

การทบทวนวรรณกรรมปัจจัยสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย*
A LITERATURE REVIEW OF FACTORS CONTRIBUTING TO BUSINESS
SUSTAINABILITY: ETHICAL LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE,
AND STAKEHOLDER MANAGEMENT

วาริพร หอยมณี*, อรุณพร อติมาตรไมตรี, รัชตะวัน ชนะกุล, วรณิดา ไชยการณ

Wareeporn Hoymanee*, Arunporn Atimatmaitree, Tuchtawan Chanakul, Wannida Chaiyakarn

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ สงขลา ประเทศไทย

Faculty of Business Administration, Hatyai University, Songkhla, Thailand

*Corresponding author E-mail: wareeporn@hu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรมจากงานวิจัยและบทความวิชาการที่เป็นปัจจัยนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ ประกอบด้วย ปัจจัยด้าน 1) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม 2) วัฒนธรรมองค์กร และ 3) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2568 ธุรกิจปัจจุบันต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงินมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จในระยะยาวของธุรกิจ ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมชี้ให้เห็นว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ โดยสามารถตั้งสมมติฐานความสัมพันธ์ได้เป็นลำดับ คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร และส่งผลต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งทั้งหมดนำไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ โดยภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นจุดเริ่มต้นและรากฐานสำคัญเพราะผู้นำที่ยึดมั่นในจริยธรรมจะสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นแบบอย่างที่ดีก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบและมีคุณธรรม วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใสและความรับผิดชอบจะช่วยหล่อหลอมพฤติกรรมพนักงานให้มีพฤติกรรมที่ดีจึงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร ซึ่งการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีกลยุทธ์เป็นแนวทางที่ใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนำมาซึ่งความไว้วางใจ การยอมรับ และการสนับสนุนก่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจ จากการทบทวนและสังเคราะห์วรรณกรรม สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสามมีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจ และกรอบแนวคิดที่นำเสนอในครั้งนี้สามารถนำไปพัฒนาเพื่อการศึกษาเชิงประจักษ์โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม, วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, ความยั่งยืนของธุรกิจ



Abstract

This academic article aims to review and synthesize literature from research studies and scholarly papers concerning the key factors contributing to business sustainability. The study focuses on three main dimensions 1) Ethical leadership 2) Organizational culture 3) Stakeholder management. Data were collected between July and September 2025. In today's highly competitive and rapidly changing business environment, non-financial factors play an increasingly vital role in driving long-term success. The synthesis reveals that these three factors significantly influence business sustainability through a sequential relationship: ethical leadership affects organizational culture, which in turn influences stakeholder management collectively leading to sustainable business outcomes. Ethical leadership serves as the foundation of this process; leaders who uphold moral principles foster credibility and serve as ethical role models, thereby cultivating a culture of responsibility and integrity within organizations. Such an ethical organizational culture promotes transparency and accountability, shaping employee behavior and strengthening positive stakeholder relationships. Strategic stakeholder management further supports trust, acceptance, and collaboration between businesses and their stakeholders, ultimately contributing to sustainable development. Based on the literature review and synthesis, it can be concluded that ethical leadership, organizational culture, and stakeholder management each have a direct and significant impact on business sustainability. The proposed conceptual framework provides a basis for future empirical studies to examine the interrelationships among these variables in greater depth. variables.

Keywords: Ethical Leadership, Organizational Culture, Stakeholder Management, Business Sustainability

บทนำ

การดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ เพื่อให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโตและมีความอยู่รอดได้ในระยะยาว เป็นสิ่งที่ผู้นำองค์กรต้องใช้ความพยายามและความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยเฉพาะปัจจัยภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นเพียงผลกำไรสูงสุดเพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับประกันความสำเร็จในระยะยาวได้อีกต่อไป ปัจจัยที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น จริยธรรม และ วัฒนธรรมองค์กร ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นในการขับเคลื่อนการเติบโตของธุรกิจ บทความวิชาการนี้จึงมุ่งที่จะ ทบทวนและสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจผ่านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นจากคู่แข่งรายใหม่ การปรับตัวให้เข้ากับ พลวัต เหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาค้นคว้า และพบว่า การมีผู้นำ องค์กรซึ่งมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและมีความ



ยั่งยืนได้ (Pembi, A. & Ali, R., 2024) เนื่องจากผู้นำที่ยึดมั่นในหลักการทางจริยธรรมไม่เพียงแต่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับพนักงานและลูกค้า แต่ยังสามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างให้กับพนักงานในการตัดสินใจและปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (Pengman, P., 2016) นอกเหนือจากบทบาทของผู้นำแล้ววัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีส่วนช่วยเหลือหลอมพฤติกรรมพนักงานในองค์กรให้มีพฤติกรรมพึงประสงค์ตามที่องค์กรได้วางไว้ วัฒนธรรมที่องค์กรพึงประสงค์โดย ส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นด้านวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเคารพซึ่งกันและกันจะช่วยลดโอกาสของการกระทำที่ไม่เหมาะสมและเพิ่มการประสานงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความมีจริยธรรมยังส่งผลโดยตรงต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร (Chowdhury, L., 2011) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นแนวทางที่องค์กรใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มต่าง ๆ ครอบคลุมตั้งแต่การทำความเข้าใจความต้องการ การสื่อสาร ตลอดจนการตัดสินใจขององค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการจัดลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม จะทำให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความพึงพอใจมีความไว้วางใจต่อองค์กรและมีการสนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Agle, B. R. & Wood, D. J., 1997) องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า พนักงาน คู่ค้า หรือชุมชนรอบข้างจะสามารถสร้างความไว้วางใจและได้รับการสนับสนุนจากบุคคลเหล่านั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Reggie, M., 2008)

การที่องค์กรมีผู้นำซึ่งมีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี สามารถบูรณาการการบริหารงานให้เข้ากับการดำเนินงานทางธุรกิจจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุด คือ ความยั่งยืนของธุรกิจ (Business Sustainability) การเติบโตของธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่ได้วัดเพียงแค่ตัวเลขกำไร แต่ยังรวมถึงผลกระทบเชิงบวกที่องค์กรสร้างให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของ (Li, Y., 2024) ซึ่งได้อธิบายว่าการที่องค์กรมีกลไกธรรมาภิบาลที่เหมาะสมและคำนึงถึงจริยธรรมจะช่วยลดความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ขององค์กรได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างการดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมกับการรักษาสถานะทางธุรกิจให้มั่นคง นอกจากนี้ Pengman, P. ได้ศึกษาและค้นพบว่า การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมทางธุรกิจ โดยผู้นำองค์กรบริหารงานอย่างมีจริยธรรมมีผลต่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก (Pengman, P., 2016)

บทความวิชาการนี้ได้มุ่งนำเสนอปัจจัยสำคัญ 3 ประการสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนของธุรกิจ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม และ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นรากฐานภายในที่ส่งผลต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นกลไกสำคัญในการบรรลุเป้าหมายนำไปสู่การเจริญเติบโตและสร้างความยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าองค์ประกอบดังกล่าวจะเป็นตัวจักรสำคัญที่ช่วยเสริมกำลังให้ธุรกิจมีความยั่งยืนมั่นคงระยะยาว เนื่องจากในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่เน้นเพียงผลกำไรสูงสุดย่อมไม่เพียงพอ การบูรณาการมิติด้านจริยธรรมเข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อสร้างความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน



ความยั่งยืนของธุรกิจ

ความยั่งยืนของธุรกิจ (Business Sustainability) เป็นแนวคิดที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในแวดวงวิชาการและภาคธุรกิจ โดยหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องในระยะยาว แนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากการรับรู้ถึงความเชื่อมโยงระหว่างการดำเนินธุรกิจกับการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งถูกกำหนดโดยคณะกรรมการโลกด้านสิ่งแวดล้อมและการพัฒนา (World Commission on Environment and Development, 1987)

ทั้งนี้ความยั่งยืนของธุรกิจ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตในระยะยาว โดยงานวิจัยของ Eccles, R. G. et al. พบว่า บริษัทที่มีแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมมักมีผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีกว่าบริษัทที่ไม่มีความมุ่งมั่นด้านนี้ ความสำคัญดังกล่าวยังรวมถึงการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก และ ความน่าเชื่อถือให้กับองค์กร ในสายตาของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่น ๆ (Eccles, R. G. et al., 2014) ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อยอดขายและความภักดีของลูกค้าในระยะยาวการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธุรกิจจะทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและมีมาตรการที่สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การดำเนินงานอย่างยั่งยืนยังส่งผลต่อรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรได้ยาวนาน (Jabbour, C. J. C. et al., 2019) เนื่องจากพนักงานรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะเลือกทำงานกับองค์กรที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารมีจริยธรรมมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่งจากภายในและพร้อมสำหรับการเติบโตในระยะยาวซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในความมั่นคงต่ออาชีพหน้าที่การงานของตนเอง

มิติการวัดความยั่งยืนของธุรกิจ

ในอดีตที่ผ่านมาได้มีการนำเสนอมิติการวัดความยั่งยืนของธุรกิจที่นอกเหนือจากมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว Elkington ได้นำเสนอการวัดด้วยแนวคิด Triple Bottom Line ที่ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ (Profit) สังคม (People) และสิ่งแวดล้อม (Planet) (Elkington, J., 1998) สอดคล้องกับ Sarma ได้นำเสนอมิติการวัด 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (Sarma, P. S. V., 2012) ในขณะที่ Dyllick, T. & Hockerts, K., ได้ขยายแนวคิดดังกล่าวให้ครอบคลุมถึง 6 มิติ ซึ่งรวมถึงมิติเชิงสถาบันและความรู้ (Dyllick, T. & Hockerts, K., 2002) จากมิติการวัดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปมิติการวัดความยั่งยืนของธุรกิจ

นักวิจัย	เศรษฐกิจ	สังคม	สิ่งแวดล้อม	ความยั่งยืนทางความรู้	ความยั่งยืนของสถาบัน	ความยั่งยืนทางคุณค่า
(Elkington, J., 1998)	✓	✓	✓			
(Dyllick, T. & Hockerts, K., 2002)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
(Sarma, P. S. V., 2012)	✓	✓	✓			

จากการทบทวนวรรณกรรมสรุปได้ว่า ความยั่งยืนของธุรกิจ (Business Sustainability) เป็นแนวคิดสำคัญที่วิวัฒนาการมาจาก การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) (World Commission on Environment and Development, 1987) โดยมุ่งเน้นที่ความสามารถขององค์กรในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการบริหารจัดการผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการเติบโตอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ทั้งนี้งานวิจัยในอดีตที่ผ่านมา พบว่า การมีแนวปฏิบัติด้านความยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรมส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินงานทางการเงินที่ดีขึ้น การสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก และความสามารถในการรักษาบุคลากร ซึ่งสะท้อนความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและเป็นรากฐานของการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกมิติ

การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ กระบวนการที่องค์กรใช้ในการสร้าง พัฒนา และรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่มีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการ (Stakeholders) ทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กร (Freeman, R. E., 1984) การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีต้องอาศัยการทำความเข้าใจความต้องการ ความคาดหวัง และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสัมพันธ์ต่อความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากองค์กรที่สามารถจัดการความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพจะได้รับความไว้วางใจ การยอมรับ และการสนับสนุนในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความเสี่ยงทางธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Donaldson, T. & Preston, L. E., 1995) นอกจากนี้ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยังช่วยให้องค์กรสามารถระบุและตอบสนองต่อประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สำคัญได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Lozano, J. M., 2012) การสร้างความสัมพันธ์เชิงรุกกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังช่วยให้องค์กรเข้าถึงทรัพยากรและความรู้ใหม่ ๆ จากภายนอกได้ง่ายขึ้น เช่น การได้รับข้อมูลเชิงลึกจากลูกค้าหรือการสร้างนวัตกรรมร่วมกับคู่ค้า การดำเนินการเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรอยู่รอด แต่ยังเติบโตและสร้างคุณค่าร่วมกันกับสังคมได้อย่างยั่งยืน

มิติการวัดการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มิติการวัดการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดในมุมมองที่หลากหลายโดย (Agle, B. R. & Wood, D. J., 1997) ได้นำเสนอการวัดโดยเน้นการประเมินและจัดลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อให้ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจได้ว่าจะให้ความสนใจและจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดมากน้อยเพียงใดซึ่งวัดจาก 3 มิติ ได้แก่ 1) อำนาจ 2) ความชอบธรรม และ 3) ความเร่งด่วนในการเรียกร้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ขณะเดียวกัน Waddock and Graves ได้นำเสนอมิติการวัดที่มุ่งเน้นไปยังคุณภาพของการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สะท้อนผ่านผลการดำเนินงานขององค์กรโดยมองว่าการจัดการที่ดีจะนำไปสู่ผลลัพธ์ด้าน 1) เศรษฐกิจการเงิน 2) สังคม (Waddock, S. A. & Graves, S. B., 1997) นอกจากนี้ Grunig and Hunt ได้เสนอการวัด 3 มิติ ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) ความผูกพัน และ 3) ความพึงพอใจที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กร (Grunig, J. E. & Hunt, T., 1984) จากมิติการวัดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 สรุปมิติการวัดการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นักวิจัย	อำนาจ	ความ ชอบธรรม	ความ เร่งด่วน	ผลการ ดำเนินงาน ทางสังคม	ผลการ ดำเนินงาน ทาง การเงิน	ความ ไว้วางใจ	ความ ผูกพัน	ความ พึงพอใจ
(Agle, B. R. & Wood, D. J., 1997)	✓	✓	✓					
(Waddock, S. A. & Graves, S. B., 1997)				✓	✓			
(Grunig, J. E. & Hunt, T., 1984)						✓	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) คือกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลุ่มบุคคลและองค์กรที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มความไว้วางใจ ลดความเสี่ยง และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาว โดยมีมิติการวัดที่หลากหลาย ทั้งการประเมินลำดับความสำคัญ ตามอำนาจ ความชอบธรรม และความเร่งด่วน และการประเมินคุณภาพผ่านผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ สังคม รวมถึงความไว้วางใจ ความผูกพัน และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และแนวปฏิบัติร่วมกันที่หล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานและกำหนดว่าองค์กรควรปฏิบัติตนอย่างไร วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งไม่เพียงแต่ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันในหมู่พนักงานแต่ยังเป็นตัวกำหนดแนวทางในการตัดสินใจและการกระทำขององค์กรในทุกระดับอีกด้วย ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความเข้มแข็งในมิติของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (ESG) จะเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญสู่ความยั่งยืนทางธุรกิจ เนื่องจากองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ดี จะสามารถปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ตลอดจนตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Eccles, R. G. et al., 2014) การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทางการเงินไปพร้อม ๆ กับการสร้างคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ในระยะยาว นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Management) เนื่องจากวัฒนธรรมที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีส่วนร่วมจะส่งเสริมให้พนักงานและผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์เชิงรุกและสร้างสรรค์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่ค้า หรือชุมชน (Freeman, R. E., 1984) วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากภายนอกจะช่วยสร้างความไว้วางใจและความผูกพัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ประสบความสำเร็จ (Grunig, J. E. & Hunt, T., 1984)



มิติการวัดวัฒนธรรมองค์กร

สำหรับมิติการวัดวัฒนธรรมองค์กร ได้มีนักวิชาการนำเสนอแนวคิดในการวัดวัฒนธรรมองค์กรในมุมมองที่แตกต่างกันโดย Denison เน้นการวัดจาก 4 มิติสำคัญที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม 2) ความสอดคล้อง 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ภารกิจ (Dey, V. K. et al., 2022) นอกจากนี้ Cameron, K. S. & Quinn, R. E. ได้นำเสนอมิติการวัดวัฒนธรรมองค์กร 4 มิติ ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ซึ่งจะมุ่งเน้นความร่วมมือกันภายในองค์กรมุ่งสร้างการทำงานเป็นทีมและการสร้างความผูกพันภายใน 2) วัฒนธรรมแบบเน้นนวัตกรรม เป็นการมุ่งเน้นการสร้างสรรค การเปลี่ยนแปลง และการยอมรับความเสี่ยง 3) วัฒนธรรมแบบตลาด เน้นการแข่งขัน ผลลัพธ์ และการบรรลุเป้าหมาย และ 4) วัฒนธรรมแบบลำดับชั้น เน้นความมั่นคง การควบคุม และกฎระเบียบที่ชัดเจน (Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011) จากมิติการวัดดังกล่าวสามารถสรุปได้ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปมิติการวัดวัฒนธรรมองค์กร

นักวิจัย	การมีส่วนร่วม	ความสอดคล้อง	ความสามารถในการปรับตัว	ภารกิจ	แบบลำดับชั้น	แบบตลาด	แบบเครือญาติ	แบบเน้นนวัตกรรม
(Denison, D. R., 2000)	✓	✓	✓	✓				
(Cameron, K. S. & Quinn, R. E., 2011)					✓	✓	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ชุดค่านิยมหลัก ความเชื่อ และแนวปฏิบัติร่วมกันที่หล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานและชี้นำการตัดสินใจ ซึ่งมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่อความยั่งยืนของธุรกิจ เพราะวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเน้นความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและบรรลุเป้าหมายทางการเงินได้ในระยะยาว นอกจากนี้ วัฒนธรรมที่เปิดกว้างยังเป็นฐานสำคัญในการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผ่านการส่งเสริมความโปร่งใสและการสร้างความไว้วางใจ สำหรับมิติการวัดได้มีการนำเสนอแนวคิดที่เน้นทั้งองค์ประกอบเชิงประสิทธิภาพ และประเพณีของค่านิยมหลัก

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรมและจริยธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้นำประเพณีนี้จะทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ (Brown, M. E. et al., 2005) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และความยุติธรรมภายในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อตัวแปรสำคัญอื่น ๆ ในองค์กร โดยทำหน้าที่เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่แสดงออกถึงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะก่อให้เกิด



วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ให้เป็นไปในทิศทางที่เน้นความรับผิดชอบและมีคุณธรรม วัฒนธรรมดังกล่าวจะกลายเป็นบรรทัดฐานที่ชี้นำพฤติกรรมของพนักงานทุกคนส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับคุณค่าที่ยึดถือ (Chowdhury, L., 2011) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมยังส่งผลโดยตรงต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากผู้นำที่ซื่อสัตย์จะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า คู่ค้า และชุมชน ทำให้สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและได้รับความร่วมมือในการดำเนินงาน (Freeman, R. E., 1984) ความไว้วางใจและความร่วมมือจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนของธุรกิจในระยะยาว เพราะองค์กรที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันและสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง (Donaldson, T. & Preston, L. E., 1995)

มิติการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในอดีตที่ผ่านมา มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดในการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมในหลายมิติ โดย Toor and Ofori ได้นำเสนอมิติการวัดซึ่งให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ และแบ่งมิติการวัด ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ความจริงใจ ผู้นำมีความจริงใจและเป็นตัวของตัวเอง 2) ความซื่อสัตย์ ผู้นำยึดมั่นในหลักการและความซื่อสัตย์ 3) ความเป็นธรรม ผู้นำปฏิบัติต่อทุกคนอย่างยุติธรรม 4) ความห่วงใย ผู้นำแสดงความห่วงใยและเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่น และ 5) ความพิจารณา ผู้นำคำนึงถึงผลกระทบต่อผู้อื่นในการตัดสินใจ (Toor, S. R. & Ofori, G., 2009) ในขณะที่ Brown, M. E. et al. ได้จำแนกมิติการวัดเป็น 2 ด้านหลัก คือ 1) ความเป็นบุคคลด้านจริยธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำที่แสดงถึงความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรม 2) ผู้จัดการด้านจริยธรรม (Brown, M. E. et al., 2005) เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการสื่อสาร ส่งเสริม และบังคับใช้กฎระเบียบเชิงจริยธรรมในองค์กร นอกจากนี้ De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N., ได้นำเสนอการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมโดยเน้นที่พฤติกรรมเชิงจริยธรรมที่ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความซื่อตรง ผู้นำที่น่าเชื่อถือและมีความสม่ำเสมอในการกระทำ 2) ความเป็นธรรม ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม และ 3) ความซื่อสัตย์ ผู้นำที่มีความจริงใจและโปร่งใสในการสื่อสาร (De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N., 2008) จากมิติการวัดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 สรุปมิติการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

นักวิจัย	ความเป็น บุคคล ด้าน จริยธรรม	ผู้จัดการ ด้าน จริยธรรม	ความ จริงใจ	ความ ซื่อสัตย์	ความ เป็น ธรรม	ความ ห่วงใย	ความ พิจารณา	ความ ซื่อตรง	ความ เป็น ธรรม	ความ ซื่อสัตย์
(Brown, M. E. et al., 2005)	✓	✓								
(Toor, S. R. & Ofori, G., 2009)			✓	✓	✓	✓	✓			



ตารางที่ 4 สรุปมิติการวัดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ต่อ)

นักวิจัย	ความเป็น บุคคล ด้าน จริยธรรม	ผู้จัดการ ด้าน จริยธรรม	ความ จริงใจ	ความ ซื่อสัตย์	ความ เป็น ธรรม	ความ ห่วงใย	ความ พิจารณา	ความ ซื่อตรง	ความ เป็น ธรรม	ความ ซื่อสัตย์
(De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N., 2008)								✓	✓	✓

จากการทบทวนวรรณกรรม สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม คือ รูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการแสดงพฤติกรรมตามหลักศีลธรรมและจริยธรรม ซึ่งผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการตัดสินใจและการกระทำ ภาวะผู้นำนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง โดยมีอิทธิพลโดยตรงต่อการก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความรับผิดชอบและคุณธรรมและยังส่งผลต่อการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือซึ่งนำพาองค์กรสู่ความยั่งยืนของธุรกิจการวัดผลได้ถูกจำแนกในหลายมิติ ทั้งการเน้นคุณลักษณะส่วนบุคคล (ความจริงใจ, ความห่วงใย) และการแบ่งตามบทบาท คือ ความเป็นบุคคลด้านจริยธรรม และ ผู้จัดการด้านจริยธรรม

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นค้นหาตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งเป็นการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีตและเอกสารที่เกี่ยวข้อง มุ่งหวังสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของธุรกิจโดยการใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพในการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัย และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยและอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีรายละเอียดในการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลกับความยั่งยืนของธุรกิจ รายละเอียดดังตาราง 5

ตารางที่ 5 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ

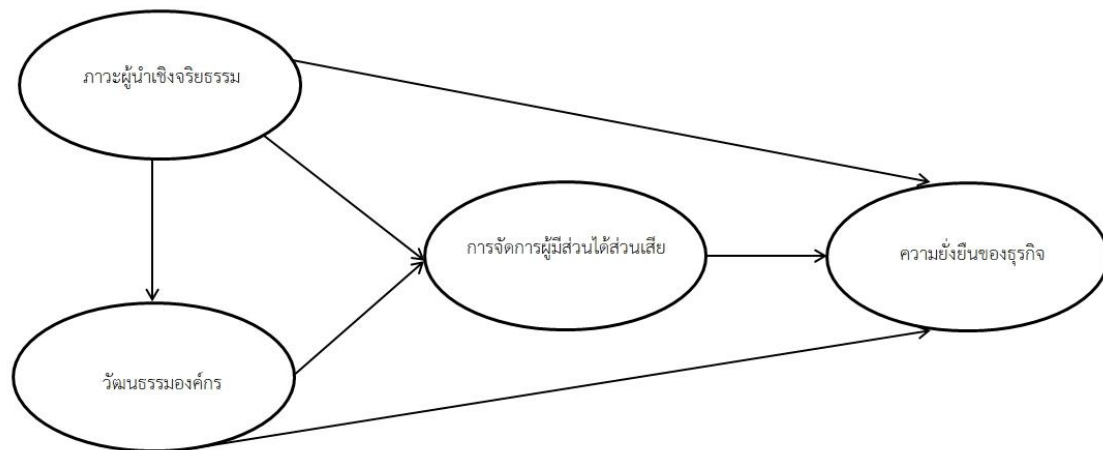
ตัวแปร	นักวิชาการ	ผลที่ค้นพบ
ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	(Al-Awaid, M. & Al-anwer Ashour, A., 2022) (Amisano, G. & Geweke, J., 2017)	ผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการบรรลุ ความสำเร็จที่ยั่งยืน โดยการสร้างความไว้วางใจและชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การดึงดูดลูกค้าที่ตระหนักถึงประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมกับความยั่งยืนของธุรกิจขนาดเล็ก โดยพบความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้นำกับความยั่งยืนในมิติทางสังคมและสิ่งแวดล้อม



ตารางที่ 5 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของธุรกิจ (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ	ผลที่ค้นพบ
	(อภิภูรัตน์ สุนทรพรพันธ์ และคณะ, 2568)	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการพัฒนาที่ยั่งยืนในองค์กร โดยระบุว่าผู้นำที่ใช้จริยธรรมในการขับเคลื่อนองค์กรจะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและมีความโปร่งใส ซึ่งส่งผลดีต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ครอบคลุมทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
วัฒนธรรมองค์กร	(Schein, E. H., 2010)	วัฒนธรรมองค์กรในระดับที่ลึกที่สุด (Basic Underlying Assumptions) เป็นตัวกำหนดวิถีคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และพฤติกรรมต่อความยั่งยืนของธุรกิจโดยตรง
	(Dey, V. K. et al., 2022)	วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน และพฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ จะส่งผลให้บริษัทมีประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ
การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	(Lozano, J. M., 2012)	การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความยั่งยืนของธุรกิจ เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและรับมือกับความคาดหวังของทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งผลทางตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังรูปภาพประกอบ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

สรุป

จากข้อค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมเอกสารเชิงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของธุรกิจ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลทางตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลทางตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการบรรลุความสำเร็จที่ยั่งยืนโดยการสร้างความไว้วางใจและชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งนำไปสู่การดึงดูดลูกค้าที่ตระหนักถึงประเด็นทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ผู้นำที่ใช้จริยธรรมในการขับเคลื่อนองค์กรจะมีการตัดสินใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีความโปร่งใส ส่งผลดีต่อความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ครอบคลุมทั้งมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ใช้เพื่อการสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงาน และ พฤติกรรมเชิงสิ่งแวดล้อมโดยสมัครใจ ส่งผลให้บริษัทมีประสิทธิภาพด้านความยั่งยืนเพิ่มขึ้นอย่างมี นอกจากนี้ ยังพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีอิทธิพลต่อความยั่งยืนของธุรกิจเนื่องจากการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีกลยุทธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความยั่งยืนของธุรกิจและเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้องค์กรสามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกและรับมือกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การศึกษาครั้งนี้ได้แสดงให้เห็นถึงกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร และการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยสู่ความยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งสามารถสรุปกรอบแนวคิดได้ว่า องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีอิทธิพลทางตรงต่อความยั่งยืนของธุรกิจ ทั้งนี้ กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนาเพื่อการศึกษาเชิงประจักษ์โดยการทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปร อันจะทำให้เกิดข้อมูลเชิงประจักษ์นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ในการสร้างความยั่งยืนของธุรกิจต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

อภิยุรัตน์ สุนทรพรพันธ์ และคณะ. (2568). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารการบริหารการศึกษาและนวัตกรรมการศึกษา, 5(1), 1-9.

- Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853- 886.
- Al-Awaid, M. & Al-anwer Ashour, A. (2022). Crisis, ethical leadership and moral courage: Ethical climate during COVID-19. *Nursing Ethics*, 29(6), 1441-1456.
- Amisano, G. & Geweke, J. (2017). Prediction using several macroeconomic models. *The Review of Economics and Statistics*, 99(5), 912-925.
- Brown, M. E. et al. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chowdhury, L. (2011). The role of organizational culture in ethical decision making. *International Journal of Business Ethics*, 8(2), 55-68.
- De Hoogh, A. H. B. & Den Hartog, D. N. (2008). Ethical leadership, psychological contract and organizational outcomes. *Leadership Quarterly*, 19(2), 173-188.
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key to organizational effectiveness? *Culture and climate*, 12(2), 177-195.
- Dey, V. K. et al. (2022). Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review. *Journal of Public Health in Africa*, 13(2), 2415. <https://doi.org/10.4081/jphia.2022.2415>.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Eccles, R. G. et al. (2014). The impact of corporate social responsibility on financial performance: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 124(4), 577-594.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island, British Columbia: New Society Publishers.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Jabbour, C. J. C. et al. (2019). Green human resource management and corporate environmental performance: The mediating role of green organizational culture. *Journal of Cleaner Production*, 35(2), 1422-1433.

- Li, Y. (2024). The impact of corporate governance and ethics on business risk. *International Journal of Corporate Finance*, 22(3), 112-125.
- Lozano, J. M. (2012). The triple bottom line: A theoretical and empirical analysis of its applicability in business. *Business Ethics: A European Review*, 21(1), 16-30.
- Pembi, A. & Ali, R. (2024). Ethical leadership and its role in achieving sustainable success. *Journal of Business and Management*, 18(2), 45-56.
- Pengman, P. (2016). Ethical leadership and sustainable growth in the retail business. *Journal of Global Retail Management*, 12(4), 21-35.
- Reggie, M. (2008). Personal relationships and ethical decision making in business. *Journal of Management Studies*, 35(5), 780-795.
- Sarma, P. S. V. (2012). Business ethics. *Sathyabhama Journal of Management*, 1(2), 29-37.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Toor, S. R. & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining a model of ethical leadership and its relationship with organizational outcomes. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533-549.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford: Oxford University Press.