

หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารองค์กร

Good Governance and Organizational Management

ยิ่งยศ บุญยานันต์ / Yingyot Boonyanunt

องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

Phra Nakhon Sri Ayutthaya Provincial Administration Organization

วันที่รับบทความ 17 กุมภาพันธ์ 2564 / แก้ไขบทความ 3 พฤษภาคม 2564 / ตอรับบทความ 21 พฤษภาคม 2564

บทคัดย่อ

บทความเรื่อง หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารองค์กร มุ่งอธิบายถึงหลักธรรมาภิบาลสากล แนวคิดธรรมาภิบาล หลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย และประโยชน์ของหลักธรรมาภิบาล การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร มีหลักสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการ ที่นำมาใช้บริหารองค์กรในปัจจุบันกันอย่างแพร่หลาย เพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรนั้นขยายตัว นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรนั้น ๆ ด้วย

คำสำคัญ : ธรรมาภิบาล, หลักธรรมาภิบาล, การบริหารองค์กร

Abstract

The articles about Good Governance and Organizational Management focuses on explaining international governance principles, good governance, concepts of good governance in Thailand and the benefits of good governance. The principles of good governance are applied in the management of the organization. There are 6 key principles: Rule of Law, Morality, Accountability, Participation, Responsibility and Cost-Effectiveness or Economy. Good Governance Principles is widely used in corporate management nowadays because it helps to create and promote the organization to have potential and efficiency such as the employees working with honesty and diligence which causing the organization's performance expand. It also makes third parties have confidence and faiths in such an organization as well.

Keywords : Good Governance, Good Governance Principles, Organizational Management

วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ปีที่ 13 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2564

บทนำ

โลกในยุคโลกาภิวัตน์กำลังเผชิญกับปัญหาภาวะโลกร้อน บทบาทของการเป็นบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคมของกลุ่มบริษัท และกิจการธุรกิจ (Good Corporate and Corporate Social Responsibility) มีความสำคัญมากขึ้นทั้งในแง่ของการเป็นแนวคิด กลไก และเครื่องมือที่สำคัญของการพัฒนา องค์กรธุรกิจและการพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อมของโลกอย่างยั่งยืน เช่น การใช้หลักธรรมาภิบาล การผลิตสินค้าและบริการที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม เป็นการสร้าง “คุณค่า” ให้กับองค์กร ธุรกิจนอกจาก “มูลค่า” ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากการประกอบธุรกิจแล้วแนวคิดดังกล่าว ยังสนับสนุนการเติบโต ทางธุรกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาทางสังคมที่เต็มไปด้วย “ความเก่ง” และ “ความดี” ความรับผิดชอบต่อสังคม ของบริษัทและกิจการธุรกิจ (Corporate Social Responsibility : CSR) มุ่งเน้นให้องค์กร ธุรกิจดำเนินกิจการทางธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมโดยรวมเพื่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ เช่น การส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับชุมชน เป็นต้น โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนิน การและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เป็นการดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอก ในอันที่จะส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งและการอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างปกติสุข

ธรรมาภิบาลหรือในกฎหมายใช้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถานว่า วิธีการปกครองที่ดี (good governance) เป็นคำซึ่งความหมายนั้นยังไม่แน่ไม่นอน ปรากฏใช้ในวรรณกรรมทางการพัฒนาระหว่างประเทศเพื่อพรรณนาวิธีการที่สำนักราชการบ้านเมืองจะดำเนินกิจการบ้านเมืองและบริหารทรัพยากรบ้านเมืองไปในทางที่รับประกันว่าสิทธิมนุษยชนจะบังเกิดผลจริงได้เช่นไร

ความหมายของธรรมาภิบาล

คำว่า “อภิบาล” ใน “ธรรมาภิบาล” นั้น หมายถึง “กระบวนการทำคำวินิจฉัย และกระบวนการเพื่อ บังคับใช้ (หรืองดเว้นจากการบังคับใช้) ซึ่งคำวินิจฉัยนั้น” และยังใช้แก่องค์กรใดก็ได้ ไม่ว่าบริษัทห้างร้าน หน่วยงานการปกครองระดับท้องถิ่น ระดับประเทศ หรือระดับระหว่างประเทศ ตลอดจนถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

แนวความคิดเรื่องธรรมาภิบาลนั้นมักปรากฏว่าใช้เป็นแบบแผนเปรียบเทียบหน่วยงานทางการเมืองและเศรษฐกิจที่ก้าวหน้ากับที่ไร้ประสิทธิภาพแต่ที่ความหมายของคำธรรมาภิบาล ยังสรุปมิได้นั้น เนื่องจากในโลกร่วมสมัยนี้รัฐประชาธิปไตยแบบเสรีนิยม โดยเฉพาะในยุโรปและอเมริกา มีการปกครองที่ประสบผลสำเร็จเป็นอันมาก สถาบันต่าง ๆ ในรัฐเหล่านี้จึงมักกำหนดมาตรฐานไว้เปรียบเทียบข้อดีข้อเสีย ของตนกับของสถาบันในรัฐรูปแบบอื่น ๆ ต่าง ๆ กันไปนอกจากนี้ ยังเป็นเพราะว่าคำ “ธรรมาภิบาล” นั้นจะมุ่งหมายถึงบุคคลใดในการปกครองก็ได้ องค์กรด้านความช่วยเหลือกับทั้งเจ้าหน้าที่บ้านเมืองในประเทศที่เจริญ แล้วจึงมักนิยามคำนั้นต่าง ๆ กันไปแล้วแต่บริบท เพื่อวางข้อกำหนดและข้อเรียกร้องต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ ระเบียบวาระและอุดมการณ์ของตน

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่ล้มละลาย ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรว่า สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้น เพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับจากสังคม ปัจจุบันการบริหารงานในภาครัฐได้รับความสนใจจากประชาชนเป็นอย่างมาก ในเรื่องของความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในหน่วยงานของรัฐก็เพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทุจริต คอร์รัปชันของหน่วยงานภาครัฐจะ ลดลง ซึ่งสิ่งที่จำเป็น ในการบริหารงานของหน่วยงานในภาครัฐ

หลักธรรมาภิบาลสากล

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: UNESCAP ได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้ การมีส่วนร่วม (Participation) นิติธรรม (Rule of Law) ความโปร่งใส (Transparency) การตอบสนอง (Responsiveness) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ความเสมอภาค ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่ง กลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) และภาระรับผิดชอบ (Accountability) ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 United Nations Development Programme : UNDP ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และ การบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการ กิจกรรมของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือ ธรรมาภิบาลซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ ด้วย รวม 9 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามีส่วนร่วมอย่าง มีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้ การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุง สถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน
9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีความมุ่งมั่นที่เปิดกว้าง และเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบท อะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าวทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

ธรรมาภิบาลในประเทศไทย

สำหรับในประเทศไทยมีการนำแนวความคิด (Corporate Social Responsibility : CSR) และการกำหนดมาตรฐาน ISO ในด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ดั้งเดิม คือ การช่วยเหลือแบ่งปันและการทำบุญให้ทาน จึงได้มีกลุ่มธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ร่วมกันผลักดันแนวคิด CSR ให้เกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดตั้งเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Venture Network Asia (Thailand)) สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute : CSRI) ซึ่งได้รับการจัดตั้งโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เช่น การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ฯลฯ ได้ร่วมสร้างกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำกิจกรรม การพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวมไปถึงโฆษณาในเชิงสร้างสรรค์และ ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

หลักการพื้นฐานของการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร การส่งเสริมให้เกิดการสร้างธรรมาภิบาลนั้น มาจากความร่วมมือของทั้งสถาบันทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาสังคม บทบาทของรัฐที่ ต่าง ๆ การสร้างธรรมาภิบาลของรัฐนั้นจำ รับผิดชอบภายใต้กฎหมาย และนโยบายที่โปร่ง การปฏิรูประบบราชการเพื่อปรับปรุง ระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ และรับผิดชอบต่อกรอบของกฎหมาย ซึ่งจุดมุ่งหมายในการ สร้างธรรมาภิบาลของภาครัฐนั้น จะต้องพยายามปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผล และ หน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบต่อการเงินที่มีประสิทธิภาพมาใช้ ความโปร่งในการปฏิบัติงาน ยกระดับ

ความ ซา องค์การภาคเอกชนและบทบาทของประชาสังคม ที่มีต่อการสร้างธรรมาภิบาล คือ การรวมตัวกันของ สาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและการประพฤติมิชอบ โดยรัฐควรมีการหามาตรการที่การตระหนักถึงการทำผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น

สำหรับหลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์กรตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบไปด้วย 6 หลักการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลัก คุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. หลักนิติธรรม (The Rule of Law) คือ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ซึ่งรวมถึงการไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ทำตามอำเภอใจ การไม่ละเมิดกฎหมาย และการไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

2. หลักคุณธรรม (Morality) คือ การยึดมั่น ถือมั่นในคุณธรรมความดีงาม ความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมรวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจ และยึดมั่นในความสุจริตคุณธรรมเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิต ทั้งความประพฤติและจิตใจซึ่งแต่ละสังคมกำหนดและยอมรับปฏิบัติกัน เช่น ซื่อสัตย์อดทน เมตตา กรุณา เสียสละ เป็นต้นในระดับกิจการ หลักคุณธรรม คือ การทำธุรกิจด้วยความมีจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งหมายถึงมาตรฐานทางศีลธรรมคุณธรรมที่ใช้กับองค์กรทางธุรกิจ ปัญหา จริยธรรมธุรกิจที่เกิดขึ้นกับกิจการ เช่น การปกปิดข้อเท็จจริง หรือตกแต่งตัวเลขทางบัญชีเพื่อหวัง ประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง การฟอกเงิน การหลบ เลี่ยงหนีภาษี การละเลยไม่ดูแลด้านความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน การเลือกปฏิบัติหรือมีสองมาตรฐาน ในการบริหารงานบุคคล

3. หลักความโปร่งใส (Accountability) คือ ความถูกต้อง ชัดเจน ปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้ รวมทั้งการให้และรับข้อมูล ที่เป็นจริงตรงไปตรงมาทันเวลาในระดับกิจการ อาจแปลความหมายของ “Accountability” ว่าเป็น “ความ รับผิดชอบที่อธิบายได้” ซึ่งเป็นภาระบทบาทของผู้บริหารในแง่ ข้อผูกพันหรือความเต็มใจที่จะยอมรับ ความ รับผิดชอบ รวมทั้งความสามารถในการรายงานชี้แจงให้เหตุผลเพื่ออธิบายการกระทำของตนเอง และสามารถตอบคำถามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ในทุกที่ทุกโอกาส เพื่อแจกแจงอธิบายการกระทำทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญรวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็น เพื่อรับคำแนะนำมาร่วมวางแผน และปฏิบัติให้ บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับสังคม ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลากหลายและมีความคิดเห็นที่แตกต่าง หลักการมีส่วนร่วมจะช่วยประสานความคิดเห็นหรือความต้องการที่แตกต่าง เพื่อยุบ่น พื้นฐานโดยคำนึงถึงประโยชน์ ส่วนรวมในระดับกิจการ องค์กรจะกำหนดให้มีคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลที่มีประสบการณ์หลากหลาย ช่วย บริหารงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความรับผิดชอบในงานของตน ความรับผิดชอบต่อ การกระทำของตนเอง รวมถึงการตระหนักและสำนึกในสิทธิและหน้าที่

6. หลักความคุ้มค่า (Cost -Effectiveness or Economy) คือ การบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในระดับบุคคล ความคุ้มค่าเทียบเคียงได้กับความประหยัดไม่ฟุ่มเฟือย และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง จำกัดให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าในระดับกิจการ คือ การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเกิด มูลค่ามากที่สุด เช่น การใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน

ประโยชน์ของธรรมาภิบาล

ประโยชน์ของธรรมาภิบาล แยกออกตามลักษณะองค์กรได้ 2 ประเภท คือ

1. ประโยชน์ของธรรมาภิบาลต่อภาครัฐ

หลักธรรมาภิบาลจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการ ทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต หลักธรรมาภิบาล มีประโยชน์ต่อภาครัฐ

2. ประโยชน์ของธรรมาภิบาลต่อภาคธุรกิจ

หลักธรรมาภิบาลจึงถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผู้ประกอบการ SMEs ไทย จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำไปใช้ในการบริหารจัดการ เพราะจะช่วยให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานทุกคนมีความสุขในการทำงาน และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี พร้อมปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะส่งผลดีโดยรวมกับการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อีกในอนาคต โดยสิ่งที่ส่งผลต่อกิจการธุรกิจ SMEs ไทยจากการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในกิจการ

สรุป

การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไก ใน การควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด ความเสียหายแก่การบริหารองค์การ เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสร้างสำนึกที่ ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์การ และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่า จะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดย คำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ เนื่องจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของ รัฐนั้น จะเกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง

เอกสารอ้างอิง

- จิรายุ ทรัพย์สิน และคณะ. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาลเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน, วารสาร มจร. (สังคมศาสตร์ปริทรรศน์), 6 (2 ฉบับพิเศษ), 13-40.
- พัชรี สีโรรส, บรรเจิด สิงคะเนติ, ถวิลวดี บุรีกุล, อัมพร ชำรงลักษณะ, มานวิภา อินทรทัต, (2561), *หลักธรรมาภิบาล : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วรารกร พุฒิพงศ์พยอม. (2558). การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอโนนแดง จังหวัดนครราชสีมา. *การประชุมวิชาการและเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ “สร้างสรรค์ และพัฒนาเพื่อก้าวหน้าสู่ประชาคมอาเซียน” ครั้งที่ 2 18-19 มิถุนายน 2558 ณ วิทยาลัยนครราชสีมา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา*. (755-766)
- สุเมธ แสงนันทนวล. (2552). *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า