ปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐในการประเมิน ITA: การศึกษาเชิงคุณภาพจากหน่วยงานต้นแบบ

Integrative factors and organizational climate affecting the success of government agencies in ITA assessment: A qualitative study of exemplary organizations

เนธิชัย ธานะราช[1] สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง[2*] ละมัย ร่มเย็น[1] นิภาพร ชนะมาร[3] สุรสิทธิ์ อุ้ยปัดฌาวงศ์[3] เพ็ญพรรษา อุ้ยปัดฌาวงศ์[4] และ สายฝน ปุนหาวงศ์[1]

Nathichai Thanaraj[1], Sanyasorn Swasthaisong[2*], Lamai Romyen[1], Nipaporn Chanamarn[3], Surasit Uypatchawong[3], Penpansa Uypatchawong[4] and Saifon Poonhawong[1]

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทยในการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนิน กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัลการประเมิน ITA ระดับดีเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2566 จำนวน 10 หน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 25 คน และผู้เชี่ยวชาญในการประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน 8 คน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) วิเคราะห์ปัจจัยเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บรรยากาศองค์การ และกระบวนการธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติ (2) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความสำเร็จในการประเมิน ITA และ (3) ถอดบทเรียนเพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐอื่น การวิจัยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบจากหน่วยงานที่ได้รับรางวัลทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงประเด็น (thematic analysis) ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยเชิงบูรณาการที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่มีบทบาทในการหล่อหลอมพฤติกรรมองค์การและความมุ่งมั่นของบุคลากร การประยุกต์ใช้ธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติผ่านการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ระบบสื่อสารที่โปร่งใส และการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิผลของการประเมิน ITA (2) บรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์และความไว้วางใจมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม นวัตกรรม และการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสาธารณะ การศึกษานี้ได้พัฒนากรอบแนวคิดเชิงประจักษ์เกี่ยวกับปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การที่สามารถนำไปใช้เพื่อการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการไทยให้มีธรรมาภิบาลและความโปร่งใสอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ปัจจัยเชิงบูรณาการ บรรยากาศองค์การ ธรรมาภิบาล ไอทีเอ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หน่วยงานภาครัฐ

[1] คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

[1] Faculty of Humanities and Social sciences, Sakon Nakhon Rajabhat University

[2] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

[2] Faculty of Management sciences, Sakon Nakhon Rajabhat University

[3] คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

[3] Faculty of Sciences and Technology, Sakon Nakhon Rajabhat University

[4] คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

[4] Faculty of Education, Sakon Nakhon Rajabhat University

[*] Corresponding author. E-mail: Sanyasorn@snru.ac.th

Received: July 19, 2025; Revised: August 21, 2025; Accepted: September 23, 2025

Abstract

This qualitative research investigated the integrated factors and organizational climate that affect the success of Thai public sector agencies in assessing ethics and transparency in operations. The target group consisted of 10 government agencies that received the ITA Excellence Award in 2023. Twenty-five participants were interviewed, and 8 experts participated in the focus group discussion. The objectives were threefold: (1) analyze the integrated factors linking ethical leadership, organizational climate, and practical governance processes; (2) study the organizational climate that promotes the success of the ITA assessment; and (3) extract lessons to synthesize development guidelines for other public sector agencies. The research used a qualitative method, collecting data through in-depth interviews with executives and responsible officials from award-winning agencies at the departmental, provincial, and local levels. The data were analyzed using thematic analysis techniques. The results indicated that: (1) Key integrated factors include ethical leadership, which plays a vital role in shaping organizational behavior and personnel commitment; the application of practical governance through clear indicators; transparent communication systems; and opportunities for public participation. This study includes the interrelationships between various factors that enhance the effectiveness of ITA assessments. (2) An organizational climate that promotes integrity and trust plays a crucial role in stimulating participation, innovation, and adherence to public accountability principles. This study develops an empirical conceptual framework of integrated factors and organizational climate that can be applied to the development and reform of the Thai bureaucracy towards sustainable governance and transparency.

Keywords: integrative factors, organizational climate, good governance, ITA, ethical leadership, public sector agencies

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 แนวโน้มของการบริหารภาครัฐทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล (good governance) และการเสริมสร้างความโปร่งใส (transparency) มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากประชาชนต่อรัฐ (Denhardt, & Denhardt, 2000; OECD, 2021) ประเทศไทยในฐานะรัฐภายใต้ระบบราชการรวมศูนย์ได้พยายามพัฒนาระบบการตรวจสอบและประเมินผลเพื่อสร้างกลไกป้องกันการทุจริตและส่งเสริมคุณธรรมในหน่วยงานภาครัฐ หนึ่งในเครื่องมือสำคัญคือ การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (integrity and transparency assessment: ITA) ซึ่งดำเนินการโดยสำนักงาน ป.ป.ช. (Office of the Public Sector Anti-corruption Commission, 2023)

ผลการประเมิน ITA สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของหน่วยงานบางแห่งในการบริหารจัดการที่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเป็นระบบ (INTOSAI, 2016) อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จดังกล่าวไม่ได้เกิดจากกระบวนการทางเทคนิคเชิงประเมินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของปัจจัยเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกันภายในองค์การ ได้แก่ บรรยากาศองค์การ (organizational climate) ที่ส่งเสริมค่านิยมของความซื่อสัตย์ ความร่วมมือ และการเคารพกฎระเบียบ (Schneider et al., 2013; Giauque et al., 2014) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (ethical leadership) ที่สามารถหล่อหลอมวัฒนธรรมของความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม (Brown, & Treviño, 2006; Resick et al., 2011) และกระบวนการธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติ (practical governance) ที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายเข้ากับการดำเนินงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงถือเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้หน่วยงานสามารถเชื่อมโยงนโยบายเข้ากับการดำเนินงานในชีวิตจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบข้อมูลเปิดเผย การกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับบริบทจริง และการบริหารงานแบบเน้นผลลัพธ์ (outcome-based governance) ซึ่งช่วย

เสริมสร้างความเชื่อมั่นจากสาธารณะและทำให้หน่วยงานมีผลการประเมิน ITA ที่สูง (Bovaird, & Löffler, 2009; Klijnet et al., 2025)

ประเทศไทยมีการบริหารราชการออกเป็น 3 ส่วนตามรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ได้แก่ 1) การบริหารราชการส่วนกลางคือการรวมอำนาจ 2) การบริหารราชการส่วนภูมิภาคคือการแบ่งอำนาจ และ 3) การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นคือการกระจายอำนาจ โดยเครื่องมือประเมิน ITA เป็นส่วนหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลที่ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้โดยผลบังคับของกฎหมายรอง ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐไทยจำนวนมากยังประสบปัญหาในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการขาดความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน ผลการประเมิน ITA ในช่วงปี 2562-2566 พบว่า หน่วยงานภาครัฐจำนวนมากยังคงได้คะแนนในระดับปรับปรุงและระดับพอใช้ สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาเชิงระบบในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในชีวิตจริง อีกทั้งยังขาดความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานบางแห่งประสบความสำเร็จในขณะที่หน่วยงานอื่นยังประสบปัญหา

การประเมิน ITA เริ่มต้นขึ้นเมื่อปี 2557 จากความจำเป็นในการสร้างกลไกป้องกันการทุจริตและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ หลังจากที่ประเทศไทยประสบปัญหาการทุจริตในระดับรุนแรง สำนักงาน ป.ป.ช. ได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยงานดำเนินการประเมินเนื่องจากมีภารกิจหลักในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต มีความเป็นกลางทางการเมือง และมีความเชี่ยวชาญด้านการประเมินธรรมาภิบาล ซึ่งผลการประเมิน ITA โดยรวมตั้งแต่ปี 2557 ถึงปัจจุบันแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานภาครัฐไทยมีแนวโน้มการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่ยังมีหน่วยงานจำนวนมากที่ต้องปรับปรุง เครื่องมือการประเมิน ITA ได้มีการพัฒนาจากเดิมที่เน้นการประเมินเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว มาเป็นการประเมินแบบผสมผสานที่รวมถึงการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน การตรวจเอกสาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก อย่างไรก็ตาม ยังต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านการวัดผลลัพธ์เชิงคุณภาพ การเชื่อมโยงกับดัชนีวัดอื่น และการสร้างกลไกติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถโยงเข้าสู่การพัฒนาแบบจำลององค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้จะมีงานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลและการประเมิน ITA อยู่บ้างในประเทศไทย เช่น ปัจจัยเชิงสาเหตุแบบบูรณาการและแนวทางการเสริมสร้างความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (Swasthaisong, 2019) หรือการปรับปรุงคุณภาพการบริการภาครัฐเพื่อความโปร่งใสและมีธรรมาภิบาล (Chanpipatpaiboon, 2024) แต่ยังขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ลงลึกถึงปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การภายในหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA โดยเฉพาะในประเด็นของความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บรรยากาศองค์การ และกระบวนการธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติ ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์อย่างมีนัยสำคัญ

ที่สำคัญคือยังไม่มีงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ถอดบทเรียนโดยตรงจากหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานในระดับต่าง ๆ (ระดับกรม จังหวัด และท้องถิ่น) ที่มีบริบทเชิงบริหารและทรัพยากรที่แตกต่างกัน การศึกษาครั้งนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว ด้วยการวิเคราะห์เชิงลึกประสบการณ์จากหน่วยงานต้นแบบ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบเชิงระบบเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การที่สามารถนำไปใช้ในการยกระดับธรรมาภิบาลภาครัฐไทยอย่างยั่งยืน การวิจัยในระยะนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ (1) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐ โดยศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บรรยากาศองค์การ และกระบวนการธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติ รวมถึงปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ (2) เพื่อศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมความสำเร็จในการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัล โดยเฉพาะในด้านวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมความโปร่งใส และกลไกการมีส่วนร่วมของบุคลากรใน

กระบวนการธรรมาภิบาล และ (3) เพื่อถอดบทเรียนและสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การ ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาหน่วยงานภาครัฐอื่นให้ประสบความสำเร็จในการประเมิน ITA อย่างยั่งยืน

เมื่องานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วง จะก่อให้เกิดประโยชน์ในหลายระดับ คือ ในระดับบุคคล ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐจะได้รับความรู้และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมธรรมาภิบาล สำหรับระดับหน่วยงาน งานวิจัยจะให้กรอบแนวคิดและแบบจำลองที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบบริหารจัดการ การสร้างกลไกการมีส่วนร่วม และการยกระดับผลการประเมิน ITA อย่างยั่งยืน อีกทั้งยังจะเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานอื่นในการเรียนรู้จากแบบอย่างที่ดีและการนำไปปรับใช้ตามบริบทเฉพาะของตนเอง

วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ที่ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและปัจจัยเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อความโปร่งใสและประสิทธิผลของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (integrity and transparency assessment: ITA) ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (case study research design) เพื่อวิเคราะห์หน่วยงานภาครัฐที่ประสบความสำเร็จในการประเมิน ITA โดยศึกษากรณีเฉพาะของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลระดับ "ผ่านดีเยี่ยม" ประจำปี พ.ศ. 2566 จากสำนักงาน ป.ป.ช. ด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (thematic content analysis) และการสังเคราะห์ข้อค้นพบเชิงนโยบาย

ประชากรเป้าหมาย/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก และการคัดเลือก

การศึกษาครั้งนี้ใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) แทนกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

1. ประชากรเป้าหมาย/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัลการประเมิน ITA ระดับดีเยี่ยม ประจำปี พ.ศ. 2566 โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกแบ่งเป็นสองระดับ คือ ระดับหน่วยงานและระดับบุคคล สำหรับเกณฑ์ระดับหน่วยงานประกอบด้วยการที่หน่วยงานได้รับรางวัล ITA ระดับ "ผ่านดีเยี่ยม" ประจำปี พ.ศ. 2566 มีความหลากหลายของประเภทหน่วยงาน ได้แก่ ระดับกรม จำนวน 4 แห่ง องค์กรรัฐวิสาหกิจ จำนวน 3 แห่ง และองค์การมหาชน จำนวน 3 แห่ง มีการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องมาไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีความยินยอมในการให้ข้อมูลและเปิดเผยข้อมูลเพื่อการวิจัย ส่วนเกณฑ์ระดับบุคคลประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กร ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการที่รับผิดชอบด้านธรรมาภิบาล การตรวจสอบภายใน และการประเมินผล มีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานปัจจุบันไม่น้อยกว่า 2 ปี และมีส่วนร่วมในกระบวนการเตรียมความพร้อมและดำเนินการประเมิน ITA

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้เทคนิค maximum variation sampling เพื่อให้ได้ความหลากหลายของมุมมองและบริบท โดยกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวน 25 คน จาก 10 หน่วยงาน ซึ่งแต่ละหน่วยงานจะมีผู้ให้ข้อมูล 2-3 คน สำหรับการกำหนดความอิ่มตัวของข้อมูล (data saturation) ผู้วิจัยใช้หลักการ theoretical saturation โดยหยุดการเก็บข้อมูลเมื่อไม่มีข้อมูลใหม่ที่แตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ ธีมหลักทั้งหมดได้รับการยืนยันจากหลายแหล่งข้อมูล และข้อมูลสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้อย่างครบถ้วน

ทั้งนี้ เกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นมีความเหมาะสมเนื่องจากช่วยให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งมุมมองเชิงนโยบายและการปฏิบัติ สามารถเปรียบเทียบข้ามระดับหน่วยงาน และได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรงกับการพัฒนาธรรมาภิบาลในหน่วยงาน

2. ประชากรเป้าหมาย/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (focus group discussion) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการประเมิน ITA โดยแบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ได้แก่ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA ระดับดีเยี่ยม มีประสบการณ์ในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จใน ITA ไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายด้านธรรมาภิบาล ตัวแทนภาควิชาการ จำนวน 3 คน ซึ่งเป็นอาจารย์หรือนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารภาครัฐ ธรรมาภิบาล หรือการประเมินองค์กร มีผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับ ITA หรือธรรมาภิบาล และมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในฐานะที่ปรึกษาหรือผู้ประเมิน และตัวแทนภาคประชาชน จำนวน 2 คน ซึ่งเป็นตัวแทนจากองค์กรภาคประชาสังคมหรือองค์กรเฝ้าระวังการทุจริต มีประสบการณ์ในการติดตามตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐไม่น้อยกว่า 3 ปี และเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมิน ITA และกระบวนการธรรมาภิบาล ผู้วิจัยใช้การเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) โดยใช้เทคนิค expert sampling สำหรับกลุ่มเป้าหมาย/กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งหมด จำนวน 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview guide) และแนวประเด็นการสนทนากลุ่มเฉพาะ (focus group discussion guide) โดยแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างประกอบด้วยประเด็นคำถามที่ออกแบบจากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่มีนัยสำคัญต่อการศึกษาข้อมูลในเชิงลึก การตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างดำเนินการผ่านการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ด้านรัฐประศาสนศาสตร์ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ และด้านการประเมิน IT ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก (1) ปัจจัยเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จใน ITA (2) บทบาทของบรรยากาศองค์การในการสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใส และ (3) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐอื่น การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือนี้ผ่านการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน จากสาขาการบริหารภาครัฐและสังคมวิทยา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เฉลี่ย 0.92 พร้อมปรับปรุงตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ทั้งแบบตัวต่อตัวและแบบกลุ่มกับผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละหน่วยงาน ทั้งแบบลงพื้นที่จริงและแบบออนไลน์ โดยมีการบันทึกเสียงและจดบันทึกภาคสนามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและแม่นยำ พร้อมทั้งเก็บรวบรวมเอกสารทางการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานผลการประเมิน ITA รายงานแผนกลยุทธ์ เอกสารภายใน และรายงานการตรวจสอบภายใน เป็นต้น เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลและเป็นการตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง (triangulation) ให้มีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ช่วงเวลาเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการระหว่างวันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2568 ถึง 20 มีนาคม 2568

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาแบบธีม (thematic content analysis) ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการถอดเทปเสียง (transcription) ให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ แล้วนำข้อมูลไปเข้ารหัส (coding) เพื่อจัดกลุ่มสาระสำคัญโดยแยกตามธีมของแต่ละตัวแปรในกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ ต่อมาใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบภายในและระหว่างกรณีศึกษา (cross-case analysis) เพื่อสังเคราะห์แบบแผนร่วม (patterns) และถอดบทเรียนความสำเร็จที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นได้ กระบวนการวิเคราะห์นี้ช่วยให้ได้ข้อค้นพบที่มีความลึกซึ้งและครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมิน ITA

การตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) จากหลายแหล่งข้อมูลเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือของการวิจัย ประกอบด้วยการตรวจสอบจากผู้ให้ข้อมูลหลายระดับทั้งระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติการ การตรวจสอบจากเอกสารทางการที่เกี่ยวข้อง และการสังเกตการณ์พฤติกรรมและบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานเพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังใช้วิธี member checking โดยให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันความถูกต้องของสาระที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ เพื่อเพิ่มความเที่ยงตรงในการวิเคราะห์ข้อมูลและลดความเสี่ยงในการตีความข้อมูลผิดพลาด

การรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

การวิจัยครั้งนี้ได้รับการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์จากสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร หมายเลขการรับรอง อว 0621.08/ว 791 ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2567 โดยผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือยินยอม (informed consent) เพื่อขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ และรักษาความลับของข้อมูลตามหลักจริยธรรมการวิจัย ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าการวิจัยดำเนินไปอย่างถูกต้องตามหลักจริยธรรมและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อผู้ให้ข้อมูลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ผลการศึกษา

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้เป็นการศึกษาความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัลคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) โดยอาศัยการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากตัวแทน 10 หน่วยงานหลากหลายระดับ (กรม จังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มหาวิทยาลัย และหน่วยงานอิสระ) จำนวน 25 ราย และการประชุมกลุ่มเฉพาะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 8 ท่าน เพื่อถอดบทเรียนเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและปัจจัยเชิงบูรณาการต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในด้านความโปร่งใสและประสิทธิผลของหน่วยงาน โดยสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

หน่วยงานหลากหลายประเภทที่ได้รับรางวัลคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ประจำปี พ.ศ. 2566 เหล่านี้ล้วนมีลักษณะของ “บรรยากาศองค์การ” ที่เอื้อต่อการพัฒนาเชิงธรรมาภิบาล โดยสามารถจำแนกออกเป็นประเด็นสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน บทบาทผู้นำ จุดแข็ง และข้อท้าทายที่หน่วยงานต้องเผชิญ ผู้วิจัยพบผลที่สำคัญดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายใน หน่วยงานส่วนใหญ่มีการจัดระบบบริหารจัดการที่ชัดเจน มีกลไกการสื่อสารภายในที่เอื้อต่อการถ่ายทอดนโยบาย ITA อย่างทั่วถึง เช่น กรมการปกครองที่กระจายภารกิจไปยังทุกสำนักเพื่อวางแผนความเสี่ยง และสำนักงาน กสทช. ที่มีการสร้างเครือข่าย ITA ภายในสำนักย่อย นอกจากนี้ หลายหน่วยงานยังใช้เกณฑ์ ITA เป็นกลไกขับเคลื่อนงาน เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ที่บูรณาการ ITA เป็นตัวชี้วัดความก้าวหน้าในสายงานของบุคลากร

> *...“ทุกปีพนักงานของเราตื่นตัวมากกับการประเมิน ITA เพราะเรามีตัวแทน ITA อย่างชัดเจนตั้งแต่ต้น และสร้างเครือข่ายในแต่ละสำนักย่อย ทำให้การสื่อสารภายในมีประสิทธิภาพและการเตรียมข้อมูลเป็นระบบ...”*
>
> ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 21, การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 มีนาคม 2568

2. บทบาทของผู้นำ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อความโปร่งใส ผู้นำในหลายหน่วยงานไม่ได้จำกัดบทบาทเฉพาะการออกนโยบาย แต่มีการมีส่วนร่วมเชิงปฏิบัติ เช่น ผู้อำนวยการขององค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวฯ ที่เข้าร่วมประชุมกับคณะทำงานโดยตรง รวมถึงกรณีของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่ผู้ว่าฯ มีบทบาทในการแปลงนโยบายเป็นภาษาที่เข้าใจง่ายและส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงของพนักงานในระดับล่าง

> “...ท่านผู้บริหารไม่ได้แค่ออกนโยบาย แต่ลงมานั่งที่ประชุมกับเราเลย และถ้ามีปัญหาอะไร ก็สามารถสั่งการและแก้ไขได้ทันที...”
>
> ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 มีนาคม 2568

> *"...บางทีที่ผู้ว่าฯ สื่อสารออกมาว่าทำเพื่ออะไร ทำอย่างไรบ้าง ทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานง่ายขึ้น เพราะว่าพนักงานเริ่มเข้าใจมากขึ้น เมื่อเข้าใจมากขึ้น ก็จะเกิดความร่วมมือ..."*
>
> ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 มีนาคม 2568

3. จุดแข็งที่โดดเด่น ได้แก่ การมีระบบการติดตามผลที่เข้มแข็ง ความร่วมมือภายในหน่วยงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความโปร่งใส เช่น การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคที่สามารถลดข้อร้องเรียนได้อย่างมีนัยสำคัญ หรือกรณีของเทศบาลนครสกลนครที่ปรับปรุงระบบการทำงานจนสามารถเรียกคืนคะแนน ITA ระดับ AA ได้ภายในปีเดียว

> *“...ความสำเร็จของหน่วยงาน แบ่งเป็น 5 ส่วน... ถ้าจะให้หน่วยงานนำไปพัฒนาเมือง ก็คงเป็นตัวแรก เพราะมีพลังจาก ป.ป.ช. ถ้าเมืองเราตก หน่วยงานก็จะมาแยกปัจจัยว่าตกเพราะอะไร และช่วยกันหาว่าควรปรับปรุงหรือแก้ไขตรงไหน เพื่อที่จะให้เมืองอยู่ในระดับที่ดีขึ้น...”*
>
> ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 มีนาคม 2568

> *"...ทางมหาวิทยาลัยเห็นเรื่อง ITA เนี่ยเป็นส่วนสำคัญมาโดยตลอด ผลักดันเรื่องนี้มาโดยตลอด... ทุกคนรู้หน้าที่ไปหมดแล้วเหมือนอยู่ในภารกิจของแต่ละหน่วยงานเป็นระบบ..."*
>
> ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 มีนาคม 2568

4. ข้อท้าทายที่หลากหลาย เช่น ความเข้าใจของประชาชนภายนอกต่อแบบประเมิน EIT ที่ยังไม่ตรงกลุ่มเป้าหมายจริง (เช่น กยศ.) หรือข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีในพื้นที่ชนบท เช่น อบต.โคกเจริญ ที่พบว่าประชาชนยังไม่คุ้นเคยกับการใช้ e-service ในการเข้าถึงข้อมูลสาธารณะ ทั้งนี้ หลายหน่วยงานยังต้องเผชิญกับความผันผวนจากการเปลี่ยนแปลงตัวบุคลากร ซึ่งอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลคะแนน ITA ได้

“...กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ อบต.โคกเจริญ ก็มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา...จากเดิมที่ยังไม่มีความเข้าใจ ตอนนี้ชาวบ้านก็ให้ความร่วมมือในการประเมินเป็นอย่างดี...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 18, การสื่อสารส่วนบุคคล, 13 มีนาคม 2568

โดยสรุป หน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA ในปี 2566 ต่างมีจุดร่วมสำคัญคือ “การสร้างระบบภายในที่ยั่งยืน” โดยอาศัยความชัดเจนของนโยบาย การมีส่วนร่วมของผู้นำ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการเรียนรู้จากผลลัพธ์ที่ผ่านมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นบทเรียนสำคัญที่สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานอื่นในการยกระดับธรรมาภิบาลภาครัฐไทย ดัง (Table 1)

Table 1 Organizational climate comparison of ITA award-winning agencies.

level	agency	leadership style	success factors	key challenges
central	department of provincial administration	data-driven analysis	strong internal systems, risk planning	external perception dependency
	designated areas for sustainable tourism administration	flexible, hands-on leadership	adaptable structure, rapid decisions	annual restructuring requirements
	electricity generating authority of Thailand	governor-led simplification	clear goals, complaint reduction	limited dissemination of ITA awareness
	student loan fund	target-oriented oversight	KPIS, monthly monitoring	evaluator-user mismatch
provincial	Phrae Province	cross-district integration	field visits, comprehensive strategy	mission overlap complexity
	Dhonburi Rajabhat University	ITA as core mission	embedded systems, staff understanding	continuous reinforcement needs
local	Lat Krathing SAO	inclusive participation	transparency emphasis	initial participation gaps
	Khok Charoen SAO	structured planning	close management, thematic approach	low e-service utilization
	Sakon Nakhon Municipality	Adaptive recovery	proactive planning, AA rating recovery	personnel change vulnerability
specialized	NBTC office	network building	cross-unit awareness	external evaluation concerns

จาก (Table 1) ผลการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA ข้ามระดับต่าง ๆ ทำให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จและความท้าทายในการสร้างธรรมาภิบาล ผู้วิจัยพบว่า (1) หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการประเมิน ITA มีรูปแบบการบริหารจัดการที่หลากหลายตามบริบทและ

ลักษณะเฉพาะของแต่ละระดับ หน่วยงานระดับส่วนกลางมีแนวโน้มใช้ระบบการบริหารจัดการที่เป็นทางการและเน้นข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกของกรมการปกครองและระบบ KPIs ของกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ขณะที่องค์การ DASTA แสดงถึงความยืดหยุ่นและการตัดสินใจที่รวดเร็ว สำหรับหน่วยงานระดับส่วนภูมิภาคต้องเผชิญความซับซ้อนในการประสานงานทั้งแนวดิ่งและแนวนอน จังหวัดแพร่ใช้การบูรณาการข้ามอำเภอ ส่วนมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรีโดดเด่นในการทำให้ ITA เป็นภารกิจหลักและฝังระบบเข้าในกระบวนการทำงานประจำ หน่วยงานระดับท้องถิ่นมีจุดแข็งในการใกล้ชิดกับประชาชนและความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทศบาลเมืองสกลนครที่แสดงความสามารถในการฟื้นตัวหลังจากคะแนนลดลง (2) องค์ประกอบแห่งความสำเร็จ การวิเคราะห์ข้ามหน่วยงานเผยให้เห็นถึงแรงขับเคลื่อนความสำเร็จ 4 องค์ประกอบหลัก ประการแรกคือ การมีส่วนร่วมของผู้นำโดยตรง ซึ่งพบในทุกหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นผู้ว่าการที่ขับเคลื่อนกระบวนการ ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุมเพื่อเร่งการตัดสินใจ หรือผู้นำที่กำหนดเป้าหมายและติดตามผลอย่างใกล้ชิด ประการที่สองคือ การติดตาม KPIs เป็นระบบ ที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถวัดผลและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ประการที่สามคือ ความเข้าใจทั่วองค์กร เกี่ยวกับ ITA และหลักธรรมาภิบาลในทุกระดับ ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นโดยไม่ต้องกำกับอย่างใกล้ชิด ส่วนประการสุดท้ายคือ ความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัว ที่แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นและความสามารถในการเรียนรู้จากความผิดพลาด (3) ความท้าทายร่วมที่ต้องเผชิญ แม้จะประสบความสำเร็จ แต่หน่วยงานต่าง ๆ ยังคงต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญ 4 ประการ การพึ่งพาการรับรู้จากภายนอก เป็นความท้าทายที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะผลการประเมิน EIT ที่ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของประชาชนซึ่งหน่วยงานควบคุมได้จำกัด ความต้องการความยั่งยืน เป็นความท้าทายที่สองที่ต้องการการเสริมแรงอย่างต่อเนื่องและการรักษาระดับความตื่นตัวของบุคลากร ความซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่หรือที่มีภารกิจหลากหลาย และการจัดการการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะความเสี่ยงจากการเปลี่ยนบุคลากรที่อาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

โดยสรุป การวิเคราะห์บรรยากาศองค์การของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA แสดงให้เห็นว่าการสร้างธรรมาภิบาลที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความโปร่งใสและความรับผิดชอบ แม้จะมีความท้าทายที่ต้องเผชิญ แต่ประสบการณ์ของหน่วยงานเหล่านี้เป็นแนวทางที่มีค่าสำหรับการพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐไทยอย่างยั่งยืนต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงบูรณาการต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA

Table 2 Ranking of factors contributing to the success of ITA award winning agencies.

No.	success factors	number of agencies mentioned
1	ethical leadership	10
2	organizational culture	9
3	operational transparency	9
4	participatory administration	9
5	organizational effectiveness	7
6	legal enforcement measures	7
7	information technology and monitoring systems	6

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจากหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัล ITA ประจำปี พ.ศ. 2566 พบว่า ความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงานเหล่านี้มิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการองค์ประกอบหลากหลายด้าน ซึ่งส่งเสริมซึ่งกันและกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถสังเคราะห์ออกมาเป็น 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ อันดับแรก คือ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับการกล่าวถึงจากทุกหน่วยงาน (10 แห่ง) สะท้อนให้เห็นว่าผู้นำองค์กรที่ยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร ผลักดันการสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใส และขับเคลื่อนกลไกธรรมาภิบาลอย่างจริงจัง อันดับที่สอง คือ วัฒนธรรมองค์การ ความโปร่งใสในการดำเนินงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งแต่ละปัจจัยได้รับการกล่าวถึงจาก 9 หน่วยงาน โดยวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อความโปร่งใส เช่น การให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และความตรงไปตรงมา ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล อันดับที่สาม คือ ความโปร่งใสในการดำเนินงานหมายถึงการเปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบได้ และการสื่อสารที่ชัดเจนกับประชาชน อันดับที่สี่ คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของในหมู่บุคลากร และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ อันดับที่ห้า คือ ประสิทธิภาพขององค์กร อันดับที่ 6 คือ มาตรการทางกฎหมาย ซึ่งได้รับการกล่าวถึงจาก 7 หน่วยงาน โดยองค์กรที่มีโครงสร้างการบริหารชัดเจน ระบบงานที่คล่องตัว และการจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะสามารถตอบสนองต่อเกณฑ์การประเมิน ITA ได้ดีขึ้น ในขณะเดียวกัน กฎระเบียบและมาตรการบังคับใช้อย่างเป็นธรรมก็เป็นอีกกลไกหนึ่งที่เสริมสร้างความเข้มแข็งในระบบธรรมาภิบาล และอันดับที่เจ็ด คือ ระบบข้อมูล เทคโนโลยี และการติดตามผล ซึ่งได้รับการกล่าวถึงจาก 6 หน่วยงาน แสดงให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการทำงาน เช่น ระบบ e-service, การรายงานแบบ real-time และระบบ dashboard ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความสะดวกและความแม่นยำ แต่ยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในการติดตามตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบทั้ง 7 ประการนี้ล้วนมีความสำคัญและเสริมพลังกันอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่ถือเป็นแกนกลางของความสำเร็จ เพราะสามารถส่งอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการวางระบบงานที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นรากฐานของการบรรลุผลลัพธ์ตามเกณฑ์การประเมิน ITA อย่างยั่งยืน ดัง (Figure 1)

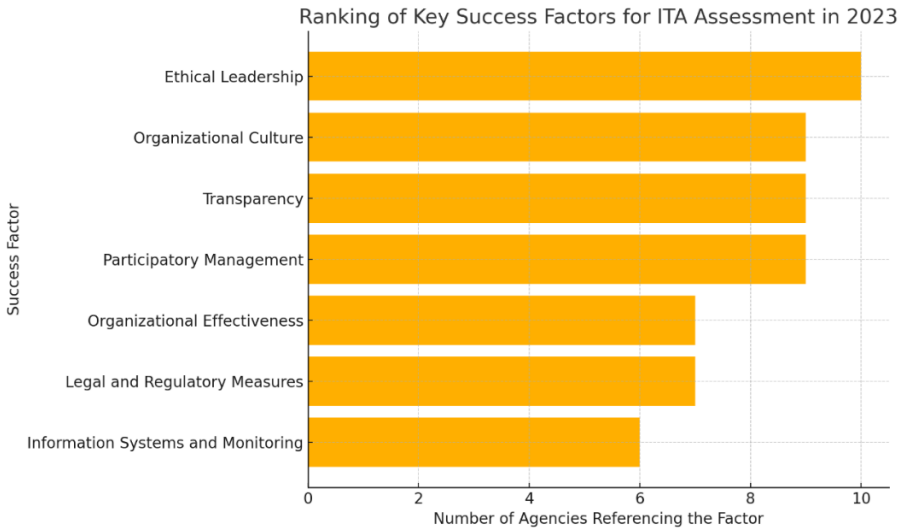


Figure 1 Ranking of factors contributing to the success of ITA award-winning agencies.

อภิปรายผล

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ได้สะท้อนให้เห็นภาพรวมของความสำเร็จที่เกิดจากการหลอมรวมขององค์ประกอบเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนดไว้และสามารถอภิปรายเทียบเคียงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในระดับสากลได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

1. ด้านบรรยากาศองค์การ ตามทฤษฎีของ Schneider et al. (2013) สามารถส่งเสริมความสำเร็จในการประเมิน ITA สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chen, & Jin (2014) พบว่าบรรยากาศที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมภายในองค์กรภาครัฐจะกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและแสดงพฤติกรรมสนับสนุนธรรมาภิบาลมากขึ้น ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติจริง และในด้านระบบข้อมูลและเทคโนโลยี มีผลศึกษาของ Efthymiou (2025) ที่พบว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพได้อย่างไรผ่านรูปแบบการให้บริการดิจิทัล เช่น G2C G2B และ G2G ขณะที่รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์มุ่งเน้นไปที่วัตถุประสงค์ที่กว้างขึ้น เช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมและการเพิ่มประสิทธิภาพทรัพยากร และยังมีผลงานวิจัยของ Homduangsee et al. (2025) ที่ศึกษาบทเรียนความสำเร็จและองคาพยพของการขับเคลื่อนชุมชนปลอดขยะสู่การเป็นชุมชนต้นแบบ: กรณีศึกษาชุมชนบ้านหนองสองห้อง จังหวัดราชบุรี พบว่า ปัจจัยความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากการมีต้นแบบ การสนับสนุนของภาคีเครือข่าย ความไว้เนื้อเชื่อใจ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน อย่างไรก็ตาม ยังมีบางประเด็นที่ผลการวิจัยในบริบทของประเทศไทยไม่สอดคล้องกับบางงานวิจัย เช่น ข้อจำกัดของประชาชนต่อการมีส่วนร่วมผ่านระบบออนไลน์ แม้ว่าหลายงานวิจัย เช่น งานวิจัยของ Sansanam, & Kositwarawut (2024) ที่พบว่า คุณภาพบริการ คุณภาพข้อมูลและความปลอดภัยเป็นองค์ประกอบของคุณภาพบริการรัฐอิเล็กทรอนิกส์ที่มีผลพยากรณ์ต่อการเข้าร่วมของประชาชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในกรณีของ อบต.โคกเจริญ ในประเทศไทยยังพบข้อจำกัดในระดับปฏิบัติ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทที่ประชาชนยังขาดทักษะด้านดิจิทัล และไม่คุ้นเคยกับ e-service จึงทำให้ผลลัพธ์ในบริบทไทยยังไม่สามารถสะท้อนศักยภาพของเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ ในขณะที่งานวิจัยสากลมีความแตกต่างจากผลการวิจัยนี้ ได้แก่ งานวิจัยของ Sadat (2025) ที่เน้นศักยภาพของ digital-government ผู้วิจัยพบว่าประชาชนที่มีสมรรถนะดิจิทัลสูงกว่ามีความพร้อมมากกว่าในการมีส่วนร่วมในกระบวนการปรึกษาหารือนโยบายออนไลน์ การให้ข้อเสนอแนะและการตรวจสอบเจ้าหน้าที่รัฐ ขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาหลายแห่งยังมีความพร้อมดิจิทัลที่ไม่สม่ำเสมอ ก่อให้เกิด "ช่องว่างดิจิทัล" ที่จำกัดศักยภาพในการทำให้การกำกับดูแลดิจิทัลเป็นประชาธิปไตย กรณีของ อบต.โคกเจริญแสดงให้เห็นว่าแม้จะมีระบบ e-service ที่ทันสมัย แต่ประชาชนในพื้นที่ชนบทยังคงเลือกใช้การติดต่อแบบเผชิญหน้า ทำให้เทคโนโลยีกลายเป็นเครื่องมือเสริมมากกว่าเครื่องมือหลักในการสร้างธรรมาภิบาล การค้นพบนี้ท้าทายสมมติฐานของงานวิจัยตะวันตกที่มองว่าเทคโนโลยีเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จ

และงานวิจัยนี้ยังชี้ให้เห็นว่า "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล" (interpersonal relationships) ยังคงเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ Almquist et al. (2013) ที่ชี้ว่าการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีควรยึดโยงกับโครงสร้างถาวรขององค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน แต่ในกรณีของหลายหน่วยงานในประเทศไทยที่ถูกศึกษายังพบว่า การเปลี่ยนตัวผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานส่งผลต่อคะแนน ITA ได้โดยตรง ซึ่งสะท้อนถึงความเปราะบางของระบบที่ยังอิงกับบุคคลมากกว่าระบบ ปรากฏการณ์เช่นนี้เรียวกว่า "การปกครองที่ยึดติดกับบุคคล" (personalized governance) โดยงานวิจัยนี้เปิดเผยปรากฏการณ์เฉพาะของระบบราชการไทยที่ความสำเร็จของระบบธรรมาภิบาลยังคงผูกติดกับบุคคลมากกว่าระบบ ซึ่งขัดแย้งกับข้อเสนอแนะของ Suengkamolpisut, & Singhatong (2026) ที่เน้นการสร้างระบบที่เป็นอิสระจากบุคคล กรณีของหลายหน่วยงานที่คะแนน ITA เปลี่ยนแปลงตามการเปลี่ยนแปลงผู้นำแสดงให้เห็นว่า "ภาวะผู้นำเชิงบุคลิกภาพ" (charismatic leadership) ยังคงมีบทบาทสำคัญในบริบทไทยมากกว่าระบบสถาบัน การค้นพบนี้ไม่ได้หมายความว่าการยึดติดกับบุคคลเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเป็น

"สถาบันนิยมทีละขั้น" (gradual institutionalization) ที่คำนึงถึงบริบทวัฒนธรรมไทยที่เคารพผู้นำและให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

2. ปัจจัยเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จนั้น สอดคล้องกับงานของ Thanh, & Van (2020) ซึ่งศึกษาบทบาทของผู้นำภาครัฐในประเทศเวียดนาม โดยชี้ว่า "ethical leadership" มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการส่งเสริมความโปร่งใสและความไว้วางใจจากประชาชนในภาครัฐ การค้นพบเรื่องความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนธรรมาภิบาลยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Ionescu (2013) ชี้ให้เห็นว่ารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ถูกนำมาใช้เพิ่มมากขึ้นเพื่อปรับปรุงความโปร่งใสในภาครัฐ และเพื่อต่อสู้กับการทุจริต โดยการบันทึกและประเมินผลการพัฒนาระบบต่อต้านการทุจริตที่เรียกว่า OPEN (online procedures enhancement for civil application) ในรัฐบาลกรุงโซลระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อต่อต้านการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พัฒนาและกลายเป็นต้นแบบของระบบระดับชาติที่สามารถนำมาใช้เพื่อวัตถุประสงค์เดียวกันนี้ ในการนำระบบ OPEN ซึ่งเป็นระบบต่อต้านการทุจริตมาใช้นั้น ปัจจัยด้านกฎระเบียบมีประสิทธิผลสูงสุด และภาวะผู้นำที่เข้มแข็งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของระบบนี้ ผลการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ได้ก้าวข้ามการยืนยันทฤษฎีที่มีอยู่เดิม และสร้างคุณค่าใหม่ในหลายประเด็นสำคัญที่แตกต่างจากงานวิจัยนานาชาติ การค้นพบ "รูปแบบภาวะผู้นำแบบปรับตัว" (adaptive Leadership) ในบริบทของเทศบาลเมืองสกลนครที่สามารถฟื้นตัวหลังจากคะแนนลดลงเป็นประเด็นที่แตกต่างจากงานของ Nguyen (2020) ที่มุ่งเน้นเพียงการรักษาเสถียรภาพของผู้นำเชิงจริยธรรม งานวิจัยนี้เผยให้เห็นว่าในสภาพแวดล้อมการเมืองท้องถิ่นไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำบ่อยครั้ง ความสามารถในการฟื้นฟูและปรับตัว กลับเป็นทักษะที่สำคัญกว่าการรักษาเสถียรภาพ

3. การถอดบทเรียนและแนวทางการพัฒนา "โมเดลธรรมาภิบาลแบบบูรณาการ" ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานของ Homduangsee et al. (2025) ที่ศึกษาบทเรียนความสำเร็จและองค์ประกอบของการขับเคลื่อนชุมชน โดยพบว่า ปัจจัยความสำเร็จเกิดขึ้นมาจากการมีต้นแบบ การสนับสนุนของภาคีเครือข่าย ความไว้เนื้อเชื่อใจ แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ และกระบวนการมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนถึงความสำคัญของการทำงานแบบบูรณาการที่ครอบคลุมหลายมิติ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในบริบทของประเทศไทยได้เผยให้เห็นประเด็นที่แตกต่างจากงานวิจัยในต่างประเทศบางประการ โดยเฉพาะข้อจำกัดของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แม้ว่างานวิจัยของ Kyere, & Kumah (2017) การมีส่วนร่วมทางอิเล็กทรอนิกส์ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน แต่ในกรณีของหน่วยงานภาครัฐไทยระดับท้องถิ่นยังพบข้อจำกัดในระดับปฏิบัติโดยเฉพาะในพื้นที่ชนบทที่ประชาชนยังขาดทักษะด้านดิจิทัลและไม่คุ้นเคยกับ e-service จึงทำให้ผลลัพธ์ในบริบทไทยยังไม่สามารถสะท้อนศักยภาพของเทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ประเด็นเรื่องความยั่งยืนของระบบธรรมาภิบาลเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ซึ่งพบในหลายหน่วยงานที่ถูกศึกษา สะท้อนถึงข้อจำกัดของระบบราชการไทยที่ยังอิงกับบุคคลมากกว่าระบบ ซึ่งแตกต่างจากข้อเสนอแนะของ Bradley et al. (2023) ที่ชี้ว่าการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีควรยึดโยงกับโครงสร้างถาวรขององค์กรเพื่อให้เกิดความยั่งยืน ทั้งนี้ การค้นพบ "รูปแบบการบูรณาการข้ามระดับ" ในกรณีของจังหวัดแพร่ที่ประสานงานข้ามอำเภอเป็นนวัตกรรมที่แตกต่างจากโมเดลธรรมาภิบาลแบบ hierarchical ที่พบในงานของ Almquist et al.(2013) โดยแสดงให้เห็นว่าในระบบราชการไทยที่มีความซับซ้อนทางโครงสร้าง การสร้างเครือข่ายแนวนอน สามารถเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลได้มีประสิทธิภาพมากกว่าการควบคุมแนวดิ่ง

4. ข้อจำกัดเฉพาะบริบทไทยและผลกระทบต่อการวิจัย ดังนี้ (1) ข้อจำกัดด้านโครงสร้างระบบราชการ ระบบราชการไทยที่มี "ความซ้อนทับของภารกิจ" ระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นสร้าง

ความท้าทายในการศึกษาตัวแปรอิสระ กรณีของจังหวัดแพร่แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จของการประเมิน ITA ไม่สามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนว่าเกิดจากปัจจัยภายในหน่วยงานหรือการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในประเทศที่มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน (2) ข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมการวิจัย "วัฒนธรรมการให้ข้อมูลแบบสุภาพ" (courtesy bias) ในสังคมไทยส่งผลต่อคุณภาพข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลหลักมีแนวโน้มเน้นประเด็นเชิงบวกและลดความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ทำให้งานวิจัยต้องใช้วิธี การตรวจสอบข้อมูลจากหลายแหล่ง (triangulation) และการสังเกตพฤติกรรมจริงเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือ (3) ข้อจำกัดด้านการเข้าถึงข้อมูล ระบบข้อมูล ITA ที่เป็นความลับระดับหน่วยงานและการรายงานผลที่เน้นตัวเลขมากกว่าการวิเคราะห์เชิงคุณภาพสร้างข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลที่ลึกซึ้ง การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูล EIT (external integrity and transparency) รายบุคคล ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของการรับรู้ระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ได้อย่างละเอียด (4) ข้อจำกัดด้านการเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม การเปรียบเทียบผลการวิจัยกับงานศึกษาระหว่างประเทศมีข้อจำกัดเนื่องจาก ความแตกต่างทางวัฒนธรรมการบริหาร เช่น การเปรียบเทียบกับงานของ Nguyen et al. (2025) ในเวียดนามแม้จะมีความคล้ายคลึงในระบบสังคมนิยมแต่โครงสร้างการกระจายอำนาจและบทบาทของการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (5) ข้อจำกัดด้านเวลาในการศึกษา การศึกษาแบบ cross-sectional ไม่สามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศองค์การและผลกระทบในระยะยาว โดยเฉพาะความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่พบในหลายหน่วยงาน

สรุป

จากผลการวิจัย พบข้อจำกัดและความแตกต่างในบริบทพื้นที่วิจัยระหว่างต่างประเทศและประเทศไทย งานวิจัยนี้ได้พัฒนา "โมเดลธรรมาภิบาลแบบบูรณาการเฉพาะบริบท" (context-specific integrated governance model) ที่แตกต่างจากโมเดลสากลใน 3 ประเด็นหลัก ดัง (Figure 2) ดังนี้

1. การรวมเอาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ โดยยอมรับบทบาทของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและภาวะผู้นำเชิงบุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ แทนที่จะมองเป็นอุปสรรค ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาชุมชนในบริบทไทยที่เน้นความสำคัญของ ความไว้เนื้อเชื่อใจ แรงจูงใจ และกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชน

2. การเน้นกลไกการปรับตัวและฟื้นฟูมากกว่าการรักษาเสถียรภาพ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

3. การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและการสื่อสารแบบดั้งเดิม แทนการเน้นเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว บุคลิกภาพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ แทนที่จะมองเป็นอุปสรรค

4. การเน้นกลไกการปรับตัวและฟื้นฟูมากกว่าการรักษาเสถียรภาพ เพื่อรองรับสภาพแวดล้อมการเมืองที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

5. การบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีและการสื่อสารแบบดั้งเดิม แทนการเน้นเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว

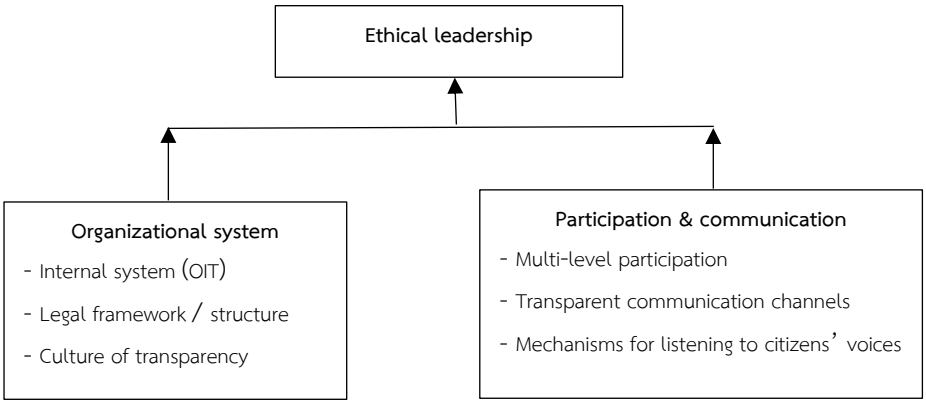


Figure 2 Integrated mechanism model for enhancing government transparency.

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเชิงบูรณาการและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประเมิน ITA ของหน่วยงานภาครัฐไทย ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการพัฒนาธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 การพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐไทยต้องอาศัยการปรับปรุงนโยบายในหลายระดับอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากระดับชาติที่ต้องมีการปรับปรุงระบบประเมิน ITA ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละระดับหน่วยงาน ทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งพัฒนาตัวชี้วัดที่สามารถวัดความยั่งยืนของระบบธรรมาภิบาลได้อย่างแท้จริง หน่วยงานที่ควรรับผิดชอบการดำเนินการในส่วนนี้คือสำนักงาน ป.ป.ช. ในฐานะหน่วยงานหลักด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

1.2 ควรมีการพัฒนากรอบกฎหมายที่ส่งเสริมการสร้างระบบสืบทอดภาวะผู้นำและการจัดการความรู้องค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. และสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ควรร่วมกันดำเนินการ รวมถึงการจัดทำหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับข้าราชการและการสร้างระบบพี่เลี้ยงระหว่างหน่วยงาน โดยให้สำนักงาน ก.พ. และสถาบันพระปกเกล้าเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

1.3 ในระดับภาคและจังหวัด การจัดตั้งเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลไกประสานงานข้ามอำเภอเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้ สำนักงานจังหวัดและศูนย์ราชการจังหวัดควรเป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน พร้อมกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลระดับภาคและระบบการยกย่องเชิดชูหน่วยงานต้นแบบ ซึ่งคณะกรรมการจังหวัดและสำนักงาน ป.ป.ช. ระดับภูมิภาคควรร่วมกันรับผิดชอบ

1.4 สำหรับระดับท้องถิ่น การพัฒนาแนวทางการสื่อสารที่ผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีสมัยใหม่และวิธีการดั้งเดิมเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าประชาชนในพื้นที่ยังคงต้องการการสื่อสารแบบเผชิญหน้า กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงควรเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาแนวทางดังกล่าว ควบคู่ไปกับการจัดอบรมเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นและการจัดทำคู่มือแนวทางปฏิบัติที่เข้าใจง่าย โดยสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบ

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล จากผลการวิจัยพบว่าการมีส่วนร่วมของผู้นำโดยตรงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรเข้าร่วมกิจกรรม ITA อย่างสม่ำเสมอไม่น้อยกว่าเดือนละ 1 ครั้ง และจัดประชุมเพื่อทบทวนกลยุทธ์การพัฒนาธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การจัดสรรงบประมาณเฉพาะสำหรับการพัฒนาธรรมาภิบาลและการมอบหมายผู้รับผิดชอบที่มีอำนาจในการตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ

2.2 สำหรับผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติ ควรจัดประชุมทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านธรรมาภิบาลและสร้างแผนพัฒนารายบุคคลที่เน้นความรู้และทักษะด้าน ITA นอกจากนี้ การทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ รวมถึงการสร้างระบบการจัดเก็บข้อมูลที่มีมาตรฐานเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นกำลังหลักในการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล ควรได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างสม่ำเสมอผ่านการเข้าอบรมด้านธรรมาภิบาลและการศึกษาแนวปฏิบัติที่ดีจากหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติงานประจำ เจ้าหน้าที่ควรยึดหลักความซื่อสัตย์และความโปร่งใส พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลและหลักฐานการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและประเมินผล

2.4 หน่วยงานสนับสนุนมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาธรรมาภิบาล สำนักงาน ป.ป.ช. ควรพัฒนาเครื่องมือการประเมิน ITA ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งจัดทำคลังความรู้และระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่ได้รับรางวัล ITA ส่วนสำนักงาน ก.พ. ควรปรับปรุงระบบการพัฒนาข้าราชการให้เน้นธรรมาภิบาลและจริยธรรมมากขึ้น และจัดทำมาตรฐานสมรรถนะด้านธรรมาภิบาลสำหรับข้าราชการในทุกระดับ

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

3.1 การพัฒนาองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่องต้องอาศัยการวิจัยในหลายมิติ การวิจัยเชิงปริมาณที่ควรดำเนินการในอนาคต ได้แก่ การสำรวจหน่วยงานภาครัฐในวงกว้างทั้งที่ได้รับรางวัล ITA และที่ไม่ได้รับรางวัล เพื่อให้เข้าใจปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างในผลการประเมิน รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การเฉพาะด้านธรรมาภิบาลที่มีความเที่ยงและความตรงสูง โดยมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ ควรเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการ

การวิจัยเชิงคุณภาพที่จำเป็นในอนาคต คือ การศึกษาเปรียบเทียบหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จกับหน่วยงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่ส่งผลต่อความแตกต่างในผลลัพธ์ สำนักงาน ป.ป.ช. และสถาบันวิจัยต่าง ๆ ควรร่วมกันดำเนินการศึกษาในเรื่องนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความลึกซึ้งและสามารถนำไปพัฒนาเป็นแนวทางปฏิบัติได้

3.2 การวิจัยระยะยาวเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อติดตามความยั่งยืนของการพัฒนาธรรมาภิบาล โดยเฉพาะการศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงผู้นำต่อระบบธรรมาภิบาลในระยะเวลา 3-5 ปี และการเปรียบเทียบประสบการณ์กับประเทศอื่น ๆ ในภูมิภาคอาเซียน สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติควรสนับสนุนการวิจัยประเภทนี้อย่างต่อเนื่อง การวิจัยเพื่อพัฒนานวัตกรรมมีความสำคัญในการสร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมธรรมาภิบาล เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และการสร้างระบบปัญญาประดิษฐ์เพื่อวิเคราะห์และพยากรณ์ผลการประเมิน ITA สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัลและศูนย์เทคโนโลยีแห่งชาติ (NSTDA) ควรเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการวิจัยประเภทนี้

3.3 การวิจัยเชิงนโยบายเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อประเมินประสิทธิผลของนโยบายที่มีอยู่และพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายใหม่ ๆ สำหรับการปรับปรุงระบบการประเมิน ITA สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพระปกเกล้าควรเป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการวิจัยประเภทนี้ เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะที่มีความเป็นไปได้สูงและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สรุป ข้อเสนอแนะทั้งสามประเภทข้างต้นจำเป็นต้องดำเนินการแบบบูรณาการและเชื่อมโยงกัน โดยให้สำนักงาน ป.ป.ช. ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานหลักในการประสานงาน และคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นหน่วยงานสนับสนุนด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาธรรมาภิบาลในภาครัฐไทยมีความยั่งยืนและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คาดหวัง การดำเนินการตามข้อเสนอแนะเหล่านี้จะช่วยสร้างความเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การยกระดับธรรมาภิบาลของประเทศในระยะยาว

คำขอบคุณ

งานวิจัยเรื่อง “โมเดลความสำเร็จของหน่วยงานภาครัฐที่ได้รับรางวัลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน” ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริม ววน. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ภายใต้การสนับสนุนของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) คณะผู้วิจัยขอขอบคุณหน่วยงานและผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่เอื้อเฟื้อข้อมูลและความร่วมมือในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ให้การสนับสนุนทรัพยากรทางวิชาการและบริหารจัดการโครงการวิจัยอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

Almquist, R., Grossi, G., Van Helden, G. J., & Reichard, C. (2013). Public sector governance and accountability. *Critical Perspectives on Accounting*, *24*(7-8), 479-487. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2012.11.005

Bovaird, T., & Löffler, E., (2009). *Public management and governance* (2nd ed.). Taylor & Francis.

Bradley, L., Heald, D., & Hodges, R. (2023). The under-realized potential usefulness of the UK Whole of Government Accounts. *Public Money & Management*, *45*(6), 550-564. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09540962.2023.2272055

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595-616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Chanpipatpaiboon, K. (2024). Improving the quality of public services for a transparent and good government. *Journal of Administration Management and Sustainable Development, 2*(4), 899-910. https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/1307 (in Thai)

Chen, H., & Jin, Y. H. (2014). The effects of organizational justice on organizational citizenship behavior in the Chinese context: The mediating effects of social exchange relationship. *Public Personnel Management, 43*(3), 301-313.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The new public service: Serving rather than steering. *Public administration review*, *60*(6), 549-559.

Efthymiou, I. P. (2025). The role of E-government and E-governance in modern societies. In *Public governance practices in the age of AI* (pp. 45-68). IGI Global Scientific Publishing. https://www.igi-global.com/chapter/the-role-of-e-government-and-e-governance-in-modern-societies/372313

Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2014). Antecedents of job satisfaction, organizational commitment and stress in a public hospital: a PE fit perspective. *Public Organization Review*, *14*(2), 201-228.

Homduangsee, R., Leknoi, U., & Yiengthaisong, A. (2025). Lessons from success and the organizational structure of driving a zero waste community to become a model community: A case study of Bann Nong Song Hong Community, Ratchaburi Province. *RMUTSB Academic Journal (Humanities and Social Sciences)*, *10*(1), 78-96. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/rmutsb-hs/article/view/271861

INTOSAI. (2016). *INTOSAI Framework of Professional Pronouncements (IFPP)*. International Organization of Supreme Audit Institutions. https://www.intosai.org/

Ionescu, L. (2013). The impact that e-government can have on reducing corruption and enhancing transparency. *Economics, Management, and Financial Markets*, *8*(2), 210-215. https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=112423.

Klijn, E. H., Koppenjan, J., Spekkink, W., & Warsen, R. (2025). *Governance networks in the public sector* (2nd ed.). Routledge.

Kyere, F., & Kumah, N. Y. G. (2017). The imperative of e - participation in sustainable community development in Ghana. *Journal of Public Administration and Governance*, *7*(4), 211-223. https://doi.org/10.5296/JPAG.V7I4.12197

Nguyen, T. T. H., Phan, A., Truong, Q. C., Le, T. M. N., & Nguyen, V. L. (2025). Exploring key drivers of operational sustainability in Vietnam's People's Credit Funds: The crucial role of transparency and governance. *Research on World Agricultural Economy*, *6*(2), 514-525. https://doi.org/10.36956/rwae.v6i2.1777

OECD. (2021). *Public integrity handbook*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ac8ed8e8-en.

Office of the Public Sector Anti-Corruption Commission. (2023). *Assessment report on integrity and transparency of public sector agencies: Fiscal year 2023*. https://www.nacc.go.th/categorydetail/2018083118464105/20230810175940. (in Thai)

Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2011). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics, 63*(4), 345-359. https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1

Sansanam, T., & Kositwarawut, P. (2024). The influence of government electronic service quality on citizen engagement and satisfaction. *UMT Poly Journal, 21*(1), 135-148. https://so0 6 .tci-thaijo.org/index.php/umt-poly/article/view/272485/183897 (in Thai)

Sadat, A. (2025). Digital governance and civic inclusion to enhance public participation in political decision-making processes. *Frontiers in Political Science, 7, 1671373*. https://doi.org/10.3389/fpos.2025.1671373

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology, 64*(1), 361-388.

Swasthaisong, S. (2019). Integrated causal factors for and guidance on the enhancement of transparency in local administrative organizations in northeastern Thailand. *Asian Interdisciplinary and Sustainability Review*, *8*(1/2), 15-25. https://so05.tci-thaijo.org/index.php/PSAKUIJIR/article/view/242903.

Suengkamolpisut, W., Singhatong, S. (2026). Leading across boundaries: adaptive leadership and employee well-being in Thailand's hybrid workplace. *Organization Management Journal, 23*(2), 209-230. https://doi.org/10.1108/OMJ-08-2025-2669

Thanh, N. H., & Van Q., N. (2020). Requirements for developing ethical leaderships in Vietnam. *International Journal of Research in Counseling and Education*, *4*(2), 82-91. http://ppsfip.ppj.unp.ac.id/index.php/ijrice/article/view/167