

## วัฒนธรรมองค์การกับการสร้างสังคมสุจริต

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND THE CREATION OF INTERGRITY SOCIETY

นิติพล ธารารูป<sup>1</sup> จิฎิรัตน์ พิมลศรี<sup>2</sup> ณัฐวดี ลิ้มเลิศเจริญวนิช<sup>3</sup> และศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี<sup>4</sup>Nitiphol Thararoop<sup>1</sup> Titirut Phimolsri<sup>2</sup>Natthavadee Limledjalearnvanit<sup>3</sup>, and Sirapatsorn Wongthongdee<sup>4</sup><sup>1,4</sup>คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต<sup>2</sup>ฝ่ายบริหารโครงการวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต<sup>3</sup>นักวิจัยอิสระ<sup>1,4</sup>Faculty of Public Administration, Dhurakij Pundit University<sup>2</sup>Research Service Center, Dhurakij Pundit University<sup>3</sup>Independent Researcher

Received: November 3, 2020 / Revised: April 4, 2021 / Accepted: April 9, 2021

## บทคัดย่อ

บทความเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการสร้างสังคมสุจริตมีวัตถุประสงค์ เพื่ออธิบายการปลูกฝังความสุจริตให้กับองค์การทางสังคมด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ โดยเชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบของเทพเจ้ากรีกโบราณ ได้แก่ วัฒนธรรมแบบสโมสร (Zeus) วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (Apollo) วัฒนธรรมแบบเน้นที่งาน (Athena) วัฒนธรรมแบบเน้นตัวตน (Dionysus) กับองค์การทางสังคม 7 องค์การ ได้แก่ 1) ครอบครัวสามารถใช้แบบสโมสร สมาชิกครอบครัวต้องประพฤติดีและอบรมสั่งสอนเรื่องความสุจริต 2) องค์การทางการศึกษาใช้แบบเน้นบทบาท ควรบริหารองค์การอย่างโปร่งใส และการใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ 3) องค์การทางศาสนาใช้แบบเน้นบทบาท ควรปลูกฝังความสุจริตด้วยการใช้หลักธรรม พระธรรมวินัย ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี 4) องค์การชุมชนใช้แบบสโมสร ควรใช้ทุนทางสังคม ผู้นำชุมชนเป็นแบบอย่างที่ดี 5) องค์การธุรกิจขนาดเล็กใช้แบบสโมสรควรให้ความรู้ การประพฤติตนเป็นแบบอย่าง สำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่ ใช้แบบเน้นบทบาท ควรบริหารองค์การอย่างโปร่งใส การลงโทษ ให้ความรู้เรื่องความสุจริต สำหรับองค์การธุรกิจแบบเน้นงาน มีการปลูกฝังความสุจริตคือ การให้ความรู้เรื่องความสุจริต สำหรับธุรกิจเฉพาะทาง เช่น โรงพยาบาลเอกชน บริษัทสถาปนิก สำนักงานกฎหมาย ใช้แบบเน้นตัวตน ควรใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ 6) องค์การทางการเมืองการปกครองใช้แบบเน้นบทบาท ควรกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่เกี่ยวข้องกับความสุจริต สร้างจิตสำนึกความสุจริต การใช้กฎระเบียบ และผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี และ 7) องค์การสื่อมวลชน ใช้แบบเน้นตัวตน ควรใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมองค์การ คุณธรรม ค่านิยม สุจริต

**Abstract**

This article entitled “Organizational Culture and the Creation of Integrity Society” has the objective to explain the cultivation of integrity in social organizations with the application of organizational culture concept. The organizational culture concept comprises the 4 forms based on ancient Greek gods, namely, the club culture (Zeus), the role culture (Apollo), the task culture (Athena), and the existential culture (Dionysus). This four forms of organizational culture are linked with the 7 social organizations consisting of (1) the family, which can use the club culture, while the family members must behave well and teach integrity within family; (2) the educational organizations, which can use the role culture and should be managed with transparency and the application of professional ethics; (3) the religious organizations, which can use the role culture and should instill integrity with the application of Dhamma principles, Dhamma discipline and with the leaders behaving as good models; (4) the community organizations, which can use the club culture and should use the social capital with the community leaders being good models; (5) the small business organizations, which can use the club culture and should have the provision of knowledge with the acting as good examples; as for the medium and large business organizations, they can use the role culture and should be managed with transparency, punishment, and provision of knowledge on integrity; as for work-based business organizations, they can use the task culture and there should be the cultivation of integrity, i.e. the provision of knowledge on integrity; as for specialized businesses such as private hospitals, architectural companies, and law firms, they can use the existential culture and should follow the professional code of ethics; (6) the political organizations, which can use the role culture and should establish policies, strategies and plans related to integrity and create integrity consciousness, integrity rules and having leaders as good examples; and (7) the mass media organizations, which can use the existential culture and should follow the professional code of ethics.

**Keywords:** Organizational Culture, Morality, Value, Integrity

## บทนำ

ตลอด 87 ปีที่ผ่านมา รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ดำเนินการป้องกัน และปราบปรามทุจริต ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การจัดทำยุทธศาสตร์ การออกกฎหมาย การตั้งองค์กรอิสระ การทำโครงการต่อต้านการทุจริต แต่ปัญหาการทุจริตยังคงเกิดขึ้น ทรานจบจนถึงปัจจุบัน และมีรูปแบบซับซ้อนมากขึ้นในปี พ.ศ. 2562 องค์กรความโปร่งใสสากลจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์การทุจริตของประเทศไทยในอันดับที่ 101 ของโลกด้วยคะแนน 36 คะแนน (Office of the National Economics and Social Development Council, 2019: p. 1) ลดลงจากปี พ.ศ. 2561 ในลำดับที่ 99 และมีแนวโน้มลดลงในปี พ.ศ. 2563-2564 ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย ผนวกเข้ากับปัจจัยภายในของประเทศไทยมีปัญหาการทำทุจริตตั้งแต่ในระดับเล็กน้อย การทำทุจริตขนาดใหญ่ และการให้ของขวัญ (Anti-Corruption Organization of Thailand, 2017) ตั้งแต่ระดับชุมชนจนถึงระดับประเทศ ซึ่งอาจมาจากสภาพทางสังคมไทยที่เอื้อต่อการทำทุจริตดังที่ Pongsapich และ Kuwinpun (2000) ให้ข้อสังเกตถึงโครงสร้างสังคมไทยว่าเป็นสังคมแบบอุปถัมภ์เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างคนมีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมสูงกว่า (ผู้อุปถัมภ์) จะใช้อิทธิพลให้ผลประโยชน์กับผู้มีฐานะต่ำกว่า (ผู้รับอุปถัมภ์) อีกทั้งการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตของประเทศไทยส่วนใหญ่ยังไม่สามารถบูรณาการระหว่างหน่วยงานเพื่อทำกิจกรรมป้องกันการทุจริตได้อย่างสมบูรณ์ และโครงการไม่สอดคล้องกับบริบทของบางพื้นที่ เพราะรูปแบบการทำทุจริตจะถูกปรับเปลี่ยนตามบทบาทภารกิจของหน่วยงาน หากไม่เร่งแก้ไขปัญหาก็จะส่งผลทำให้ประเทศไทยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกัน และปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) กำหนดให้ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์การทุจริตสูงกว่าคะแนน 50 คะแนน (Office of

Public Sector Anti-Corruption Commission, 2018)

ในห้วงเวลาที่ผ่านมามหาหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องได้กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์เพื่อป้องกัน และปราบปรามการทุจริต โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้ง 3 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 พ.ศ. 2551-2555 ภายใต้วิสัยทัศน์สังคมไทยมีวินัย และยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรมทุกภาคส่วนร่วมป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 พ.ศ. 2556-2560 ภายใต้วิสัยทัศน์สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม ร่วมป้องกัน และปราบปรามการทุจริตเป็นที่ยอมรับในระดับสากล และระยะที่ 3 พ.ศ. 2560-2564 ภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทยใสสะอาด ไทยทั้งชาติต้านทุจริต (Office of Public Sector Anti-Corruption Commission, 2018) โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีสาระสำคัญ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 1 พ.ศ. 2551-2555 มุ่งเน้นการปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมในสังคมไทย และการสร้างเครือข่ายการป้องกันการทุจริต ระยะที่ 2 พ.ศ. 2556-2560 มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึก การต่อต้านการทุจริต และป้องกันการทุจริตเป็นเครือข่าย และปัจจุบันระยะที่ 3 พ.ศ. 2560-2564 มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการต่อต้านการทุจริต เพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมสุจริต

สังเกตได้ว่าตั้งแต่การประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตตลอด 12 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยปลูกฝังความสุจริตด้วยการสร้างสำนึกสุจริต และวัฒนธรรมสุจริตอย่างมีส่วนร่วมกับองค์กรทุกภาคส่วนหรือกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้ความสำคัญกับการสร้างความสุจริตผ่านองค์การ ดังนั้นแนวคิดวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นแนวคิดที่อธิบายการสร้างค่านิยม ทัศนคติ เพื่อกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก เช่น การแต่งกาย การตรงต่อเวลา การกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ (Jittaruttha, 2017)

บทความเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการสร้างสังคมสุจริตมีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายการปลูกฝังความสุจริตให้กับองค์การทางสังคมด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์แผน และกิจกรรมป้องกันและปราบปรามการทุจริต สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ

### แนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริต (ป.ป.ช.) ให้ค่านิยมความสุจริต คือ ความมีคุณธรรม และความโปร่งใส ดังนั้นวัฒนธรรมสุจริตจึงหมายถึง แบบแผนด้านคุณธรรม และความโปร่งใสของสมาชิกองค์การ (Office of the National Economics and Social Development Council, 2017) สำหรับความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ บรรทัดฐานที่สมาชิกองค์การยึดถือปฏิบัติร่วมกัน (Schneider et al., 2013) เช่นเดียวกับกับ Jittaruttha (2017) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกันใน 2 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปทัสฐาน เป็นแบบแผนทางความคิดความเชื่อค่านิยม อุดมการณ์ และมิติเชิงพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การ อีกทั้ง Robbins กล่าวอย่างชัดเจนว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสร้างทัศนคติ และสร้างพฤติกรรมให้กับสมาชิกองค์การ (Robbins, 1996) วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ คือ 1) การกำหนดบทบาทของสมาชิกองค์การ 2) การสื่อสารเอกลักษณ์ขององค์การไปสู่สมาชิก 3) การทำให้สมาชิกองค์การยึดผลประโยชน์ส่วนรวม 4) การเสริมสร้างความมั่นคงสู่สังคม และ 5) การสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ (Robbins & Timothy, 2016: p. 544) จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสร้างทัศนคติให้กับสมาชิกองค์การ เพราะทัศนคติเกิดจากการหล่อหลอมทางสังคม สอดคล้องกับ Allport (1967) และ Shaw

และ Wright (1967) ได้อธิบายว่าทัศนคติ คือ ค่านิยมที่เกิดจากประสบการณ์ของบุคคล และการเรียนรู้สภาพแวดล้อม เช่นเดียวกับ Miner (1992: p. 116) อธิบายว่า บุคคลมีทัศนคติแบบใดขึ้นอยู่กับการเรียนรู้สภาพแวดล้อม กลุ่มทางสังคม วัฒนธรรม ค่านิยม การเลียนแบบตามพฤติกรรมกลุ่มในมุมมอง Shrigley (1983: p. 427) มองว่า ทัศนคติเกิดจากการคล้อยตามกลุ่มทางสังคม การจูงใจ การยอมตาม และการอบรมสั่งสอน สำหรับ Kolberg (1976: p. 38) กล่าวอย่างชัดเจนว่า ทัศนคติเป็นหนึ่งในคุณลักษณะทางจริยธรรม เพราะบุคคลมีความรู้ ความรู้สึกต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมทางสังคม อีกทั้งแนวคิดสนับสนุนการปลูกฝังจากการเรียนรู้จากสภาพแวดล้อม ได้แก่ ทฤษฎีสังคมกระจกเงา (Social Mirror Theory) อธิบายว่า มนุษย์เรียนรู้ได้จากสภาพแวดล้อม และสังคม (Gregory, 1970; Mead, 1934; Saracho & Spodek, 1998) และทฤษฎีกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานการทำงานของสมอง (Brain Based Learning Theory: BBL) อธิบายว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมขององค์การ การสื่อสาร ระเบียบแบบแผนขององค์การ โครงการ และกิจกรรม

ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ทัศนคติ คือ ค่านิยมที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากกลุ่มทางสังคม สภาพแวดล้อมทางสังคม การจูงใจ การปลูกฝังทัศนคติสู่บุคคล ต้องปลูกฝังผ่านวัฒนธรรมองค์การ เริ่มจากการสร้างค่านิยม เพื่อสร้างพฤติกรรมของสมาชิกองค์การให้อยู่ภายใต้วัฒนธรรมองค์การเดียวกัน (Deal & Kennedy, 1982; Kotter & Heskett, 1992; Klein, 1996) เช่นเดียวกับ Robbins ให้มุมมองว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือสร้างทัศนคติ และกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ (Robbins, 1996)

การศึกษาของ Jittaruttha (2017) อธิบายว่า วัฒนธรรมองค์การมี 4 รูปแบบ ตามลักษณะของเทพเจ้ากรีกโบราณ ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบสโมสร (The Club Culture

หรือ Zeus) พบในองค์การขนาดเล็ก เน้นการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ สมาชิกองค์การยึดติดกับตัวบุคคลที่มีอำนาจบารมี วัฒนธรรมแบบสโมสรมีแบบแผนทางวัฒนธรรม ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจ การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเน้นสัมพันธภาพในการทำงาน

2. วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาท (The Role Culture หรือ Apollo) พบในองค์การที่มีโครงสร้างแบบระบบราชการ การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา ยึดระบบอาวุโส ให้ความสำคัญบทบาทหน้าที่มากกว่าตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคล วัฒนธรรมแบบเน้นบทบาทมีแบบแผนทางวัฒนธรรม ได้แก่ การปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์มีความแน่นอน ใช้เหตุผล และสามารถทำนายล่วงหน้าได้

3. วัฒนธรรมแบบเน้นงาน (The Task Culture หรือ Athena) พบในองค์การที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สมาชิกใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างผลงานใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมแบบเน้นงานมีแบบแผนทางวัฒนธรรม ได้แก่ การทำงานอย่างรวดเร็ว

4. วัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตน (The Existential Culture หรือ Dionysus) พบในองค์การที่มุ่งเน้นความเป็นวิชาชีพ มีอิสระ และการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยวัฒนธรรมแบบเน้นความเป็นตัวตนมีแบบแผนทางวัฒนธรรม ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในชุมชนที่มีความเป็นวิชาชีพนิยม สมาชิกองค์การมีความสัมพันธ์เป็นอิสระไม่พึ่งพิงกัน

การศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่นำวัฒนธรรมองค์การปลูกฝังความสุจริตในองค์การ เช่น องค์การทางการเงินของสหรัฐอเมริกาใช้วัฒนธรรมองค์การปลูกฝังให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส โดยกำหนดกฎระเบียบ เช่น การแสดงบัญชีทรัพย์สินของเจ้าหน้าที่การไม่รับสินบน การพัฒนาระบบการตรวจสอบย้อนกลับ เป็นต้น และในงานของ Balci et al. (2012) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคิด และจริยธรรมกับครูจำนวน 441 คน ในโรงเรียนที่ประเทศตุรกี พบว่า

เมื่อเกิดการทุจริตในองค์การ จะสร้างผลกระทบต่อทัศนคติ และจริยธรรมในการทำงานของครู และการศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) รายงานการปลูกฝังวัฒนธรรมความโปร่งใสในภาครัฐของประเทศเม็กซิโก (Organization for Economic Co-operation and Development, 2019) พบว่า ประเทศเม็กซิโก ปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริต ได้แก่ 1) การปรับปรุงประมวลจริยธรรมให้มีประสิทธิภาพ 2) การแก้ไขข้อกำหนดสำหรับเจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ 3) การปรับปรุงจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ภาครัฐ 4) การฝึกอบรมให้ความรู้เรื่องความสุจริตโปร่งใส 5) การปรับปรุงแนวทางการป้องกันและการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน 6) การกำหนดนโยบายการไม่รับของหรือสิ่งตอบแทน 7) การตรวจสอบทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ 8) การปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เรื่องความโปร่งใส 9) การปรับปรุงข้อกำหนดผู้แจ้งเบาะแสการประพฤติผิด 10) การจัดทำช่องทางการร้องเรียน และ 11) การสร้างความตระหนักในการประพฤติสุจริต

### การปลูกฝังความสุจริตให้กับองค์การทางสังคมด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

คณะผู้เขียนจึงเกิดคำถามว่า ประเทศไทยควรปลูกฝังด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การให้กับองค์การต่าง ๆ อย่างไรเหตุดังกล่าวนั้น คณะผู้เขียนจึงศึกษาคู่มือการนำยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) พบว่า การพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมสุจริตต้องดำเนินการผ่านองค์การทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว องค์การทางการศึกษา องค์การทางศาสนา องค์การสื่อสารมวลชน และภาคีเครือข่าย ซึ่งงานของ Vorakitpokatorn (2009) ให้ข้อคิดเห็นเช่นเดียวกันถึงการปลูกฝังคุณธรรมให้กับสังคมไทยต้องดำเนินการผ่านองค์การทางสังคม ได้แก่ ครอบครัว องค์การการศึกษา องค์การศาสนา องค์การการเมืองและการ

ปกครอง องค์การชุมชน องค์การธุรกิจ และองค์การสื่อมวลชน รวมไปถึงงานของนักวิชาการที่อธิบายถึงการปลูกฝังความสุจริตว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ผ่านองค์การทางสังคม เช่น ครอบครัว สถานศึกษา ศาสนา ชุมชน เพื่อสร้างวินัย ความสุจริต สำนึกที่ดี ต่อสังคมด้วยการอบรมสั่งสอน การเรียนรู้จากต้นแบบที่ดี (Tuntirojanawong & Tawisuwan, 2009; Wallipodom, 2019)

ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาครัฐไทยมีแนวทางการปลูกฝังความสุจริตผ่านทางองค์การทางสังคม ดังนั้นคณะผู้เขียนจึงนำผลการวิจัยโครงการสังเคราะห์รูปแบบ กลไก และแนวทางการปลูกฝังทัศนคติและวัฒนธรรมสุจริต เพื่อการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ซึ่งเป็นโครงการที่ได้รับทุนการสนับสนุนการวิจัยจากสำนักงาน ป.ป.ช. ปี พ.ศ. 2562 ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการปลูกฝังความสุจริตผ่านทางองค์การทางสังคมของประเทศไทย ได้แก่ ครอบครัว องค์การทางการศึกษา องค์การทางศาสนา องค์การชุมชน องค์การธุรกิจ องค์การทางการเมืองการปกครอง และองค์การสื่อมวลชน นำมาอภิปรายในประเด็นแนวทางการปลูกฝังความสุจริตผ่านทางองค์การทางสังคม โดยงานวิจัยฯ ได้กำหนดนิยามศัพท์ และขอบเขตการศึกษาขององค์การทางสังคม ดังนี้ 1) ครอบครัว หมายถึง กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกันทางสายเลือด เช่น พ่อ แม่ ลูก และกลุ่มคนที่ไม่เกี่ยวพันกันทางสายเลือด เช่น พ่อเลี้ยง 2) องค์การทางการศึกษา หมายถึง โรงเรียน และบุคลากรในสังกัดของรัฐที่บริหารโรงเรียนด้วยระบบราชการ 3) องค์การทางศาสนา หมายถึง วัดในพระพุทธศาสนา กรมการศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ มหาเถรสมาคม 4) องค์การชุมชน ให้ความหมายตามพระราชบัญญัติสภาองค์กรชุมชน พ.ศ. 2551 หมายถึง องค์การชุมชนจากการจัดตั้งโดยประชาชน หรือองค์การชุมชนที่ได้รับการแนะนำ การสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เอกชน หรือองค์กรพัฒนาเอกชน 5) องค์การธุรกิจ หมายถึง องค์กรที่ ทำกิจกรรมผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองตอบความ

ต้องการของผู้บริโภคและผลกำไร 6) องค์การทางการเมืองการปกครอง กำหนดขอบเขตในการศึกษา เฉพาะองค์การในการบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารงานส่วนท้องถิ่น 7) องค์การสื่อมวลชน หมายถึง องค์การสื่อสารมวลชนในทุกแขนง สภาวิชาชีพสื่อ สมาคมสื่อสารมวลชนต่าง ๆ หรือองค์การที่เกี่ยวข้องกับการประกอบวิชาชีพสื่อ โดยผลการวิจัยมีสาระสำคัญ ดังนี้ (Phimolsri et al., 2019)

1. ครอบครัวมีวัฒนธรรมองค์การแบบสโมสร การปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การคือ พ่อ แม่ ผู้ปกครองประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี อบรมสั่งสอนด้วยวาจาให้ซื่อสัตย์ และกำลังใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Tuntirojanawong และ Tawisuwan (2009) พบว่าการปลูกฝังความสุจริตผู้ปกครองต้องให้ความรักประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และงานของนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายว่า การปลูกฝังคุณธรรมในครอบครัวส่งผลให้สมาชิกครอบครัวมีพฤติกรรมที่ดี (Erikson, 1982; Swanger-Gagné, 2009; Thomas et al., 2009; Mingming, 2015; Bustari, 2017; Murni & Tanod, 2018; Jiang, 2018)

2. องค์การทางการศึกษามีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท เพราะปฏิบัติงานตามหน้าที่ องค์การมีโครงสร้างองค์การตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การคือ 1) การบริหารองค์การอย่างโปร่งใส สอดคล้องกับการศึกษาของ Bustari (2017) พบว่า การส่งเสริมคุณธรรมในโรงเรียนสามารถทำได้จากการส่งเสริมนโยบายคุณธรรม 2) การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ สอดคล้องกับงานของ Stewart อธิบายว่า การสร้างจิตสำนึกความเป็นครูต้องกำหนดกฎระเบียบด้านจริยธรรม เช่น จรรยาบรรณวิชาชีพครู (Stewart, 2006: pp. 345-358)

3. องค์การทางศาสนามีวัฒนธรรมองค์การ

แบบเน้นบทบาท เพราะโครงสร้างองค์การเป็นลำดับชั้นมีกฎระเบียบการปฏิบัติงาน ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ คือ 1) การใช้หลักธรรมทางศาสนา สอดคล้องกับงานของ Hitaguno (2011: p. 1) อธิบายว่า พระสงฆ์ต้องประพฤติตามหลักธรรมทางศาสนา โดยมีหลักธรรมที่เกี่ยวข้องกับความสุจริต เช่น หลักสุจริต 3 2) การใช้หลักพระธรรมวินัย สอดคล้องกับงานของ Bodeerat et al. (2013: p. 1) อธิบายว่า การบริหารคณะสงฆ์ต้องเป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎมหาเถรสมาคม เพราะพระวินัยเป็นโครงสร้างการพัฒนา คณะสงฆ์ และการจัดระเบียบความเรียบร้อยของคณะสงฆ์ และผู้นำศาสนาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

4. องค์การชุมชนมีวัฒนธรรมองค์การแบบสโมสรร เพราะมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดมีความเป็นระบบราชการน้อย ชุมชนบริหารงานในรูปแบบคณะทำงาน เช่น ผู้นำชุมชน และคณะกรรมการชุมชน เน้นการตัดสินใจที่รวดเร็ว การไว้วางใจกัน ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ คือ 1) การใช้ทุนทางสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริตกลมกลืนกับวิถีชีวิตของสมาชิกชุมชน เช่น นิทานพื้นถิ่น การอุปมาอุปไมย บทเพลงฉ่อย รวมไปถึงการใช้จารีต ประเพณีกลุ่มเกลาจิตใจสร้างจิตสำนึกการทำดี ละชั่ว กลัวบาป 2) ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการชุมชนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีการบริหารชุมชนด้วยความโปร่งใส การเคารพกฎกติกาของชุมชนอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeena และ Jeena (2019) พบว่า การส่งเสริมคุณธรรมต้องอาศัยต้นแบบที่ดีเป็นแบบอย่างกับคนในชุมชน

5. องค์การธุรกิจมีวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมแบบสโมสรร เหมาะกับองค์การธุรกิจขนาดเล็ก หรือธุรกิจครอบครัว ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ คือ ผู้บริหารองค์การต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และการให้ความรู้เรื่องความสุจริตกับสมาชิกองค์การ

2) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท เหมาะกับธุรกิจขนาดกลางและธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การคือ การบริหารองค์การอย่างโปร่งใส กำหนดบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และให้ความรู้เรื่องความสุจริตกับสมาชิก 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นงาน เช่น บริษัทโฆษณา บริษัทที่ปรึกษา เพราะเป็นองค์การที่ใช้ความสร้างสรรค์ทักษะ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญ ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การคือ การให้ความรู้เรื่องความสุจริตให้กับสมาชิกองค์การ และ 4) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตน เช่น สำนักงานกฎหมาย มีการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การคือ การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ

ข้อค้นพบการปลูกฝังความสุจริตขององค์การธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suvarnpounya (2012) พบว่า นโยบายของบริษัทเชื่อมโยงกับการส่งเสริมความสุจริตในงานของ Srijunpetch (2009) พบว่า ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสมาชิกของบริษัทต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ยึดหลักจริยธรรม เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การ งานของ Srijunpetch (2009) พบว่า การพัฒนาจริยธรรมในองค์การต้องเริ่มจากผู้บริหารเห็นความสำคัญของจริยธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่พนักงาน และกำหนดบทลงโทษ สอดคล้องกับงานของ Suvarnpounya (2012) พบว่า การที่บริษัทกำหนดบทลงโทษต่อผู้ที่ฝ่าฝืนจรรยาบรรณ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติสำหรับพนักงานและผู้มีส่วนเสียทุกฝ่าย

6. องค์การทางการเมืองการปกครอง มีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นบทบาท ดังนั้นการปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การ คือ 1) การกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่เกี่ยวข้องกับการปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริต เพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Moral Center Thailand and Institute for

Population and Social Research, Mahidol University (2015) พบว่า การส่งเสริมคุณธรรมในหน่วยงานของรัฐต้องกำหนดนโยบาย แผนงาน และกิจกรรม 2) การปลูกฝังจิตสำนึกความสุจริตตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน และระหว่างการทำงาน เช่น หลักสูตร ปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ หลักสูตรการเสริมสร้างศักยภาพของข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างสุจริต 3) การใช้กฎระเบียบส่งเสริมการปลูกฝังวัฒนธรรมสุจริตอย่างเคร่งครัด สอดคล้องกับงานของ Treesap (2018) พบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมคุณธรรม ธรรมาภิบาล กฎหมาย และประมวลจริยธรรมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบของหน่วยงาน และ 4) ผู้นำองค์กรต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร เช่น การประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริต การประกาศงดรับของขวัญ สอดคล้องกับงานของ Vorakitpokatorn (2009) พบว่า ผู้นำและบุคลากรองค์กรการเมืองการปกครองต้องประพฤติปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เพื่อรักษาศรัทธาแห่งประชาชนเป็นแบบอย่างให้กับคนรุ่นหลัง

7. องค์กรสื่อมวลชนมีวัฒนธรรมองค์การแบบเน้นตัวตน เพราะมีความเป็นอิสระทางวิชาชีพสูง มีความน่าเชื่อถือได้รับความไว้วางใจจากสังคม ดังนั้น การปลูกฝังความสุจริตที่เหมาะสมกับแบบแผนทางวัฒนธรรมองค์การคือ การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ

เพื่อกำกับการทำหน้าที่ ดูแลพฤติกรรมสื่อมวลชน และ ผู้นำองค์กรต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีด้วยการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบขององค์การอย่างเคร่งครัด เช่น การประกาศเจตนารมณ์ต่อต้านการทุจริต การประกาศงดรับของขวัญ เป็นต้น สอดคล้องกับงานหลายฉบับได้อธิบายว่า หลักสูตรที่ผลิตบัณฑิตสายงานด้านนิเทศศาสตร์ต้องจัดการเรียนการสอนเรื่องจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพสื่อเพื่อปลูกฝังหลักการเป็นนักสารสื่อมวลชนที่ดี (Anantho & Thongrin, 2016; Sridee & Kachentaraphan, 2015)

### บทสรุป

บทความเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับการสร้างสังคมสุจริต มีเป้าหมายเพื่ออธิบายการปลูกฝังความสุจริตให้กับองค์กรทางสังคม 7 องค์กร ด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ คณะผู้เขียนมุ่งหวังให้สาระสำคัญของบทความมีส่วนผลักดันยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตระยะที่ 3 พ.ศ. 2560-2564 ให้เกิดประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายรวมไปถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสุจริตขององค์กรทางสังคมที่สามารถประยุกต์สาระของบทความสร้างรูปแบบการปลูกฝังความสุจริตให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งสรุปได้ดังนี้



**ตารางที่ 1** การปลูกฝังความสุจริตผ่านทางองค์การทางสังคมของประเทศไทยด้วยแนวคิดวัฒนธรรมองค์การ

องค์การทางสังคม	วัฒนธรรมองค์การ	การปลูกฝังความสุจริต
ครอบครัว	สโมสรร	พ่อ แม่ ผู้ปกครองประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และอบรมสั่งสอนให้กำลังใจสมาชิกครอบครัว
การศึกษา	เน้นบทบาท	การบริหารองค์การอย่างโปร่งใส และใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ
ศาสนา	เน้นบทบาท	การใช้หลักธรรมทางศาสนาและหลักพระธรรมวินัย
ชุมชน	สโมสรร	การใช้ทุนทางสังคม ผู้นำชุมชน คณะกรรมการชุมชนเป็นแบบอย่างที่ดี และบริหารชุมชนอย่างโปร่งใส
การเมืองการปกครอง	สโมสรร	การกำหนดนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนด้านความสุจริต การปลูกฝังจิตสำนึกความสุจริตตลอดช่วงการรับราชการ การใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ผู้นำองค์การเป็นแบบอย่างที่ดี
สื่อมวลชน	เน้นตัวตน	การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ และผู้นำองค์การเป็นแบบอย่างที่ดี
ธุรกิจ	สโมสรร	ผู้นำองค์การเป็นแบบอย่างที่ดี การเผยแพร่ความรู้เรื่อง ความสุจริตกับสมาชิกองค์การ
	เน้นบทบาท	การบริหารองค์การอย่างโปร่งใส กำหนดบทลงโทษเป็นลายลักษณ์อักษร และการเผยแพร่ความรู้เรื่องความสุจริตกับสมาชิกองค์การ
	เน้นงาน	การเผยแพร่ความรู้เรื่องความสุจริตกับสมาชิกองค์การ
	เน้นตัวตน	การใช้จรรยาบรรณวิชาชีพ

## References

- Allport, G. W. (1967). *Reading in attitude theory and measurement*. John Welley and Sons.
- Anantho, S., & Thongrin, S. (2016). *Ethics in the media profession*. Mahidol University Press. [in Thai]
- Anti-Corruption Organization of Thailand. (2017). *Corruption cycle*. Anticorruption. <https://bit.ly/2Tp2Sbv> [in Thai]
- Balci, A., Ozdemir, M., Apaydin, C., & Ozen, F. (2012). The relationship of organizational corruption with organizational culture, attitude towards work and work ethics: A search on Turkish High School Teachers. *Asia Pacific Education Review*, 13, 137-146.
- Bodeerat, C., Adivadhanasit, C., Banchirdrit, S., & Suyaprom, S. (2013). The Buddhist Sangha administration for Buddhism stability in region 4 of the Buddhistsangha administration. *The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal*, 19(1), 43-54. [in Thai]
- Bustari, M. (2017). The institutional integrity of secondary schools. In C. S. A. Jabar (Ed.). *Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy* (pp. 370-372). Yogyakarta State University.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison Wesley Publishing Company.

- Erikson, E. H. (1982). *The life cycle completed: A review*. W. W. Norton & Company.
- Gregory, R. L. (1970). *The intelligent eye*. Weidenfield and Nicolson.
- Hitaguno, C. (2011). *The role on Sangha Administration in Hua-Hin District, Prajaubkhirikhan Province*. Buddhism. <https://bit.ly/3kHNkfh> [in Thai]
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.
- Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 32-46.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. University of Chicago Press.
- Miner, J. B. (1992). *Industrial organization psychology*. The State University of New York.
- Jiang, M. M. (2015). Research on integrity thought in traditional Chinese culture and contemporary value. In *The 2015 International Conference on Social Science and Technology Education* (pp. 666-668). <https://doi.org/10.2991/icsste-15.2015.178>
- Jeena, J., & Jeena, R. (2019). Ba Worn Santisook project: A participatory model of home, temple, school for promote. *Journal of MCU Peace Studies*, 6, 47-60. [in Thai]
- Jiang, Y. (2018). The role of traditional family motto in the moral cultivation of contemporary youth. In E. McNally (Ed.), *The 3<sup>rd</sup> International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities* (pp. 1573-1576). People's Friendship University.
- Jittaruttha, C. (2017). *Organizational culture*. Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Kohlberg, L. (1976). *Moral stages and moralization: The cognitive developmental approach*. Holt, Rinehart and Winston.
- Moral Center Thailand. (2015). *Study project to create media moral courses*. Moral Center Thailand. [in Thai]
- Moral Center Thailand and Institute for Population and Social Research, Mahidol University. (2015). *Report development of moral image scorecard of the government sector in Thailand*. Mahidol. <https://bit.ly/2KXv6H4> [in Thai]
- Murni, S., & Tanod, M. J. (2018). Maintaining family integrity through family counseling approach in the information technology advancement era. In *Non Formal Education International Conference: Advances in Social Science, Education and Humanities Research* (pp. 146-148). Universitas Negeri Padang.
- Office of Public Sector Anti-Corruption Commission. (2018). *The national strategy on the prevention and suppression of corruption*. Anticorruption. <https://bit.ly/3bWbe3J> [in Thai]
- Office of the National Economics and Social Development Council. (2019). *Corruption perception index*. UBU. <https://bit.ly/2PZkj1y> [in Thai]

- Office of the National Economics and Social Development Council. (2017). *The national strategy on corruption prevention and suppression phase 1-3*. NACC. <https://bit.ly/2WCcbED> [in Thai]
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Follow up report on the OECD integrity review of Mexico*. OECD. <https://bit.ly/3dtjuJ3>
- Phimolsri, T., Wongthongdee, S., Thararoop, N., & Limlerjalearnvanit, N. (2019). *A research synthesis of models, mechanisms, methods in cultivating attitude and integrity cultures for the prevention and suppression of corruption*. Office of the National Anti-Corruption Commission. [in Thai]
- Pongsapich, A., & Kuwinpun, P. (2000). *Patronage system*. Chulalongkorn University Press. [in Thai]
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and application*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2016). *Organizational behavior*. Pearson Publishing.
- Saracho, O. N., & Spodek, B. (1998). *Multiple perspectives on play in early childhood education*. State University of New York Press.
- Schneider, B., Ehrhart, G. M., & Macey, H. W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361-388.
- Shaw, E. M., & Wright, M. J. (1967). *Scale for the measurement of attitudes*. McGraw-Hill.
- Shrigley, R. L. (1983). The attitude concept and science teaching. *Science Education, 67*(4), 425-442.
- Sridee, S., & Kachentaraphan, P. (2015). *Knowledge of law and ethics of local media*. Press Council Fund for Health Promotion. [in Thai]
- Srijunpetch, S. (2009). Corporate governance. *Journal of Business, 32*(123), 1-6. [in Thai]
- Stewart, D. J. (2006). Teachers as exemplars: An Australian perspective. *Sage Journals, 38*(3), 345-358. <https://doi.org/10.1177/0013124506286945>
- Suvarnpounya, C. (2012). *The organization ethics and employee's Commitment at Finansa Asset Management Ltd* [Master's independent study]. Srinakharinwirot University [in Thai]
- Swanger-Gagné, M. S. (2009). *The influence of the family context and home intervention implementation integrity on child behavior during conjoint* [Doctor dissertation]. Faculty of the Graduate College, University of Nebraska.
- Thomas, R. K., Lynn, M., Joel, R. L., Phyllis, A. S., & Gail, C. (2009). Families and schools together: An experimental study of multi-family support groups for children at risk. *Journal of School Psychology, 47*(4), 245-265.
- Treesap, D. (2018). The ways to promote on morality, ethics and good governance principles in work performance of personnel in local administrative organization Southern region. *Journal of MCU Nakhondhat, 5*(2), 317-341. [in Thai]

- Tuntirojanawong, S., & Tawisuwan, S. (2009). *Promotion of effective virtue case studies of children, youth and government officials*. ARA. <https://bit.ly/2ZoFZGE> [in Thai]
- Vorakitpokatorn, S. (2009). *Complete research report, features and process of implantation morality and ethics in Thailand*. National Institute for Child and Family Development, Mahidol University. [in Thai]
- Wallipodom, S. (2019). *Cultivation*. Lek Prapai. <https://bit.ly/2XEUcyl> [in Thai]



**Name and Surname:** Nitiphol Thararoop  
**Highest Education:** Master of Arts (Public Administration), Kasetsart University  
**Affiliation:** Dhurakij Pundit University  
**Field of Expertise:** Public Administration



**Name and Surname:** Titirut Pimonsri  
**Highest Education:** Ph.D. Statistics (English Program), National Institute of Development Administration  
**Affiliation:** Dhurakij Pundit University  
**Field of Expertise:** Statistics



**Name and Surname:** Nutthawadee Limlerjalearnvanit  
**Highest Education:** Master of Arts (Applied Linguistics), King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang  
**Affiliation:** King mongkut institute of technology ladgrabung  
**Field of Expertise:** Appiled Linguistics and Social Science



**Name and Surname:** Sirapatsorn Wongthongdee  
**Highest Education:** Ph.D. (Public Administration), National Institute of Development Administration  
**University or Agency:** Dhurakij Pundit University  
**Field of Expertise:** Public Administration