

การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล  
ของเทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช\*  
COMMUNICATION FOR CULTURE BUILDING IN CORPORATE  
GOOD GOVERNANCE OF THUNG SONG TOWN MANCIPALITY,  
NAKHON SI THAMMARAT PROVINCE

ปิยดา นวลละออง<sup>1\*</sup>, วิทยาทน ท่อแก้ว<sup>2</sup>

Piyata Nuanlaong<sup>1\*</sup>, Wittayatorn Tokeaw<sup>2</sup>

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี สุราษฎร์ธานี ประเทศไทย

<sup>1</sup>Faculty of Management Science, Suratthani Rajabhat University, Surat Thani, Thailand

<sup>2</sup>สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช นนทบุรี ประเทศไทย

<sup>2</sup>School of Communication Arts, Sukhothai Thammathirat Open University, Nonthaburi, Thailand

\*Corresponding author E-mail: piyata2000@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ 1) แนวความคิดและนโยบายการสื่อสาร และ 2) กระบวนการจัดการการสื่อสาร เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงด้านการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 23 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวความคิดและนโยบายการสื่อสาร ประกอบด้วยแนวความคิดหลัก 4 แนวความคิด ได้แก่ 1.1) สื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้แก่กลุ่มเป้าหมาย 1.2) สื่อสารเพื่อปลูกเร้ารวมพลัง ทุกคนในองค์กร 1.3) สื่อสารสร้างการร่วมปฏิบัติด้วยใจที่มุ่งมั่น และ 1.4) การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจอย่างต่อเนื่อง ส่วนนโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล คือ 1.4.1) มุ่งสื่อสารในการสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน 1.4.2) การสื่อสารผลการดำเนินงานให้เห็นความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง 1.4.3) สื่อสารผ่านบุคคลต้นแบบของหน่วยงานย่อยในองค์กร และ 1.4.4) เปิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน และ 2) กระบวนการจัดการการสื่อสาร ประกอบด้วย 2.1) การวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารจากบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งจุดเด่น จุดด้อย และแนวทางการพัฒนาการสื่อสาร 2.2) การจัดทำแผนการสื่อสารที่กลยุทธ์และยุทธวิธีที่สอดคล้องกับเป้าหมายในองค์กรที่มีหลากหลายหน้าที่ความรับผิดชอบ 2.3) การดำเนินการสื่อสารโดยมุ่งจัดการเนื้อหาที่ตรงประเด็น ผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์ เผยแพร่ผ่านสื่อทุกรูปแบบในหลายช่องทางให้แก่พนักงานในองค์กร 2.4) ประเมินผลการสื่อสารทุกขั้นตอนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสาร และ 2.5) การจัดการองค์การสื่อสารรองรับให้มีความชัดเจนด้านคน โครงสร้าง ภารกิจ บทบาท หน้าที่ กระบวนการทำงาน กลไกการมอบหมายงาน การสั่งการ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และการรายงานผล

**คำสำคัญ:** การสื่อสาร, การสร้างวัฒนธรรมองค์กร, ธรรมาภิบาล, เทศบาลเมืองทุ่งสง

## Abstract

The objectives of this research article were to study 1) communication concepts and policies, and 2) the communication management process of Thung Song Town Municipality in communications to build an organizational culture of good governance. The qualitative research method of in-depth interviews was used and the key informants were 23 people directly involved with the communications for building an organizational culture. The results showed that 1) there were 4 main communication concepts: 1.1) communicate to build awareness for all target groups; 1.2) communicate to stimulate all people to join forces; 1.3) communicate to create determined participation with hearts; and 1.4) communicate with continuously enhance to inspiration. The 4 major communication policies were: 1.4.1) build realization, knowledge, understanding, good attitudes and good work behavior; 1.4.2) regularly communicate visible successful work results; 1.4.3) communicate through model workers in every part of the organization; and 1.4.4) provide venues and opportunities for players to exchange information and experiences. and 2) The communication process consisted of 2.1) analyze communication problems throughout the organization, including both administrative and operations-level workers, and identify strong points, weak points, and possible approaches for improvement; 2.2) make a communications plan utilizing strategies and tactics that are compatible with the goals of an organization that has diverse responsibilities; 2.3) use to-the-point content management with creative media production, and get the message to people all over the organization by using all kinds of media channels; 2.4) evaluate every step of the communication process with an eye to improvement; and 2.5) support the process with organizational communications management that maintains clarity in terms of people, structure, missions, roles, responsibilities, work process, work delegation mechanisms, directing, problem solving, participatory decision-making and reporting.

**Keywords:** Communication, Corporate Culture Building, Good Governance, Thung Song Town Municipality

## บทนำ

วัฒนธรรมองค์กร คือ แนวความคิด ค่านิยม ทัศนคติ พฤติกรรมการแสดงออก และวิธีปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารงานในองค์กรที่ร่วมกันกำหนดให้วัฒนธรรมมีส่วนช่วยเกื้อกูลหรือสนับสนุนในการทำงานในพันธกิจที่รับผิดชอบไปสู่เป้าหมายอย่างมีคุณภาพงาน หรือ สู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Yaghi, A. et al., 2007) วัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลเป็นภารกิจหนึ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศจะต้องพัฒนาองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรที่ยึดหลักงานปฏิบัติงานเพื่อบริการประชาชนด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัด ซึ่งประกอบด้วยหลักการที่สำคัญ จำนวน 10 ประการ ได้แก่ หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หลักความเสมอภาค (Equity) และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ซึ่งในการขับเคลื่อนงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศจะต้องอาศัยการสื่อสารไปสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้านธรรมาภิบาลอย่างเข้มแข็ง ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จนมีผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืน

ในการสร้างวัฒนธรรมต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ทั้งนี้ เพราะการสื่อสารมีบทบาทและความสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย 1) การให้ความรู้ (Inform) การสื่อสารมุ่งเน้นในการให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์กร เช่น นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมที่องค์กรกำหนด การแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์และความสำเร็จของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในวัฒนธรรมที่ต้องการสร้างขึ้น 2) การสร้างความเข้าใจ (Understand) การสื่อสารเพื่อให้ความเข้าใจในมุมมองและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือผู้นำ และเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรกับวิสัยทัศน์นั้น ๆ การสื่อสารเพื่อให้ความเข้าใจในรายละเอียดของการดำเนินงานและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร 3) การปรับทัศนคติ (Attitude Adjustment) การสื่อสารเพื่อเรียนรู้และเข้าใจในสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร และการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้ตรงกับวัฒนธรรมนั้น การสื่อสารเพื่อยกย่องและสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้พนักงานมีทัศนคติที่เชื่อมั่นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กร และ 4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavioral Change) (Yaghi, A. et al., 2007) การสื่อสารเพื่อสร้างการเข้าใจในพฤติกรรมที่ต้องการเห็นในองค์กร และการแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร การใช้การสื่อสารเพื่อชักจูงและสนับสนุนพนักงานให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการเพื่อให้ตรงกับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมที่ต้องการสร้างขึ้น และเป็นการสร้างพื้นที่ที่เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปในองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนในอนาคต (Heather, Z., 2021)

เทศบาลเมืองทุ่งสง โดยนายทรงชัย วงษ์วัชรดำรง นายกเทศมนตรีได้ประกาศนโยบายการบริหารเทศบาลเมืองทุ่งสงให้เป็นเทศบาลที่ยึดหลักธรรมาภิบาลมาตั้งแต่การเข้ารับตำแหน่งในสมัยแรก ปี พ.ศ. 2547 และได้ใช้หลักธรรมาภิบาลมาขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายจนได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี จากสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่น ๆ ไม่น้อยกว่า 20 รางวัล ตลอดเวลาการบริหารงาน 20 ปีที่ผ่านมา ซึ่งรางวัลต่าง ๆ ดังกล่าวมุ่งสะท้อนการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลที่ได้รับการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นจนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีรากฐานมั่นคง

ดังนั้น การวิจัยเรื่อง การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่มุ่งแนวความคิดและนโยบายการสื่อสาร และกระบวนการจัดการการสื่อสาร เป็นการศึกษาจากองค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นองค์กรต้นแบบ การศึกษาเพื่อถอดบทเรียนเพื่อแสวงหาข้อค้นพบใหม่ ๆ จากองค์กรจะเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการ เทศบาลเมืองทุ่งสงในการต่อยอดและขยายผลต่อไป รวมทั้งเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการนำข้อค้นพบไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล ให้เข้มแข็งส่งผลความเชื่อมั่นและความเป็นธรรมแก่ประชาชนในฐานะผู้รับบริการในที่สุด รวมทั้งจะช่วยในการพัฒนาสังคมและส่งเสริมความเจริญของท้องถิ่นในระยะยาว

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดและนโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง

## วิธีดำเนินการวิจัย

### แบบการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

### ผู้ให้ข้อมูลหลัก

เลือกผู้ให้ข้อมูลหลักแบบเจาะจงจากผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารที่มาจากฝ่ายการเมืองและผู้บริหารที่มาจากข้าราชการประจำของเทศบาลเมืองทุ่งสง รวมจำนวน 23 คน ได้แก่ 1) นายกเทศมนตรีเมืองทุ่งสง 1 คน 2) รองนายกเทศมนตรีเมืองทุ่งสง 3 คน 3) ที่ปรึกษานายกเทศมนตรีเมืองทุ่งสง 2 คน 4) เลขานุการนายกเทศมนตรีเมืองทุ่งสง 2 คน 5) ผู้อำนวยการกอง/สำนัก ต่าง ๆ ของเทศบาลเมืองทุ่งสง 12 คน และ 6) นักวิชาการด้านการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 3 คน

### เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview Form) ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการสื่อสาร จำนวน 3 คน โดยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก 2) แนวความคิดและนโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง ซึ่งประกอบด้วย แนวความคิดและนโยบายการสื่อสาร และ 3) กระบวนการจัดการการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสาร การจัดทำแผนการสื่อสาร การดำเนินการสื่อสาร และการประเมินผล การสื่อสาร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองโดยการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลหลักก่อนตามจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ประสานการนัดหมายเพื่อเข้าสัมภาษณ์ สัมภาษณ์ตามประเด็นที่ได้จัดเตรียมไว้ และบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการจำแนกข้อมูลตามวัตถุประสงค์และประเด็นที่ศึกษา จากนั้นได้ตัดทอนข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป ดำเนินการตีความข้อมูลและสร้างข้อสรุปเชิงพรรณนาความตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### การตรวจสอบข้อมูล

ดำเนินการตรวจสอบข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation Method) ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบด้านข้อมูล เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มาจากผู้ให้สัมภาษณ์ในองค์กรหน่วยงานเดียวกัน ข้อมูลจะมีลักษณะเหมือนกันหรือไม่ 2) การตรวจสอบด้านผู้วิจัย โดยใช้วิธีเปรียบเทียบข้อมูลที่เก็บจากผู้วิจัย และผู้ช่วยวิจัยเพื่อพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้จะเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ และ 3) การตรวจสอบด้านวิธีการ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปสัมภาษณ์ เปรียบเทียบกับข้อมูลจากการจดบันทึกภาคสนาม รวมไปถึงการใช้เอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล พิจารณาว่าข้อมูลที่เก็บมาได้จากการสัมภาษณ์และการศึกษาจากเอกสารมีเนื้อหาสาระเพียงพอที่จะตอบปัญหาการวิจัยหรือไม่ โดยทำการตรวจสอบข้อมูลตลอดในช่วงของการทำวิจัย

## ผลการวิจัย

**ส่วนที่ 1** ผลการศึกษาแนวความคิดและนโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน ธรรมชาติของเทศบาลเมืองทุ่งสง มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แนวความคิดการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมชาติของเทศบาลเมืองทุ่งสง พบว่า เทศบาลเมืองทุ่งสงได้รวมพลังทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร ธรรมชาติ โดยยึดแนวความคิดที่สำคัญ 4 แนวความคิดที่มีจากการระดมความคิดในองค์กรภายใต้ นายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า ที่ ซึ่งประกอบด้วย 1) แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้ในหลักธรรมชาติ โดยมุ่งเน้นนำเสนอประเด็นประโยชน์ของธรรมชาติในระดับบุคคล ระดับองค์กร และสังคม ผลประโยชน์ต่อประชาชน กระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานตามหลักธรรมชาติ ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในร่วมสร้างวัฒนธรรมธรรมชาติ 2) แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อปลูกใจร่วมพลัง โดยยึดหลักธรรมชาติเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรเทศบาลไปสู่เป้าหมาย โดยทุกภาคส่วนในองค์กรมีสิทธิและโอกาสในการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนพันธกิจอย่างเท่าเทียมกันด้วยพลังการสร้างการมีส่วนร่วมต้องมุ่งส่งเสริมให้ร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการดำเนินงานด้านธรรมชาติ มุ่งสร้างความโปร่งใสโดยเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันต่อเหตุการณ์ แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมโดยดำเนินงานทุกด้านด้วยความรับผิดชอบต่อและสร้างประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยรวม 3) แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารสร้างการร่วมปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น โดยจัดทำแนวปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งนายกเทศมนตรีในฐานะผู้บริหารได้เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมชาติด้วยการปฏิบัติตัวอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อสาธารณชน ได้สร้างกลไกการมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการดำเนินงานด้านธรรมชาติ พัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักถึงความสำคัญของธรรมชาติ วิธีปฏิบัติที่ดี และมีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี และมีพฤติกรรมการทำงานแบบธรรมชาติ และ 4) แนวความคิดเกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ โดยประกาศการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณความสามารถของทีมบุคลากร ทีมบริหารที่ร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมชาติ

1.2 นโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมชาติของเทศบาลเมืองทุ่งสง พบว่า นโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมชาติ คือ 1) นโยบายการสื่อสารในการมุ่งสร้างความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน การดำเนินการต้องมีความต่อเนื่อง จริ่งจัง โดยนายกเทศมนตรี เข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง ส่วนความรู้และประสบการณ์ที่สำคัญจะได้รับการถ่ายทอดของวิทยากรที่มาจากองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ รวมทั้งเทศบาลเมืองทุ่งสงจะส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานจากเทศบาลที่ประสบความสำเร็จ 2) นโยบายการสื่อสารผลการดำเนินงานให้เห็นความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการทำงานทางเทศบาลเมืองทุ่งสงโดยงานประชาสัมพันธ์จะทำการสื่อสารกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ และผลงานของเทศบาลเมืองทุ่งสงเองที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เกิดความชื่นชมและสร้างกำลังใจในการรวมพลังผลักดันงานด้านธรรมชาติไปสู่เป้าหมาย 3) นโยบายการสื่อสารผ่านบุคคลต้นแบบของหน่วยงานย่อยที่สำเร็จ ระหว่างการดำเนินการหน่วยงานย่อย ๆ ในเทศบาลจะได้เห็นกระบวนการทำงานตามหลักธรรมชาติซึ่งกันและกัน โดยมุ่งเน้นสร้างบุคคลต้นแบบและงานต้นแบบที่สำเร็จ และ 4) นโยบายการเปิดพื้นที่ในการสื่อสารเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน มีเวทีการประชุม การนำเสนอผลงาน การติดตามงาน การรายงานความก้าวหน้า โดยมีผู้บริหารท้องถิ่นเข้าร่วมกิจกรรม จุดเน้น คือ ทุกคนในองค์กรร่วมรับรู้ และร่วมขับเคลื่อนงานไปด้วยกัน โดยยึดถือ “รวมพลังทุกคนในองค์กร ร่วมสร้างองค์กรธรรมชาติ” ด้วยหลักยึดที่สำคัญ “ก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ด้วยความร่วมมือของทุกคนในองค์กร” การรวมพลังทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมชาติซึ่งเป็นนโยบายที่มุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนในองค์กรมี



ส่วนร่วมในการส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยอาศัยความร่วมมือจากผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนในพื้นที่เป็นสำคัญ

**ส่วนที่ 2** ผลการศึกษากระบวนการจัดการการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง พบว่า การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยการสื่อสารที่ดีจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีการจัดการการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถสื่อสารกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ปัญหาการสื่อสารที่อาจพบในองค์กรปกครองท้องถิ่น ได้แก่ การสื่อสารไม่ชัดเจน เข้าใจยาก การสื่อสารไม่ทันต่อเหตุการณ์ การสื่อสารไม่ทั่วถึง การสื่อสารไม่มีส่วนร่วม การสื่อสารไม่สร้างความเข้าใจ สำหรับแนวทางการศึกษาปัญหาการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลที่ดี จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร ผลการสื่อสาร ต้องดำเนินการศึกษาอย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ 1) ประเด็นปัญหาด้านผู้ส่งสาร ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ทักษะการสื่อสาร ความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และความชัดเจนในวัตถุประสงค์การสื่อสาร 2) ประเด็นปัญหาด้านสาร ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ ความน่าสนใจ ความสั้นยาวของเนื้อหา ความยากง่ายของเนื้อหา ความตรงของเนื้อหากับความต้องการของผู้รับสาร ความสอดคล้องกับนโยบายและค่านิยมขององค์กร 3) ประเด็นปัญหาด้านช่องทาง ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ การเลือกช่องทางเผยแพร่ที่เหมาะสม การเข้าถึงผู้รับสาร ได้ครบถ้วน ความถี่ในการนำเสนอ ความครอบคลุมในการเปิดรับ และการติดตามผลได้ 4) ประเด็นปัญหาด้านผู้รับสาร ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ กลุ่มผู้รับสารจำแนกตามลักษณะประชากร พฤติกรรมการเปิดรับ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมหลังจากได้รับการสื่อสาร และ 5) ประเด็นปัญหาด้านผลการสื่อสาร ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมหลังจากได้รับการสื่อสาร

2.2 การจัดทำแผนการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง พบว่า การจัดทำแผนการสื่อสารเป็นขั้นตอนสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายการสื่อสารขององค์กร โดยแผนการสื่อสารควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายการสื่อสาร ความต้องการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย การสื่อสาร ช่องทางการสื่อสาร และเนื้อหาการสื่อสาร โดยการจัดทำแผนการสื่อสาร ประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยการทำการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม (SWOT) เพื่อทราบสภาพการสื่อสารภายในองค์กร 2) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นศูนย์กลางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล เช่น ผู้บริหาร พนักงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ และกลุ่มผู้นำชุมชน 3) กำหนดช่องทางการสื่อสาร โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย เช่น การประชุมชี้แจง สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ บัญชีประภาศ สื่อสังคมออนไลน์ 4) กำหนดการออกแบบเนื้อหาในการสื่อสารให้มีคุณภาพและเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลอย่างสร้างสรรค์ ผ่านสื่อต่าง ๆ และ 5) กำหนดกิจกรรมการสร้างการสนับสนุนและการเข้าใจที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล โดย กิจกรรมการประกวด กิจกรรมการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ และ 6) กำหนดการประเมินผลการสื่อสาร เพื่อนำผลประเมินมาปรับปรุงการทำงานการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

2.3 การดำเนินการสื่อสาร ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง พบว่า การดำเนินการสื่อสารเป็นขั้นตอนในการนำแผนการสื่อสารไปปฏิบัติ โดยเทศบาลดำเนินการสื่อสารเพื่อปลูกฝังทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลโดยผู้นำองค์กรเป็น

แบบอย่างที่ดีด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกภาคส่วนในองค์กร 2) การทำสัญญาในการรวมพลังของทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล 3) การจัดประชุมสร้างความเข้าใจเพื่อชักจูงการปฏิบัติงาน 4) การจัดทำสื่อต่าง ๆ ในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธรรมาภิบาลผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ภายในองค์กร การใช้อีเมล สื่อสังคมออนไลน์ การจัดกิจกรรมสื่อสารที่เชื่อมโยงกับสื่อเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจและมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น การจัดสัมมนา การอบรม หรือการเปิดตัวสื่อ เปิดตัวกิจกรรมการประกวด และ 5) การจัดกิจกรรมการประกวดประสิทธิผลการทำงานและจัดการบรรยายความรู้เพื่อส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกเรื่องธรรมาภิบาลให้กับบุคลากร การดำเนินการสื่อสารโดยมุ่งจัดการเนื้อหาที่ตรงประเด็น ผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์ เผยแพร่ผ่านสื่อทุกรูปแบบในหลายช่องทางให้แก่พนักงานในองค์กร

2.4 ประเมินผลการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสงพบว่า การประเมินผลการสื่อสารเป็นขั้นตอนสำคัญในการวัดผลความสำเร็จของการสื่อสาร โดยการประเมินผลการสื่อสารควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ 1) การประเมินความรู้ ของผู้ที่เกี่ยวข้อง ให้ครอบคลุม ให้ทั่วถึงตามหน้าที่ที่ร่วมรับผิดชอบ 2) การประเมินทัศนคติ ต่อแนวความคิด ต่อนโยบาย ต่อหลักการ ต่อวิธีการปฏิบัติ และ 3) การประเมินพฤติกรรมร่วมคิด การร่วมทำ การร่วมประเมินผล และร่วมรับผลจากการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล หลักการประเมินผลการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 3.1) ประเมินตามวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับสารให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น การประเมินผลการสื่อสารจึงควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์เหล่านี้ด้วย เช่น การประเมินว่าผู้รับสารมีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลในระดับใด ทัศนคติของผู้รับสารต่อหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร พฤติกรรมของผู้รับสารสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลหรือไม่อย่างไร เป็นต้น 3.2) ประเมินตรงกลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น ผู้บริหาร พนักงาน ผู้รับบริการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อที่จะได้กำหนดรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย 3.3) ประเมินตามเนื้อหาของการสื่อสาร เนื้อหาของการสื่อสารต้องมีความชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น เนื้อหาต้องครอบคลุมหลักธรรมาภิบาลทั้ง 10 ด้าน ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักมุ่งเน้นฉันทามติ 3.4) ประเมินตามรูปแบบของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารต้องหลากหลาย เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์ การประชุม สัมมนา กิจกรรมการประกวด เป็นต้น และ 3.5) ประเมินตามช่องทางของการสื่อสาร ช่องทางของการสื่อสารต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ ช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ หรือช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน องค์กรควรพิจารณาเลือกแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร เพื่อให้การประเมินผลการสื่อสารสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล สำหรับแนวทางการประเมินผลการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) การสำรวจความคิดเห็น เป็นวิธีการประเมินผลที่ได้รับความนิยม โดยอาจใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นของผู้รับสารผ่านแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อประเมินความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้รับสารต่อหลักธรรมาภิบาลที่ทำการเผยแพร่ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นวิธีการประเมินผลที่อาศัยข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น สถิติเชิงพรรณนา สถิติเชิงอ้างอิงเพื่อประเมินผลความสำเร็จของการสื่อสาร เช่น อัตราการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย จำนวนผู้รับสาร เป็นต้น และ 3) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นวิธีการประเมินผลที่อาศัยข้อมูลเชิงคุณภาพ เช่น ความคิดเห็น

ความรู้สึก หรือประสบการณ์ของผู้รับสาร เพื่อประเมินผลความสำเร็จของการสื่อสาร ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความคิดเห็นของผู้รับสารต่อเนื้อหาการสื่อสาร ความเข้าใจของผู้รับสารต่อเนื้อหาการสื่อสาร เป็นต้น

2.5 การจัดการองค์การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองทุ่งสง พบว่า องค์การปกครองท้องถิ่นควรจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการสื่อสาร โดยควรมีหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบด้านการสื่อสารโดยเฉพาะ ซึ่งหน่วยงานหรือบุคคลดังกล่าวควรมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย แผนงาน กลยุทธ์การสื่อสาร บทบาท หน้าที่ กระบวนการทำงาน กลไกการมอบหมายงาน การสั่งการ การแก้ไขปัญหา การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม การกำกับติดตามการดำเนินงาน และการรายงานผล โดยการจัดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกระดับในองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารและมีส่วนร่วมในการสื่อสาร โดยองค์กรควรกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการสื่อสารของบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดคนขององค์กรควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการสื่อสาร เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล องค์กรควรจัดสรรงบประมาณเพียงพอสำหรับการดำเนินงานด้านการสื่อสาร เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ ส่วนการจัดเครื่องมือ หรือ เทคโนโลยีการกำกับและการควบคุม องค์กรควรใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีการกำกับและการควบคุมที่เหมาะสม เพื่อติดตามและประเมินผลการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางการจัดการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ การจัดการผู้ส่งสาร การจัดการเนื้อหา การจัดการผลิตสื่อ การจัดการการเผยแพร่ และการจัดการการมีส่วนร่วม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) การจัดการผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับให้กับการสื่อสาร โดยผู้ส่งสารควรมีคุณสมบัติสำคัญ คือ มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับจากประชาชน มีความเข้าใจในเนื้อหาที่จะสื่อสาร มีทักษะการสื่อสารที่ดี องค์กรควรคัดเลือกผู้ส่งสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ 2) การจัดการเนื้อหา เนื้อหาการสื่อสารควรมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย และตรงประเด็นกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเนื้อหาควรมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญและมีประโยชน์ต่อประชาชน องค์กรควรกำหนดแนวทางในการจัดทำเนื้อหาการสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น เป้าหมายการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย และช่องทางการสื่อสาร 3) การจัดการผลิตสื่อ สื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสื่อสาร โดยสื่อควรมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร องค์กรควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมการบริโภคสื่อของกลุ่มเป้าหมาย และลักษณะของเนื้อหาที่จะสื่อสาร 4) การจัดการการเผยแพร่ การเผยแพร่การสื่อสารเป็นขั้นตอนสำคัญในการนำการสื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรควรเลือกใช้ช่องทางการเผยแพร่ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร องค์กรควรกำหนดแผนในการเผยแพร่การสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาที่จะสื่อสาร และงบประมาณ และ 5) การจัดการการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมในปฏิบัติและร่วมเป็นเจ้าของของผู้บริหาร พนักงาน และประชาชนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยเทศบาลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและความคิดเห็นและร่วมกำหนดช่องทางการสื่อสาร

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. แนวความคิดและนโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลที่มุ่งสื่อสารต้องมุ่งเน้นให้ความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานอย่างเสรีและรับผิดชอบ (Aissa, B. & Nadia,



S., 2024) การดำเนินการต้องมีความต่อเนื่อง จริงจัง โดยนายกเทศมนตรีเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้งและเป็นต้นแบบการทำงานแบบมีธรรมาภิบาล ส่วนความรู้และประสบการณ์ที่สำคัญจะได้รับการถ่ายทอดของวิทยากรที่มาจากองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ ผู้ปฏิบัติไปศึกษาดูงานจากเทศบาลที่ประสบความสำเร็จ การสื่อสารผลการดำเนินงานให้เห็นความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ในระหว่างการทำงานทางเทศบาลเมืองทุ่งสงโดยงานประชาสัมพันธ์จะทำการสื่อสารกรณีศึกษาขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ และผลงานของเทศบาลเมืองทุ่งสงเองที่ประสบความสำเร็จเพื่อให้เกิดความชื่นชมและสร้างกำลังใจในการรวมพลังผลักดันงานด้านธรรมาภิบาลไปสู่เป้าหมาย การสื่อสารผ่านบุคคลต้นแบบของหน่วยงานย่อยที่สำเร็จ โดยมุ่งเน้นสร้างบุคคลต้นแบบและงานต้นแบบที่สำเร็จ และการเปิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน มีเวทีการประชุม การนำเสนอผลงาน การติดตามงาน การรายงานความก้าวหน้า โดยมีผู้บริหารท้องถิ่นเข้าร่วมกิจกรรม จุดเน้น คือ ทุกคนในองค์กรร่วมรับรู้ และร่วมขับเคลื่อนงานไปด้วยกัน โดยยึดถือ “รวมพลังทุกคนในองค์กร ร่วมสร้างองค์กรธรรมาภิบาล” ด้วยหลักยึดที่สำคัญ “ก้าวไปข้างหน้าอย่างยั่งยืน ด้วยความร่วมมือของทุกคนในองค์กร” ตามนโยบายการรวมพลังทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลไปสู่ความสำเร็จ (Aissa, B. & Nadia, S., 2024)

2. การศึกษาสภาพปัญหาการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ต้องคำนึงถึงสภาพปัญหาใน 5 ประการ ได้แก่ 1) ประเด็นปัญหาด้านผู้ส่งสาร ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ ทักษะการสื่อสาร ความเข้าใจกลุ่มเป้าหมาย ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร และความชัดเจนในวัตถุประสงค์การสื่อสาร 2) ประเด็นปัญหาด้านสาร คือ ความน่าสนใจ ความสั้นยาวของเนื้อหา ความยากง่ายของเนื้อหา ความตรงของเนื้อหา กับความต้องการของผู้รับสาร ความสอดคล้องกับนโยบายและค่านิยมขององค์กร 3) ประเด็นปัญหาด้านช่องทาง ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ การเลือกช่องทางเผยแพร่ที่เหมาะสม การเข้าถึงผู้รับสารได้ครบถ้วน ความถี่ในการนำเสนอ ความครอบคลุมในการเปิดรับ และการติดตามผลได้ 4) ประเด็นปัญหาด้านผู้รับสาร พิจารณาจากกลุ่มผู้รับสารจำแนกตามลักษณะประชากร พฤติกรรมการเปิดรับ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมหลังจากได้รับการสื่อสาร และ 5) ประเด็นปัญหาด้านผลการสื่อสาร ประเด็นที่พิจารณา ได้แก่ การบรรลุเป้าหมาย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมหลังจากการสื่อสาร (Todorova, T., 2024)

3. การจัดทำแผนการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ต้องมีกำหนดทิศทางและเป้าหมายการสื่อสารขององค์กร โดยแผนการสื่อสารควรครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายการสื่อสาร ต้องการสื่อสารอะไร (Ajayi, O. A. & Mmutle, T., 2021) กลุ่มเป้าหมายต้องการสื่อสารกับใคร ช่องทางการสื่อสารจะสื่อสารผ่านช่องทางใด เนื้อหาการสื่อสารจะสื่อสารอย่างไร ในการจัดทำแผนการสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 1) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ โดยการทำการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนในการสื่อสารภายในองค์กร 2) การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย ในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นศูนย์กลางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลทั้งผู้บริหาร พนักงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ 3) กำหนดช่องทางการสื่อสาร โดยเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มเป้าหมาย โดยต้องสื่อสารภายใน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร หรือการสร้างพื้นที่การสื่อสารออนไลน์ (Anggoro, A. & Anjarini, A. D., 2024) 4) กำหนดการพัฒนาเนื้อหาในการสื่อสารให้มีคุณภาพและเกี่ยวข้องกับเป้าหมายของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล 5) กำหนดกิจกรรมการสร้างการสนับสนุนและการเข้าใจที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาลและร่วมเป็นเจ้าของ (Anum Mohd Ghazali, N., 2010) โดยการจัดกิจกรรมการทำคู่มือ การให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญ และ 6) กำหนดการประเมินผลการสื่อสารเพื่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล (Alateeg, S. & Alhammadi, A., 2024)

4. การดำเนินการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ได้ดำเนินการสื่อสารเพื่อปลูกพลังทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลโดยผู้นำองค์กรเป็น

แบบอย่างที่ดีด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) การจัดประชุมสร้างความเข้าใจเพื่อชักชวนการปฏิบัติงาน (Kundu, K., 2010) 2) การจัดทำเว็บไซต์เป็นช่องทางกลางเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธรรมาภิบาล 3) การจัดกิจกรรมการประกวดประสิทธิผลการทำงานและจัดการบรรยายความรู้เพื่อส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกเรื่องธรรมาภิบาลให้กับบุคลากร (Kuo, N. T. & Lee, C. F., 2024) 4) การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านธรรมาภิบาลที่ครอบคลุมทุกภาคส่วนในองค์กร และ 5) การรวมพลังทุกคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล (Biyikli, A. E., 2024)

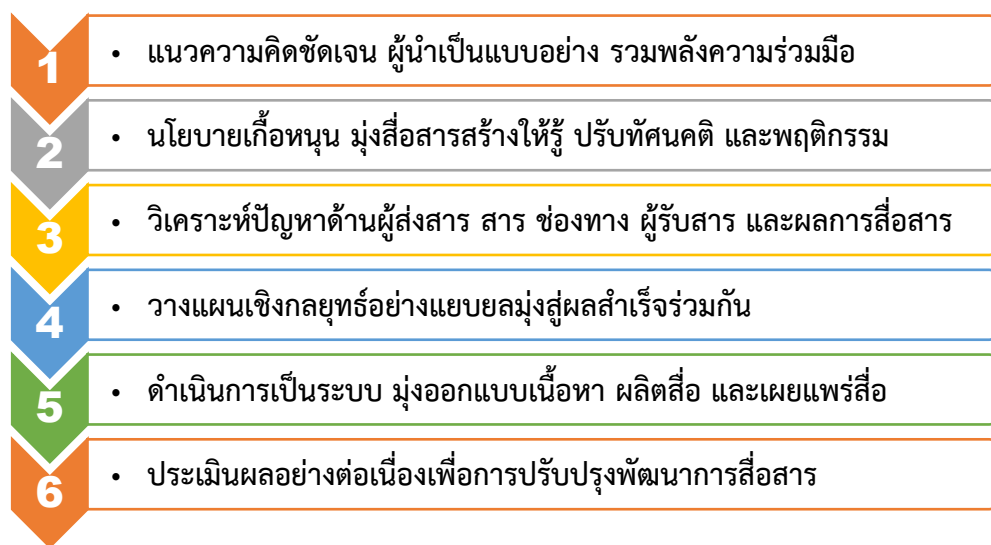
5. การประเมินผลการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยการประเมินผลการสื่อสารควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ระดับการรับรู้มุ่งเน้นประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรหรือไม่ (Chandrakant, R. & Rajesh, R., 2023) ความเข้าใจมุ่งเน้นประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจข้อมูลข่าวสารจากองค์กร ทักษะคิดมุ่งเน้นประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทัศนคติต่อองค์กร พฤติกรรมมุ่งเน้นประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีพฤติกรรมต่อองค์กร หลักการประเมินผลการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 1) วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร การสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับสารให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ดังนั้น การประเมินผลการสื่อสารจึงควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์เหล่านี้ด้วย เช่น การประเมินว่าผู้รับสารมีความรู้ความเข้าใจหลักธรรมาภิบาลในระดับใด ทักษะของผู้รับสารต่อหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างไร พฤติกรรมของผู้รับสารสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ เป็นต้น (Tandon, M. P. et al., 2018) 2) กลุ่มเป้าหมาย การสื่อสารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน เช่น ผู้บริหาร พนักงานผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ เพื่อที่จะได้กำหนดรูปแบบและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น 3) เนื้อหาของการสื่อสาร เนื้อหาของการสื่อสารต้องมีความชัดเจน กระชับ ตรงประเด็น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร 4) รูปแบบของการสื่อสาร รูปแบบของการสื่อสารต้องหลากหลาย เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เช่น การสื่อสารผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ สื่อสังคมออนไลน์ สื่อสิ่งพิมพ์ การประชุม สัมมนา เป็นต้น และ 5) ช่องทางของการสื่อสาร ช่องทางของการสื่อสารต้องเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ช่องทางการสื่อสารแบบออนไลน์ ช่องทางการสื่อสารแบบออฟไลน์ หรือช่องทางการสื่อสารแบบผสมผสาน องค์กรควรพิจารณาเลือกแนวทางการประเมินผลที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และบริบทขององค์กร เพื่อให้การประเมินผลการสื่อสารสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล (Komiljonovna, K. Z., 2023)

6. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ 1) การจัดการผู้ส่งสาร ผู้ส่งสารเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือและยอมรับให้กับการสื่อสาร โดยผู้ส่งสารควรมีคุณสมบัติสำคัญ คือ มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับจากประชาชน มีความเข้าใจในเนื้อหาที่จะสื่อสาร มีทักษะการสื่อสารที่ดี องค์กรควรคัดเลือกผู้ส่งสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ (Tandon, M. P. et al., 2018) 2) การจัดการเนื้อหา เนื้อหาการสื่อสารควรมีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันสมัย และตรงประเด็นกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเนื้อหาควรมุ่งเน้นไปที่ประเด็นสำคัญและมีประโยชน์ต่อประชาชน องค์กรควรกำหนดแนวทางในการจัดทำเนื้อหาการสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยกลุ่มเป้าหมายการสื่อสาร กลุ่มเป้าหมาย และช่องทางการสื่อสาร 3) การจัดการผลิตสื่อ สื่อเป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการสื่อสาร โดยสื่อควรมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร องค์กรควรเลือกใช้สื่อที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมการบริโภคสื่อของกลุ่มเป้าหมาย และลักษณะของเนื้อหาที่จะสื่อสาร 4) การจัดการการเผยแพร่ การเผยแพร่การ

สื่อสารเป็นขั้นตอนสำคัญในการนำการสื่อสารไปสู่กลุ่มเป้าหมาย โดยองค์กรควรเลือกใช้ช่องทางการเผยแพร่ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและเนื้อหาที่จะสื่อสาร องค์กรควรกำหนดแผนในการเผยแพร่การสื่อสาร และ5) การจัดการการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยเทศบาลได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและความคิดเห็นและร่วมกำหนดช่องทางการสื่อสาร (Ilies, L. & Metz, D., 2017)

### องค์ความรู้ใหม่

การสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลเป็นกระบวนการที่ผู้นำขององค์กรและพนักงานร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อร่วมกันการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีธรรมาภิบาล โดยองค์กรควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งรูปแบบการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลประกอบด้วย การมีแนวความคิดที่ชัดเจน ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงความร่วมมือทุกคนในองค์กร นโยบายเกื้อหนุนการดำเนินการที่มุ่งสื่อสารสร้างให้รู้ ปรับทัศนคติ และพฤติกรรม ทำการวิเคราะห์ปัญหาด้านผู้ส่งสาร สาร ช่องทาง ผู้รับสาร และผลการสื่อสารให้ชัดเจน วางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างแยบยลมุ่งสู่ผลสำเร็จร่วมกัน ดำเนินการเป็นระบบ ด้วยการออกแบบเนื้อหาที่สร้างสรรค์ การผลิตสื่อที่น่าสนใจ และการเผยแพร่สื่อที่ครอบคลุมและเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย และประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการสื่อสารให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 รูปแบบการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การสื่อสารมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล โดยมีแนวความคิดและนโยบายการสื่อสาร 4 แนวความคิด ได้แก่ การสื่อสารเพื่อสร้างความตระหนักรู้ การสื่อสารเพื่อปลูกเร้าร่วมพลัง การสื่อสารสร้างการร่วมปฏิบัติอย่างมีนัย และ การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนนโยบายการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล ได้แก่ มุ่งสื่อสารในการสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจ ปรับทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงาน มุ่งสื่อสารผลการดำเนินงานให้เห็นความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มุ่งสื่อสารผ่านบุคคลต้นแบบของหน่วยงานย่อยในองค์กร และเปิดพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ส่วนกระบวนการจัดการการสื่อสาร ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาการสื่อสารจากบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่าย

ปฏิบัติการอย่างทั่วถึงทั้งจุดเด่น จุดด้อย และแนวทางการพัฒนาการสื่อสาร การจัดทำแผนการสื่อสารที่กลยุทธ์และยุทธวิธีที่สอดคล้องกับเป้าหมายในองค์กรที่มีหลากหลายหน้าที่ความรับผิดชอบ การดำเนินการสื่อสารโดยมุ่งจัดการเนื้อหาที่ตรงประเด็น ผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์ เผยแพร่ผ่านสื่อทุกรูปแบบในหลายช่องทางให้แก่พนักงานในองค์กร การประเมินผลการสื่อสารทุกขั้นตอนเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการสื่อสาร การจัดการองค์การสื่อสารรองรับให้มีความชัดเจนด้านคน โครงสร้าง ภารกิจ บทบาท หน้าที่ และกลไกการมอบหมายงาน การสั่งการ การตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และการรายงานผล ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการสื่อสารในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล องค์กรต้องมีความมุ่งมั่นสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความสำเร็จจากส่วนย่อย ๆ ไปสู่ส่วนใหญ่ ใช้การสื่อสารทุกรูปแบบเพื่อให้เข้าถึงและครอบคลุม จัดองค์การรองรับภารกิจการสื่อสารเป็นการเฉพาะ ประเมินผลการสื่อสารอย่างเข้มข้นเป็นระยะ มุ่งการเชิดชูความสำเร็จเป็นของทุกคนในองค์กรไม่ใช่เป็นความสำเร็จจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และผู้นำองค์กรต้องเป็นแบบอย่างด้านธรรมาภิบาล สำหรับข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายในการนำการสื่อสารไปสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ และผู้บริหารท้องถิ่นควรนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการขับเคลื่อนงานการวัฒนธรรมในองค์กรที่คำนึงถึงแนวความคิด นโยบาย และกระบวนการจัดการการสื่อสารให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรตนเอง สำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ควรนำรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการทดสอบตัวแปรต่าง ๆ เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการจัดการการสื่อสาร และปรับพื้นที่การศึกษา รวมทั้งเปลี่ยนองค์กรที่ทำการศึกษาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่นได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือ องค์การบริหารส่วนตำบลในการศึกษา

### กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณศูนย์วิจัยและพัฒนาการสื่อสารทางการเมืองและสังคม สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ทุนสนับสนุนวิจัย

### เอกสารอ้างอิง

- Aissa, B. & Nadia, S. (2024). The role of democratic transition in building good governance. The journal of contemporary issues in business and government, 30(1), 322-331.
- Ajayi, O. A. & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. Corporate Communications: An International Journal, 26(5), 1-15.
- Alateeg, S. & Alhammadi, A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. Journal of Statistics Applications & Probability, 13(2), 843-858.
- Anggoro, A. & Anjarini, A. D. (2024). Building an Organizational Culture that Supports Diversity and Inclusion. Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY), 1(1), 190-197.
- Anum Mohd Ghazali, N. (2010). Ownership structure, corporate governance and corporate performance in Malaysia. International Journal of Commerce and Management, 20(2), 109-119.
- Biyikli, A. E. (2024). Organizational culture and institutionalization. A theoretical framework. Technium Social Sciences Journal, 55(6), 277-283.

- Chandrakant, R. & Rajesh, R. (2023). Social sustainability, corporate governance, and sustainability performances: an empirical study of the effects. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, 14(7), 9131-9143.
- Heather, Z. (2021). *The Man's Guide to Corporate Culture: A Practical Guide to the New Normal and Relating to Female Coworkers in the Modern Workplace*. Tennessee: HarperCollins Leadership.
- Ilies, L. & Metz, D. (2017). Organizational culture: Key issues. A literature review. *The Annals of the University of Oradea. Economic Science*, 26(1), 797-805.
- Komiljonovna, K. Z. (2023). Focus on success based on corporate culture. And strategy. In *Proceedings of International Conference on Scientific Research in Natural and Social Sciences*, 2(1), 109-117.
- Kundu, K. (2010). Influence of Organizational Culture on the Institution Building Process of an Organization. *Curie Journal*, 2(4), 202-231.
- Kuo, N. T. & Lee, C. F. (2024). Public governance and the demand for corporate governance: The role of political institutions. *Research in International Business and Finance*, 67(4) 65-79.
- Tandon, M. P. et al. (2018). A Theoretical Framework on Organization Culture Dimensions. *Journal of Management Research and Analysis*, 15(4), 263-269.
- Todorova, T. (2024). Corporate culture and corporate strategy: some economic aspects of the modern organization. *International Journal of Business Performance Management*, 25(1), 147-158.
- Yaghi, A. et al. (2007). Identifying Organizational Culture. *Dirasat: Human & Social Sciences*, 34(1), 101-120.