเวศเพื่อสร้างองค์กรสุจริตและเป็นพื้นฐานต่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัย แนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อนำเสนอสันตินวัตกรรมการพัฒนากระบวนวิธีองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Method Research Design) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการศึกษาค้นคว้าเชิงเอกสารและเก็บข้อมูลจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ด้วยแบบสำรวจความเห็น โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการภาครัฐ แนวใหม่ (New Public Management) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของประเทศไทย (โดยเฉพาะแผนแม่บทตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนการพัฒนาระบบนิเวศภาครัฐ ระบบเปิดและการมีส่วนร่วมอย่างมีความหมาย และการพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาภาครัฐในปัจจุบัน) แนวคิดเกี่ยวกับระบบนิเวศขององค์กร (Organizational Ecosystems) แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) และแนวคิดกับพุทธสันติวิธี เพื่อนำมาใช้ในการสร้างกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง ที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องมากำหนดกรอบประเด็นคำถาม การตรวจคุณภาพเครื่องมือด้วยการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistence : IOC) เครื่องมือวิจัยได้รับรองจริยธรรมการวิจัย จากสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใบบรรองที่ ว.17/2566

ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purpose Sampling) โดนกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากร หน่วยงานภาครัฐ ผู้ประสานและขับเคลื่อน ITA และกระบวนการกลุ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 32 คน ได้แก่

1) ผู้แทนผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและผู้ประสานงานและขับเคลื่อนการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐประเภทหน่วยงานภาครัฐระดับต่ำกว่ากรม ที่ยังมีหน่วยงานในกำกับยังได้รับผลการประเมินไม่ถึง 70 คะแนน จำนวน 3 คน

2) ผู้แทนผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐและผู้ประสานงานและขับเคลื่อนการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐประเภทหน่วยงานภาครัฐระดับกรม ที่มีผลการประเมินในระดับ 95 คะแนนขึ้นไป จำนวน 3 คน

3) ผู้บริหารสำนักงาน ป.ป.ช. ในฐานะหน่วยงานกำกับติดตามในภาพรวมของประเทศ จำนวน 2 คน

4) เครือข่าย ITA ด้วยกระบวนการกลุ่มการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 20 คน

5) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 คน ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนาที่ผ่านคุณสมบัติตามเกณฑ์คัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 1 รูป ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการหลักพุทธสันติวิธีกับศาสตร์สมัยใหม่ที่น่าสนใจในการพัฒนาสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และผู้เชี่ยวชาญด้านระบบนิเวศ การป้องกันการทุจริต และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 3 คน เพื่อยกร่างระบบนิเวศองค์กรสุจริตที่มีองค์ประกอบของความสัมพันธ์แบบบูรณาการของการจัดการองค์กร บุคลากร วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม ที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังเอื้อต่อการให้เกิดองค์กรสุจริต ที่จะยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้

ขั้นตอนที่ 5 ยกร่างสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และจัดทำสนทนากลุ่มเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่หลากหลายสาขาและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริต จำนวน 8 คน เพื่อรับรองการออกแบบสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

ขั้นตอนที่ 6 ปรับปรุงร่างสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และนำสันติวัฒนธรรมที่ได้พัฒนาแล้วไปให้ผู้ใช้อำนาจ ITA ทำการประเมิน

ขั้นตอนที่ 7 การวิจัยเชิงปริมาณ ขั้นตอนนี้เป็นการนำตัวอย่างร่างชุดความคิด คือระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และแนวทางการนำสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตไปใช้ในการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ ให้ผู้บริหารและเครือข่าย ITA สะท้อนผล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร เครือข่าย ITA ที่จะนำร่างโมเดลต้นแบบแผนหรือทิศทางการจัดระบบนิเวศองค์กรสุจริตที่หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปประยุกต์ใช้จัดทำคำของบประมาณเพื่อนำการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตไปสู่การปฏิบัติ จำนวน 20 องค์กร โดยใช้เกณฑ์คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือวิจัย คือ แบบวัดการสะท้อนผลต่อร่างโมเดลต้นแบบ แผน หรือ ทิศทางการจัดระบบนิเวศองค์กรสุจริตที่หน่วยงานภาครัฐสามารถนำไปประยุกต์ใช้จัดทำคำของบประมาณเพื่อนำการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 8 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ นำมาจัดเรียบเรียงประเด็นความสอดคล้อง ความเห็นที่แตกต่าง และใช้วิธีพหุวิธี ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) คือ การตรวจทาน ด้วยข้อมูล ตรวจทานด้วยแหล่งผู้ให้ข้อมูล และตรวจทานด้วยวิธีการเก็บข้อมูล นำสรุปผลการวิจัยโดยใช้การ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) วิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยสถิติแบบบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าสถิติพื้นฐาน ค่าร้อยละ (Percentage: %) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) รวบรวมรายงานผลสรุปผลการวิจัยด้วยอุปนัยวิธี

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการ สัมภาษณ์กลุ่มองค์กรที่ได้รับการประเมิน ITA ที่มีคะแนนในระดับที่เกิน 95 และไม่ถึง 70 คะแนน ได้สะท้อน ถึงปัญหาอุปสรรคที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเกิดจากหลายสาเหตุ เช่น หน่วยงานไม่มี ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ผู้นำไม่ให้ความสำคัญ ขาดหน่วยงานเจ้าภาพ บุคลากรไม่มี ชีตสมรรถนะ ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ยังมีมุมมองและทัศนคติแบบเก่า ไม่ปรับตัว ขาดการเสริมสร้างวัฒนธรรมสุจริต โครงสร้างและระบบการทำงานล่าช้าไม่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ไม่คล่องตัว รวมถึงยังไม่พัฒนาประสิทธิภาพ การให้บริการประชาชนและผู้มาติดต่อเท่าที่ควร ยังคงมีการอาศัยอำนาจ ตำแหน่งหน้าที่ ก่อให้เกิดการใช้ ดุลพินิจ การเรียกรับสินบน นำมาซึ่งการทุจริต ตรวจสอบไม่ได้ ไม่เปิดเผยข้อมูล ส่งผลให้ประชาชนไม่ไว้วางใจ ส่วนปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตประกอบด้วย ภาวะผู้นำ ทิศทางและการกำหนด ยุทธศาสตร์ โครงสร้าง การมอบหมายหน่วยงานรับผิดชอบ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและ การให้บริการ รวมถึงด้านบุคลากร วัฒนธรรมสุจริตในองค์กร และการสื่อสารสร้างการรับรู้ แนวคิดที่ใช้ในการ เสริมสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อองค์กรสุจริต ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ การพัฒนา ระบบราชการในปัจจุบัน ระบบนิเวศขององค์กร วัฒนธรรมองค์กร หลักพุทธสันติวิธีที่ เอื้อต่อการเสริมสร้างให้ เกิดองค์กรสุจริต คือ หลักปธาน 4

วัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบบูรณาการของการจัดการ องค์กร บุคลากร วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม ที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดง พฤติกรรมที่คาดหวังเอื้อต่อการให้เกิดองค์กรสุจริต ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ (Leader) ถ่ายทอดค่านิยมร่วม ประสานให้สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ประสานเกื้อหนุนกันให้เกิดความเป็นองค์กรสุจริต ให้บริการผู้มารับบริการจากหน่วยงานภาครัฐ ด้วยความเป็น ธรรม

2. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ งานยุทธศาสตร์ งานเทคโนโลยีและ สารสนเทศ งานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล งานตามภารกิจหลักและงานสนับสนุน งานงบประมาณ จัดซื้อจัดจ้าง งานพัสดุ งานป้องกันและเฝ้าระวังการทุจริต และงานการตรวจสอบภายใน

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ งานการให้บริการตามภารกิจหลักซึ่งต้อง จัดการผู้มารับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การนำหลักปธาน 4 มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้เกิดองค์กรสุจริต ทั้งมิติของความเพียรตั้งมั่น ให้เกิดองค์กรสุจริต เป็นค่านิยมหลักในองค์กร มีกลไกการเฝ้าระวัง ป้องกันการทุจริต การจัดการการทุจริต

อย่างเป็นรูปธรรม มีสภาพแวดล้อมที่โปร่งใส และมีความเพียรในการสร้างวัฒนธรรมสุจริตในองค์กรอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

5. การปรับโครงสร้างรูปแบบวิธีการทำงานและการให้บริการที่ทันสมัย (New Modern) และการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Transform to Digital) ซึ่งเป็นเงื่อนไขความสำเร็จของระบบนิเวศองค์กรสุจริต กำหนดขีดสมรรถนะใหม่ และวัฒนธรรมสุจริต เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กร

โดยการจัดการระบบนิเวศองค์กรสุจริต ต้องอาศัยการวิเคราะห์องค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อนำไปสู่กระบวนการการตัดสินใจในเชิงบริหาร ที่จะช่วยให้หน่วยงานได้มาซึ่งทิศทาง แนวทางการดำเนินการในแต่ละช่วงเวลาที่จะทำให้หน่วยงานบรรลุถึงเป้าประสงค์ที่คาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรสุจริต หรือการผ่านการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีการดำเนินการและมีแนวทางอย่างเป็นระบบ เพื่อที่หน่วยงานจะได้นำไปใช้ในการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากร งบประมาณ และเตรียมความพร้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ดังนั้น การพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริต ให้บรรลุเป้าหมาย ต้องอาศัยการวิเคราะห์องค์กรอย่างรอบด้านประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารทุกระดับโดยเริ่มจากการวิเคราะห์ภารกิจและร่วมกัน ตั้งคำถามว่าจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสุจริตอย่างไร ตามแนวทางดังนี้

1. ผู้นำมีสติ ตื่นรู้ เข้าใจบริบทของการเปลี่ยนแปลง สื่อสารค่านิยมร่วม กำหนดพันธะสัญญา ถ่ายทอดเป้าหมายในการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรสุจริต ปรับรูปแบบการบริหาร กระจายอำนาจ

2. ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ปรับตัวสู่การบริหารงานรูปแบบใหม่ด้วยระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ออกแบบระบบการเชื่อมโยงงานทั้งงานหลักและงานสนับสนุนอย่างเป็นระบบ

3. มียุทธศาสตร์การขับเคลื่อนสู่องค์กรสุจริตที่ชัดเจน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วยสถานการณ์ข้อมูลข้อร้องเรียนการทุจริต สถานการณ์การรับสินบนที่พบในปัจจุบัน ค่าคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ กรอบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ มี ITA Check List องค์กรว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่วนงานใดขององค์กร รวมถึงวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก ที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล ความท้าทายเชิงนโยบาย ความท้าทายด้านการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน ความคาดหวังของสังคมและประชาชนผู้มารับบริการ ส่วนสภาพแวดล้อมทางการบริหาร อาทิ การจัดโครงสร้างหน่วยงาน การจัดระบบงานทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมหน่วยงาน งบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุน ฯลฯ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ช่องว่าง (GAP) ขององค์กร เป้าประสงค์ (Goal) ทิศทางการดำเนินงานที่พึงประสงค์อย่างเป็นรูปธรรม (Direction)

4. การคัดเลือกกระบวนการอย่างมีนัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริต (Selected Areas)

5. การวิเคราะห์และออกแบบ รูปแบบการบริหารงานใหม่ กระบวนการทำงานเชิงดิจิทัล พร้อมกำหนดขีดสมรรถนะใหม่ และวัฒนธรรมสุจริต

6. การแปลงแนวทางการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแผนงานหรือบูรณาการแผนงาน โครงการ จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรการบริหาร และผลักดันมาตรการสนับสนุนอื่นๆ (Issues Flagship Projects)

7. การกำกับ ติดตาม ประเมิน เป็นระยะ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนทิศทาง กิจกรรมการดำเนินงานของหน่วยงานให้เหมาะสม และประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การจัดการระบบนิเวศองค์กรสุจริตนั้น เป็นขั้นตอนและกระบวนการทางการบริหารที่ต่อเนื่องและจัดการความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมในหน่วยงานรวมถึงกำหนดวัฒนธรรมสุจริตในหน่วยงานที่ชัดเจน

การสะท้อนผลการประเมินของผู้บริหารและเครือข่าย ITA จำนวน 20 องค์กร ในการไปใช้ในการต่อยอด ขยายผลสู่การจัดทำคำของบประมาณแบบบูรณาการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ เป็นกรอบแนวทางในการดำเนินการตามประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สะท้อนผลการประเมินได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แสดงการสะท้อนผลการประเมินของผู้บริหารและเครือข่าย ITA

ลำดับ	ประเด็นการประเมิน	ค่าเฉลี่ย	SD.	ระดับ
1.	เป็นกรอบแนวทางในการวิเคราะห์ระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อย่างยั่งยืน	4.9	0.33	มากที่สุด
2.	เป็นกรอบแนวทางให้ผู้บริหารได้เข้าใจและมองภาพองค์รวมของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ที่จะส่งผลให้เกิดองค์กรสุจริต	4.7	0.48	มากที่สุด
3.	เป็นกรอบแนวทางในการคัดเลือกกระบวนการงาน/ภารกิจ อย่างมีนัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริต (Selected Areas)	4.8	0.42	มากที่สุด
4.	เป็นกรอบแนวทางสำคัญในการวิเคราะห์รูปแบบการทำงาน/การให้บริการ แบบดิจิทัลเพื่อเสริมสร้างระบบนิเวศองค์กรสุจริต (Selected Digital Service Areas)	4.7	0.48	มากที่สุด
5.	เป็นกรอบแนวทางในการแปลงระบบนิเวศองค์กรสุจริตไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดทำงบประมาณแบบบูรณาการ และการจัดสรรทรัพยากรการบริหาร (Issues Flagship Projects)	4.9	0.33	มากที่สุด
6.	เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำมาตรการสนับสนุน	4.7	0.48	มากที่สุด
7.	เป็นกรอบแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน	4.8	0.42	มากที่สุด
8.	เป็นกรอบแนวทางในการกำหนดเจ้าภาพและผู้รับผิดชอบ	4.9	0.33	มากที่สุด
9.	เป็นกรอบแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงและ ITA Team	4.9	0.33	มากที่สุด
10.	เป็นกรอบแนวทางในการเสริมสร้างขีดสมรรถนะใหม่และวัฒนธรรมใหม่ในองค์กร	4.8	0.42	มากที่สุด

จากการประเมินของผู้บริหารและเครือข่าย ITA จำนวน 20 องค์กร ข้างต้นพบว่า สามารถนำไปต่อยอดขยายผลได้ อยู่ระดับมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 4.8 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่ระดับ 0.42 โดยสามารถนำแนวทางแนวทางที่หน่วยงานภาครัฐและภาคีเครือข่าย ITA สามารถประยุกต์ใช้และนำไปสู่ปฏิบัติ (Implementation) ได้ในหลายๆ มิติ อาทิ นำไปบูรณาการและจัดทำเป็นแผนการพลิกโฉมปรับระบบนิเวศองค์กรสุจริต และนำไปของงบประมาณแบบบูรณาการ ตามที่มติคณะรัฐมนตรีกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีค่าคะแนนการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในระดับ 85 คะแนนขึ้นไป ทั้งนี้หน่วยงานภาครัฐสามารถจัดทำคำของบประมาณแบบบูรณาการภายใต้แผนการป้องกัน

และปราบปรามการทุจริต เพื่อรับการสนับสนุนงบประมาณ แผนงานโครงการ ในการพัฒนาระบบนิเวศและยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างยั่งยืนได้

องค์ความรู้ใหม่

สันติวัตกรรมการเปลี่ยนผ่านสู่ระบบนิเวศองค์กรสุจริต เรียกว่า Peace Innovation for Integrity Ecosystems Transformation Model



Picture 1: Peace Innovation for Integrity Ecosystems Transformation Model

Peace Innovation for Integrity Ecosystems Transformation Model ประกอบด้วย “7 หลักการร่วม 3 แนวทาง 3 เป้าหมาย” ได้แก่

7 หลักการร่วม (Core Value) 7 Smarts ได้แก่ 1) Smart Leadership: การนำที่มีวิสัยทัศน์และจริยธรรม 2) Smart Strategy: บูรณาการยุทธศาสตร์เสริมสร้างองค์กรสุจริต 3) Smart Service Digital: การให้บริการสุจริตด้วยระบบดิจิทัล 4) Smart Work: โครงสร้างและระบบงานสุจริต 5) Smart People: ทักษะความคิดผู้ปฏิบัติงานยุคใหม่ 6) Smart Integrity Culture : วัฒนธรรมองค์กรสุจริต 7) Smart Stakeholder Engagement: ความสัมพันธ์ที่มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3 แนวทาง ได้แก่ การบริหารรูปแบบใหม่ (New Model) กระบวนการทำงานดิจิทัลรูปแบบใหม่ (New Service Digital) วัฒนธรรมใหม่ (New Culture) ซึ่งเป็นมุมมองด้านการจัดการภายในองค์กรอันประกอบด้วย

- Selected Areas/Issues Flagship Project การวิเคราะห์งานและระบบนิเวศที่มีนัยสำคัญส่งผลต่อการเกิดองค์กรสุจริตโดยเฉพาะงาน บริการ อนุมัติ อนุญาต ที่เสี่ยงต่อการทุจริต และการรับสินบน
- กำหนด New Model การบริหารและการทำงานรูปแบบใหม่ ที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีและทิศทางการจัดการภาครัฐรวมถึงแนวทางในการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน
- กำหนด New Service Digital กระบวนการทำงานดิจิทัลรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กรภาครัฐสู่การดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาสนับสนุนการดำเนินงาน

- กำหนดวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยเฉพาะวัฒนธรรมสุจริต พร้อมกับการตั้งเป้าหมายองค์กรสุจริตที่เอื้อต่อการเกิดองค์กรสุจริต เกิดสันติ และความเชื่อมั่นเชื่อถือ และสามารถยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

3 เป้าหมายได้แก่ องค์กรสุจริต (Integrity) สันติ (Peace) เชื่อมมั่น (Trust) หลักธรรมที่นำมาใช้ คือ ปธาน 4 ได้แก่ สักรปธาน (Prevent) ปหานปธาน (Abandon) ภาวนาปธาน (Develop) และ อานุรักษนาปธาน (Maintain) เพื่อให้องค์กรภาครัฐสามารถบรรลุเป้าหมายการพัฒนาาระบบนิเวศองค์กรสุจริต จึงกำหนดแนวทางบูรณาการความสัมพันธ์การจัดการองค์กร บุคลากร วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อม ที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังเอื้อต่อการเกิดองค์กรสุจริต อันจะส่งผลให้เกิดการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ตามแนวทางการพัฒนา 7 นวัตกรรม ดังนี้

นวัตกรรมที่ 1 : การพัฒนาวิสัยทัศน์และจริยธรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง

การพัฒนาวิสัยทัศน์และจริยธรรมสำหรับผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถบริหารและกำหนด ทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กร ที่ทรงพลัง (Strong Policy) ตามแนวทางการทางพัฒนาประเทศและบริบทสากล (Vision and Strategic Management) เชื่อมโยงงานภายในองค์กร และเชื่อมโยงงานระหว่างองค์กร กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนต่างๆ สร้างสภาพแวดล้อม และระบบนิเวศในการทำงาน (Ecosystems) ที่เอื้อให้บุคลากรกลุ่มต่างๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ประสานความร่วมมือ (Collaboration) การสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบร่วม (Co Creation) กระจายอำนาจ (Decentralization) ให้มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่เหมาะสมปรับตัวกับความคาดหวังและการทำงานใหม่ (Move Fast) มีการใช้งบประมาณในภาพรวมให้โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ (Financial Management) รวมทั้งกำหนดทิศทางและกำกับดูแลการบริหารและพัฒนาบุคลากร (People Management) สร้างแรงบันดาลใจ สร้างคุณค่าการเป็นองค์กรสุจริต เชื่อมโยงกับเป้าหมายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสได้

นวัตกรรมที่ 2 : บูรณาการยุทธศาสตร์เสริมสร้างองค์กรสุจริต

การบูรณาการยุทธศาสตร์เสริมสร้างองค์กรสุจริต เพื่อกำหนด ทิศทาง การขับเคลื่อนองค์กรที่ทรงพลัง (Strong Policy) ด้วยการบูรณาการยุทธศาสตร์ ที่ส่งเสริมและสนับสนุนต่อการพัฒนาองค์กรสุจริต รวมถึงการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้อย่างยั่งยืน โดยยึดโยงกับเป้าหมายองค์กรและวิเคราะห์ผลของการประเมินที่ผ่านมา (Feedback to Improve) เพื่อที่จะสามารถบูรณาการแผนงาน กำหนดโครงการ งบประมาณ และจัดสรรทรัพยากรให้รองรับกระบวนการที่ต้องปรับปรุงและพัฒนา อาทิ การพัฒนาการปฏิบัติงานและระบบงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การพัฒนาบุคลากร การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร หรือการส่งเสริมสภาพแวดล้อมระบบนิเวศในองค์กร ด้วยการบูรณาการยุทธศาสตร์ (Integrated Plan) ที่มีในองค์กร อาทิ แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ แผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แผนพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร แผนการพัฒนาภูมิทัศน์อาคารสถานที่ แผนการสื่อสารองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์เป็นแผนงบประมาณประจำปี ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวได้ และสามารถประมวลและถ่ายทอดเป้าหมายสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการการพัฒนาาระบบนิเวศองค์กรสุจริต ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว (Long Term Strategy) เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรม (Transparent) และมีระบบการติดตามความสำเร็จของการพัฒนาที่ชัดเจน

นวัตกรรมที่ 3 : การให้บริการสุจริตด้วยระบบดิจิทัล

i-Smart Service Digital คือการให้บริการสุจริตด้วยระบบดิจิทัล (Integrity Smart Service Digital) เพื่อส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อการให้บริการที่มีความเป็นเลิศ ด้วยการให้บริการดิจิทัล (Digital Excellence in Service) การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (Efficient and Effective Work) มีมาตรฐาน (Standard) รวดเร็ว (Fast) โปร่งใส (Integrity) ลดการใช้ดุลพินิจ (Discretion Accountability) เท่าเทียม (Equal Treatment) ลดภาระ (Work Simplification) ประชาชนเข้าถึงข้อมูลการบริการได้อย่างสะดวก (Convenience) บุคลากรสามารถให้บริการและแสดงทักษะดิจิทัลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในค่านิยมการทำงานเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยกำหนดให้เป็นหลักการร่วมของหน่วยงาน และรณรงค์ กระตุ้นให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว เชื่อมโยงกับเป้าหมายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสได้

นวัตกรรมที่ 4 : โครงสร้างและระบบงานสุจริต

Work Smart โครงสร้างและระบบงานสุจริต เพื่อนำการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) โครงสร้างรูปแบบวิธีการทำงานภายใน อาทิ งานการเงิน งบประมาณ พัสดุการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารงานบุคคล การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารองค์กร การตรวจสอบภายใน รวมไปถึงจนถึงการตรวจสอบและการเฝ้าระวังการทุจริต ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับเป้าหมายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสได้

นวัตกรรมที่ 5 : ทักษะความคิดผู้ปฏิบัติงานยุคใหม่

Smart People Re-Think Re-Design การพัฒนาทักษะความคิดผู้ปฏิบัติงานยุคใหม่อย่างชาญฉลาด ด้วยทักษะความคิดสำหรับผู้ปฏิบัติงานยุคใหม่ การให้บริการประชาชนด้วยความโปร่งใส ลดการใช้ดุลพินิจท่ามกลางความท้าทายในยุคดิจิทัลและศตวรรษที่ 21 รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อม และระบบการทำงานทั้งทางกายภาพ และจิตวิทยาที่เหมาะสมจะช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวังตามกรอบทักษะ (Skillsets) และกรอบความคิด (Mindsets) ออกมาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเนื่อง และยั่งยืน จนกลายเป็นวัฒนธรรม เชื่อมโยงกับเป้าหมายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสได้

นวัตกรรมที่ 6 : วัฒนธรรมองค์กรสุจริต

i-Culture : Passion Never Stop วัฒนธรรมองค์กรสุจริต เป็นกรอบแนวทาง วิธีการดำเนินชีวิตในองค์กร ที่มีสมาชิกต้องยึดถือเป็นบรรทัดฐานให้ปฏิบัติร่วมกัน มีการถ่ายทอด เผยแพร่ สร้างความรู้สึก ความเชื่อ ความเข้าใจ และค่านิยม แก่สมาชิก เพื่อให้เกิดบุคลิกขององค์กร ที่สมาชิกทุกระดับทั่วทั้งองค์กรได้ยึดถือ ส่งผลต่อการสร้างการเรียนรู้และสืบทอดจากรุ่นสู่รุ่น ส่งผลให้สมาชิกและองค์กร โดดเด่น แตกต่างไปจากองค์กรอื่น สร้างความเชื่อมั่น สร้างแรงบันดาลใจ มีความภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในองค์กร อีกทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับความคาดหวัง โอกาสและสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และ เชื่อมโยงกับเป้าหมายการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสได้

นวัตกรรมที่ 7 : ความสัมพันธ์ที่มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์และการรับรู้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน ได้แก่สมาชิกทุกคน ทุกระดับในองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ได้แก่ ประชาชนที่มาติดต่อมารับบริการ หน่วยงานที่มาติดต่อมารับบริการ ทั้งหน่วยงานภาครัฐ และ

เอกชน ที่เป็นนิติบุคคล และ ไม่เป็นนิติบุคคล รวมถึงสาธารณชน ให้รับรู้ รับทราบ แนวทางการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ขององค์กรที่ชัดเจน จนยอมรับและเปลี่ยนแปลงมุมมอง มีความเชื่อถือ และเชื่อมั่นการทำงานที่โปร่งใส ของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับเป้าหมายการประเมินคุณธรรมและความ โปร่งใสได้

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสภาพแวดล้อมภายใน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่มีความเข้าใจ มุ่งมั่น ให้ความสำคัญ กำหนดเป้าหมายขององค์กร สนับสนุนและ ส่งเสริมการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส มอบหมายงาน กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน มีความเข้าใจ ต่อกรอบและเกณฑ์การประเมินที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร การปรับปรุงและพัฒนา ประสิทธิภาพของงานบริการและให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเปิดเผยข้อมูลผลการดำเนินงาน ขององค์กรต่อสาธารณะ รวมถึงการมีกลไกแนวทางการป้องกันการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม ด้านสภาพแวดล้อมภายใน เกี่ยวข้องกับนโยบายและเป้าหมาย แนวทางและวิธีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ไม่ล่าช้า ทันสมัย มีการเชื่อมโยงและการจัดการความสัมพันธ์ของงานที่เชื่อมโยงงานระหว่าง องค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาคส่วนต่างๆ และการเปิดเผยข้อมูลเพื่อบรรลุเป้าหมายการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส และมีการบูรณาการนโยบายขององค์กรกับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส รวมถึงจัดระบบโครงสร้างองค์กร สร้างระบบนิเวศและสภาพแวดล้อม พัฒนาระบบการทำงานรูปแบบดิจิทัล ที่รวดเร็ว สุจริต โปร่งใส ลดการใช้ดุลพินิจ ประสานความร่วมมือ เอื้อต่อการแสดงออกถึงพฤติกรรมและ วัฒนธรรมสุจริต มีความรับผิดชอบร่วม ปฏิบัติงานอย่างอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งเน้นผลงานที่เป็นเลิศ และมุ่งเน้น การให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งผลให้เกิดการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ของหน่วยงานภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การจัดการและสร้างการรับรู้ต่อ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ผู้มาติดต่อ ผู้มารับบริการ การพัฒนาช่องทางการเข้าถึงข้อมูล การรับฟังความ คิดเห็น และกระบวนการมีส่วนร่วมของสาธารณะ ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างความ เข้าใจ ยอมรับเชื่อถือและเชื่อมั่นต่อการทำงานขององค์กร

ทั้งนี้ ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและ ความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว เป็นไปตามทิศทางของการปรับปรุง ระบบและวิธีการทำงานตามรูปแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มุ่งส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของ หน่วยงานภาครัฐให้มีการทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน มีรูปแบบการทำงานที่ทันสมัย นำวิธีการทำงาน ของหน่วยงานภาคเอกชนมาใช้หรือให้ภาคเอกชนดำเนินการ รวดเร็ว เน้นการบริหารแนวราบ ลดขั้นตอน ลดสายการบังคับบัญชา กระจายอำนาจ อีกทั้งให้ความสำคัญต่อคุณธรรมจริยธรรม รวมถึงมุ่งเน้นการ ให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิด ของ Ewan Ferlie ที่ได้สำรวจแนวความคิดและ จัดแบ่งประเภทแนวทางของการจัดการภาครัฐ แนวใหม่ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ๆ กล่าวคือ 1) การปรับปรุง ประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) ความทันสมัย เชิงรุก คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน 2) การลดขนาด และการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) เปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐ ทำสัญญาข้อตกลง (Contractualism) 3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) ให้ความสำคัญ กับวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารความเปลี่ยนแปลง 4) การให้

ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (Public Service Orientation) (Ferlie, and Ongaro, 2022) อันเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงาน หรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าผู้รับบริการเป็นอันดับแรก รวมถึงสอดคล้องกับกลุ่มนักวิชาการที่มุ่งอธิบายปรากฏการณ์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อาทิ Christopher Hood มองว่าการจัดการภาครัฐต้องเร่งสร้างขีดความสามารถ และพัฒนาประสิทธิภาพและสมรรถนะในการบริหารให้สามารถตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นรัฐที่สามารถแข่งขันได้ และใช้โอกาสจากการพัฒนาเทคโนโลยีปรับเปลี่ยนโฉมการทำงานของภาครัฐให้บรรลุผลสูงสุด (Hood, 1991) เป็นต้น สำหรับหลักพุทธสันติวิธีที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ คือ หลักปธาน 4 ซึ่งเป็นหลักพุทธสันติวิธีที่เกี่ยวข้องกับหลักความเพียร หรือความพยายามที่จะกระทำโดย ไม่ลดละ ไม่ย่อท้อ ที่จะสร้างสภาพแวดล้อมและผลักดันให้เกิดการปรับระบบนิเวศสุจริต รวมถึงมีความสำคัญในเชิงของการป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดการทุจริต รวมถึงการปฏิบัติตนให้ไกลจากอกุศลหรือความผิด เพื่อให้ กาย วาจา ใจ สุจริต ส่งผลต่อการส่งมอบการให้บริการที่สุจริต ไม่ฉกฉวยผลประโยชน์ของส่วนรวมมาเป็นของตน ทั้งนี้ เพราะ หลักปธาน 4 หรือความเพียร 4 ประการ สามารถสังเคราะห์แนวทางตามหลักการไปใช้ได้ประเด็นต่างๆ อาทิ สังวรปธาน คือ การเพียรระวังยับยั้งบาปอกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด มิให้เกิดขึ้น นำไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริต รวมทั้งการปรับโครงสร้างการทำงาน ลดการใช้ดุลพินิจและการนำนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาการให้บริการและการปฏิบัติงาน ปหานปธาน เพียรละหรือเพียรกำจัด การเพียรละบาปอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว นำไปปรับใช้ด้าน การพัฒนากลไกการเฝ้าระวัง ไม่ให้เกิดการทุจริต การแก้ปัญหาการทุจริตที่มีประสิทธิภาพ ภาวนापธาน เพียรเจริญหรือการเพียรทำกุศลธรรม ให้เกิดมีนำไปปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ในองค์กรให้ มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง และอนุรักษนาปธาน เพียรรักษากุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้วให้ตั้งมั่นและให้เจริญยิ่งขึ้นไปจนไพบูรณ์ นำไปปรับใช้ในการถ่ายทอดค่านิยมร่วมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร” ให้เกิดขึ้นและเพียรรักษาคุณธรรม ความซื่อสัตย์ สุจริต จากรุ่น สู่รุ่น ให้มั่นคงอยู่ตลอดไป อย่างยั่งยืน (Office of The National Anti - Corruption Commission, 2020) สอดคล้องกับ Phramaha Hansa Dhammhaso (2013) ที่ได้กล่าวถึง หลักพุทธสันติวิธีสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ กล่าวคือ 1. พุทธสันติวิธีในฐานะเป็นเครื่องมือในการจัดการความขัดแย้ง 2. พุทธสันติวิธีในฐานะเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต และ 3. พุทธสันติวิธีในฐานะเป็นเครื่องมือในการเรียกร้องความต้องการ สำหรับการนำหลักพุทธสันติวิธีมาประยุกต์ใช้ในงานวิจัยสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้นำหลักธรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หลักปธาน 4 หรือความเพียร 4 ประการ มาใช้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือการจัดการเพื่อพัฒนาให้เกิดระบบนิเวศองค์กรสุจริต และนำมาใช้ในฐานะเป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตของสมาชิกในองค์กรรวมถึงถ่ายทอดค่านิยมร่วมและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อผลักดันให้เกิดยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า พบว่าสันติวัฒนธรรมการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ มีความสัมพันธ์แบบบูรณาการของการจัดการองค์กรทั้งระบบ มีผู้นำในการถ่ายทอดค่านิยมร่วม มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อส่งเสริมและสนับสนุน ทั้งนี้เพราะ สันติวัฒนธรรมคือกระบวนการด้านความคิด และการพัฒนา และการหาแนวทางใหม่ๆ ด้วยการใช้พุทธสันติวิธี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบนิเวศ โดยนำหลักปธาน 4 มาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้เกิดองค์กรสุจริต ด้วยการปรับโครงสร้างรูปแบบวิธีการทำงานดิจิทัลและการให้บริการที่ทันสมัย ตามแนวทาง 7 หลักการร่วม 3 แนวทางการจัดการ

และ 3 เป้าหมาย เรียกว่า Peace Innovation for Integrity Ecosystems Transformation สันตินวัตกรรม การเปลี่ยนผ่านสู่ระบบนิเวศองค์กรสุจริต โดย 7 หลักการร่วม (Core Value) **7 Smarts** ได้แก่ 1) Smart Leadership: การนำที่มีวิสัยทัศน์และจริยธรรม 2) Smart Strategy: บูรณาการยุทธศาสตร์เสริมสร้างองค์กรสุจริต 3) Smart Service Digital: การให้บริการสุจริตด้วยระบบดิจิทัล 4) Smart Work: โครงสร้างและระบบงานสุจริต 5) Smart People: ทักษะความคิดผู้ปฏิบัติงานยุคใหม่ 6) Smart Integrity Culture : วัฒนธรรมองค์กรสุจริต 7) Smart Stakeholder Engagement: ความสัมพันธ์ที่มีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 แนวทาง ได้แก่ การบริหารรูปแบบใหม่ (New Model) กระบวนการทำงานดิจิทัลรูปแบบใหม่ (New Service Digital) วัฒนธรรมใหม่ (New Culture) และ 3 เป้าหมายได้แก่ องค์กรสุจริต (Integrity) สันติ (Peace) เชื่อมั่น (Trust) ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับที่ Denhardt and Denhardt (2015) ได้สังเคราะห์ไว้ว่า การจัดการภาครัฐในปัจจุบัน จะต้องมุ่งเน้นการคิดเชิงกลยุทธ์ มีบริบทสากล ทันสมัย รวดเร็ว เท่าทันต่อสถานการณ์ มุ่งผลประโยชน์สาธารณะและการให้บริการไม่ใช่สายการบังคับบัญชา ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสาธารณะและความเชื่อมั่นและความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ

สรุป

การพัฒนาสันตินวัตกรรมระบบนิเวศองค์กรสุจริตเพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ คือ รูปแบบสภาพแวดล้อมและระบบการทำงาน ที่ช่วยส่งเสริมและผลักดันให้บุคลากรภาครัฐสามารถแสดงพฤติกรรมที่คาดหวัง เอื้อต่อการให้เกิดองค์กรสุจริต อันจะส่งผลให้เกิดการยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ อย่างเป็นระบบและยั่งยืน ทั้งในมิติของ ภาวะผู้นำ การจัดการความสัมพันธ์ของระบบงานต่างๆ ที่สัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่สามารถยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ ได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการนำเสนอสันตินวัตกรรมพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริต เพื่อยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริต และภาคีเครือข่ายการประเมิน ITA พบว่าหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำคำของบประมาณเพื่อนำการพัฒนาระบบนิเวศองค์กรสุจริตไปสู่การปฏิบัติ ส่งผลให้สามารถยกระดับการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยสามารถนำไปต่อยอดในการวิเคราะห์ระบบนิเวศภายในหน่วยงานของตนเอง ว่าทำอย่างไรที่จะก่อให้เกิดองค์กรสุจริต ทั้งมิติของการทำงานการให้บริการ และการแสดงออกเชิงพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐในองค์กร หลังจากนั้นจึงนำไปกำหนดขอบเขตระบบนิเวศและสภาพแวดล้อมในการทำงานของตน ที่จะส่งผลต่อการเกิดองค์กรสุจริตอย่างไร วิเคราะห์การทำงานและการให้บริการ ทบทวนหรือเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของตน ทั้งในมิติของสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงด้านพฤติกรรมขององค์กร เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการศึกษาวิจัยและพัฒนาเจาะลึกในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

2.1 การศึกษาการร่างรูปแบบระบบนิเวศองค์กรสุจริตที่เกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหรือภายนอก

2.2 การศึกษาการร่างรูปแบบระบบนิเวศองค์กรสุจริตที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ

References

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service Serving, Not Steering*. London: Imprint Routledge.
- Ferlie, E., & Ongaro, E. (2022). *Strategic Management in Public Services Organizations Concepts, Schools and Contemporary Issues*. London: Imprint Routledge.
- Hood, Ch. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1991), 3-19.
- National Strategy Secretariat Office, Office of the National Economic and Social Development Board. (2018). *National Strategy 2018-2037*. Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Board.
- _____. (2021). *Reform Plan*. Bangkok: Office of the National Economic and Social Development Board.
- Office of the National Anti - Corruption Commission. (2020). *Buddhist Teachings and Anti-Corruption Curriculum (Anti-Corruption Education)*. Nonthaburi: Office of the National Anti - Corruption Commission.
- _____. (2023). *Corruption Situation Report*. Nonthaburi: Office of the National Anti - Corruption Commission.
- _____. (2023). *Integrity and Transparency Assessment Manual 2023*. Nonthaburi: Office of the National Anti - Corruption Commission.
- Phramaha Hansa Dhammahaso. (2013). *Buddhist Peaceful Means: Integrating Principles and Conflict Management Tools*. Bangkok: 21 Century.