

หลักธรรมาภิบาลกับผู้นำองค์กร Good Governance Principles with Organizational Leaders



สมยศ ปัญญามาก

Somyot Panyamak

กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธร ภาค 5

Investigation Division, Provincial Police Region 5

Corresponding Author, E-mail: somyot_pan@hotmail.co.th

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารองค์การหรือประเทศ ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ ทั้งยังสามารถแก้ปัญหาของสังคม ที่จะนำมาซึ่งความเจริญในด้านต่าง ๆ ธรรมาภิบาลประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ 1. การมีส่วนร่วม 2. นิติธรรม 3. ความโปร่งใส 4. การตอบสนอง 5. การมุ่งเน้นฉันทามติ 6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม หลักธรรมาภิบาลทั้งหมดนี้เป็นคุณสมบัติของผู้นำองค์กร เพราะเป็นการสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความเป็นธรรม การประพฤติสิ่งที่ดีงามทั้งนี้ ผู้นำต้องนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ และการปรับตัวเข้าหาคนอื่น รวมถึงการมีจินตนาการและการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำจึงต้องประพฤติเป็นธรรมตามหลักธรรมาภิบาล จึงจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์การ ชุมชน สังคมและประเทศชาติ

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล; ผู้นำองค์กร; ภาวะผู้นำ

Abstract

The administration of a country with good governance is the right way to manage organization with efficiency, morality, transparency, fairness, and verifiability. In addition, it is effective to solve the problems in society which leads to develop in a variety of ways. The good governance is concerned with 6 principles as follows: 1) participation;



2) rule of law; 3) transparency; 4) responsiveness; 5) consensus-oriented; and 6) equity. All are necessary for leaders to apply to their organization. These are also for building trust, confidence, fairness, respect, etc. Therefore, leaders have to apply the good governance for using in situation and adapting to followers, including imagination and inspiration at work. In this way, leaders will be beneficial to organization, community, society, and nation.

Keywords: Good Governance; Leaders of Organization; Leadership

บทนำ

สถานการณ์ปัจจุบันของโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้สถานการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม การบริหารงานภาครัฐและเอกชน มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สืบเนื่องมาจากผลของความก้าวหน้าทางด้านการสื่อสารเทคโนโลยี การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วสู่ประชาชน แต่ระบบการบริหารงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนเกิดความไม่สอดคล้องและทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงมีผลกระทบต่อการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การอื่น ๆ อย่างมากมาย การบริหารเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะเป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ และความล้มเหลว ความมีประสิทธิภาพ หรือ ความมีประสิทธิภาพขององค์การ ในปัจจุบันการบริหารจัดการมีความสลับซับซ้อน

กว่าในอดีต แต่การบริหารจัดการที่เป็นการบริหารจัดการแบบแยกส่วนผลลัพธ์ก็คือ หน่วยงานแต่ละหน่วยงานและบุคคลแต่ละบุคคลต่างก็มุ่งทำงานเฉพาะส่วนของตน ไม่ได้มุ่งเน้นให้มีการประสานงานและบูรณาการกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้การบริหารไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควรการบริหารจัดการแบบบูรณาการที่คำนึงถึงเป้าหมายและความต้องการของประชาชน การประสานงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะช่วยนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างมีเอกภาพ อันจะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนโดยรวมต่อไป (กฤษฎา เพิ่มท้นจิตต์, 2549: 1)

จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคมดังที่ทราบกันทั่วไปแล้วว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งเกิดขึ้น

จากความบกพร่อง ความอ่อนแอ และหย่อนประสิทธิภาพของกลไกด้านการบริหารจัดการในระดับชาติและระดับองค์การของภาครัฐ รวมไปถึงการทุจริตและการกระทำผิดจริยธรรมในวิชาชีพ ซึ่งแยกพิจารณาได้ ดังนี้ (สำนักความต่างประเทศ สป., ออนไลน์) 1. การขาดกลไกและกฎเกณฑ์ที่ดีพอในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ขณะที่กลไกที่มีอยู่กับบกพร่อง ไม่สามารถเตือนภัยที่เคลื่อนไหวเข้ามากระทบระบบเศรษฐกิจและการเงินอย่างรวดเร็วได้ เมื่อถูกกระทบแล้วไม่สามารถปรับเปลี่ยนกลไกการบริหารงานของภาครัฐให้ทันต่อสถานการณ์ได้ 2. ความอ่อนด้อยและถดถอยของกลุ่มข้าราชการ นักวิชาการ คนกลุ่มนี้ต้องมีบทบาทสำคัญในการศึกษาค้นคว้าเสนอแนะนโยบายและวิธีแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นในการบริหารประเทศ 3. ระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการของภาครัฐมีลักษณะที่ขาดความโปร่งใสบริสุทธิ์และยุติธรรม ส่งผลให้ตัวระบบเองไม่มีประสิทธิภาพขณะเดียวกันก็เปิดโอกาสหรือช่องทางให้เกิดความฉ้อฉลผิดจริยธรรมในวิชาชีพขึ้นได้ 4. ประชาชนขาดข้อมูลข่าวสาร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์บ้านเมืองอย่างชัดเจน จึงทำให้ไม่มีโอกาสในการ

ร่วมตัดสินใจและร่วมแก้ไขปัญหา 5. ปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในภาครัฐ ซึ่งเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง และมีการร่วมกันการกระทำทุจริตอย่างเป็นกระบวนการ

เมื่อประเทศต้องประสบกับปัญหาภาวะวิกฤตเศรษฐกิจการเงินที่ร้ายแรงและยุ่งยากมากกว่าที่ผ่านมาหลายครั้งที่รัฐบาลต้องตัดสินใจในวิกฤตเศรษฐกิจด้วยการเจรจาขอความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนระหว่างประเทศ (International Money Fund) เพื่อให้ความช่วยเหลือในการฟื้นฟูเศรษฐกิจและได้กำหนดเงื่อนไขปฏิรูประบบราชการที่เป็นกลไกส่วนหนึ่งในการสร้างหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (วิศรา รัตนสมัย, 2543: 1)

ประเด็นหลักสำคัญเกี่ยวกับการจัดบทบาทของภาครัฐให้เหมาะสมในสังคม รวมถึงการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่องค์กร การสร้างระบบการตรวจสอบเพื่อความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของสาธารณะชนเพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น เหล่านี้เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการบริหารจัดการบ้านเมืองของรัฐในระบบประชาธิปไตย โดยมุ่งลดบทบาทของรัฐส่วนกลาง (Decentralize) ลงเหลือภารกิจหลักเท่าที่ต้องทำที่จำเป็น และ

ให้ประชาชนได้มีส่วนในการบริหารงานชุมชนท้องถิ่น ตามเจตนารมณ์ของประชาชนมากขึ้น ซึ่งเหตุผลการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ตามรัฐธรรมนูญ ก็เพื่อให้การดำเนินงานของรัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดขั้นตอนการอันเนื่องมาจากการล่าช้าในการตัดสินใจจากส่วนกลาง โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมดำเนินการตลอดจนร่วมตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง และเพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงส่งเสริมให้การพัฒนาส่วนท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม (สิริพัฒน์ ลาภจิตร, 2550: 23-24)

นอกจากนี้ การบริหารงานภาครัฐได้ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิผล มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า เปิดเผย โปร่งใส และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งทำให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลางและวิธีการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่การเป็น

องค์การสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการคล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะสูงและสามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงได้ ตัวอย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันยังได้นำแนวคิดในเรื่องของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มาปรับใช้ โดยให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลงาน การควบคุมผลสัมฤทธิ์ การเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล การปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจภาครัฐ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็นประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ

เนื้อเรื่อง

ธรรมาภิบาลสากล

ธรรมาภิบาลตรงกับภาษาอังกฤษว่า Good Governance เป็นเรื่องที่ทุกประเทศ ไม่ว่าประเทศกำลังพัฒนาหรือพัฒนาแล้วต้องการให้

เกิดขึ้น โดยความหมายของ Governance หมายถึง กรอบในการบริหารจัดการองค์การต่าง ๆ เมื่อนำไปใช้ในการบริหารบริษัท เรียกว่า Corporate Governance หากนำไปใช้ในราชการเรียกว่า Public Governance ซึ่งกรอบการบริหารจัดการนี้ย่อมมีทั้งดีและไม่ดี ที่ดีเรียกว่า Good Governance สำหรับไม่ดีเรียกว่า Bad Governance

ธรรมาภิบาลในความหมายแบบสากลมีความหมายถึงระบบโครงสร้างและกระบวนการต่าง ๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่าง ๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข (อรพินท์ สฟโชคชัย, 2541: 11) ดังนั้น คำว่า ธรรมาภิบาล ที่นักวิชาการได้นำเสนอไว้ มีความสอดคล้องกับบริบทการพัฒนาและการส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยและมีความเหมาะสมกับวัฒนธรรม สังคม และลักษณะการปกครองปัจจุบันของประเทศ จึงสรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือและแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังอย่าง

ต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมทางกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน (บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี, 2544: 10)

องค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาล

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 กำหนดแบบแผนการปฏิบัติราชการที่ทำให้เกิดการบริหารบ้านเมืองที่ดี โดยให้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีผลเป็นบทบังคับให้ทุกส่วนราชการกำหนดเป้าหมายและวิธีการในการดำเนินการเพื่อการบริหารราชการที่ดี ส่วนระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลว่ามีองค์ประกอบ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่าง ๆ ให้

ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมนิยมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดถือในความถูกต้องดีงาม

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้สะดวก เป็นกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจนขึ้น

4. หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ แสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาของประเทศไม่ว่าด้วยการแจ้งข่าวสารหรือการไต่สวนสาธารณะ การประชาสัมพันธ์ การแสดงประชามติ

5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาของบ้านเมือง และกระตือรือร้นช่วยแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความเห็นที่ต่างกัน และความกล้าที่จะรับผลจากการกระทำของตนเอง

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัดใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นวิธีการที่ดีที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การหรือประเทศให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ และตรวจสอบได้และมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาของสังคม นำมาซึ่งความเจริญในด้านต่าง ๆ จะเห็นได้ว่า หลักธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก ดังต่อไปนี้

1. เป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม เอื้อประโยชน์ให้กับคนทุกระดับ

2. การใช้หลักธรรมาภิบาลในทุกระดับส่งผลทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

3. หลักธรรมาภิบาลช่วยลดบรรเทา และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

4. หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้สังคมมีความเข้มแข็งในทุกด้าน

5. หลักธรรมาภิบาลช่วยลดปัญหาการฉ้อราษฎร์บังหลวง

6. หลักธรรมาภิบาล เป็นแนวคิดที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย และส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมซื้อสัตย์สุจริต

7. หลักธรรมาภิบาลจะช่วยให้ระบบบริหารของรัฐมีความยุติธรรมที่น่าเชื่อถือได้

8. หลักธรรมาภิบาลเป็นมาตรฐานสากลที่บ่งชี้ถึงระดับการพัฒนาของประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง

9. หลักธรรมาภิบาลมีหลักการการบริหารหลายรูปแบบที่ถูกนำมาใช้ในการบริหาร เช่น ระบบมาตรฐานสากลภาครัฐแห่งประเทศไทย ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบมาตรฐานสากล การบริหารคุณภาพทั้งระบบ การบริหารที่ยึดโรงเรียนเป็นฐาน

10. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 9 กำหนดให้จัดโครงสร้างระบบและกระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักกระจายอำนาจและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

11. หลักธรรมาภิบาลเป็นกุญแจสำคัญในการนำไปสู่การฟื้นฟูและพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศที่กำลังพัฒนาและประเทศยากจน

12. หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญที่องค์การระหว่าง

ประเทศใช้เป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศยากจนหรือประเทศที่กำลังพัฒนา

13. หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

14. หลักธรรมาภิบาลมีกระบวนการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ที่เป็นธรรมต่อคนในสังคมให้ความมั่นใจแก่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสและยากจน มีการจัดระบบเศรษฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและรักษาความสมดุลของระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

เครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมีหลายชนิดที่นำมาใช้บูรณาการเพื่อให้การบริหารองค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เครื่องมือนี้นี้ดั่งกล่าวที่นำมาใช้ประกอบการบริหารองค์การตามหลักธรรมาภิบาล มีดังต่อไปนี้

1. การวางแผนและการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning and Strategic Management) การวางแผน

ยุทธศาสตร์ เป็นวิธีการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและภายในองค์กร และนำมาพิจารณากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่เป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรนั้น เป็นเครื่องมือในการกำหนดบทบาทภารกิจ หรือสิ่งที่จะต้องเลือกที่จะทำหรือไม่ทำในอนาคต

2. การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based Management) หมายถึง การบริหารโดยมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน โดยมีตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) ที่สามารถติดตามการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าวอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความโปร่งใสว่า ใครจะต้องกระทำงานอะไร ให้บรรลุผลเช่นใด ด้วยปริมาณและคุณภาพเท่าใด

3. การบริหารกระบวนการ (Business Process Management) เป็นการบริหารวงจรเวลาให้มีความคุ้มค่ามากที่สุด

4. การบริหารโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) หรือการประยุกต์ใช้ข้อมูลข่าวสารในยุคสมัยใหม่เพื่อความรวดเร็ว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่สิ้นเปลืองเวลา

5. การบริหารต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-based Costing and Management) การศึกษาและการคำนวณต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมเป็นเครื่องมือในการพิจารณาความคุ้มค่าของกิจกรรมขั้นตอนต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ และสร้างความตระหนักให้กับพนักงานเกี่ยวกับต้นทุนและความสิ้นเปลืองในการดำเนินงาน

6. การบริหารคุณภาพโดยรวมทั้งองค์กร (Total Quality Management)

7. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรในปัจจุบัน มักจะใช้การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยใช้ขีดสมรรถนะเป็นหลัก (Competency-based Management) โดยมี การกำหนดขีดสมรรถนะหลักและขีดสมรรถนะเฉพาะตำแหน่งของบุคลากรอย่างชัดเจน มีการประเมิน พัฒนาและพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้ายโดยอาศัยข้อมูลขีดสมรรถนะเป็นเกณฑ์

ภาวะผู้นำ

จากความหมายของคำว่า ผู้นำ หัวหน้า ผู้บริหาร และนักบริหาร ที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่ามีคุณสมบัติของบุคคลประการหนึ่งที่มี



ความจำเป็นต่อการยอมรับของผู้ตาม และจำเป็นต่อการโน้มน้าวให้ผู้ตาม กระทำสิ่งต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จดังที่ต้องการได้ คุณสมบัติดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำ (Leadership)

คำว่า ภาวะผู้นำ ก็คือ สภาพของความเป็นผู้นำ ซึ่งดไวท์ เอลเซนฮาวเออร์ (Dwight Elsenhower) ได้ขยายความไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่คุณต้องการให้สำเร็จ ลุล่วงได้ ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง” ส่วนวิธีการสร้างภาวะผู้นำมีสูตรสำเร็จ 5 ประการ ดังนี้ (สุเมธ แสงนิม นวล, 2552: 10)

1 เข้มแข็ง หมายถึง ความเข้มแข็ง 1 ประการ คือ ต้องเป็นคนเข้มแข็งทั้งทางร่างกายและจิตใจ ไม่หวั่นไหว ไม่ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์อย่างใดก็ตาม

2 แกร่งกล้า หมายถึง ความแกร่งกล้า 2 ประการ คือ แกร่งกล้ารับผิดและแกร่งกล้ารับชอบ คือ ต้องแกร่งกล้ารับทั้งผิด รับทั้งชอบ จะรับอย่างไร อย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่ได้เป็นที่มาของคำว่า ความรับผิดชอบ

3 ศรัทธา หมายถึง ความศรัทธา 3 ประการ ได้แก่ 1. ศรัทธาตัวเอง 2. ศรัทธาเพื่อนร่วมงาน และ 3. ศรัทธาหน่วยงาน ผู้นำต้องมีศรัทธา โดยเริ่มต้นที่ตัวเองก่อน เราเป็นคนมีความรู้ มีความสามารถ สิ่งใดที่ผู้อื่นทำ

ได้ เราก็ต้องทำได้ และพยายามทำให้ดีกว่า นอกจากศรัทธาในตัวเองแล้ว ต่อมาคือ ศรัทธาเพื่อนร่วมงาน ต้องรู้จักให้เกียรติผู้อื่น เห็นความสำคัญและความสามารถของผู้อื่น ตลอดจนเข้าใจถึงวิธีการทำงานเป็นทีม สุดท้ายคือ ศรัทธาหน่วยงานหรือองค์กรที่เราสังกัดอยู่ ผู้นำคือตัวแทนของหน่วยงาน ถ้าเราต้องการสร้างภาวะผู้นำ โดยขาดสำนักแห่งศรัทธาต่อหน่วยงานของตนเอง ย่อมไม่สามารถจูงใจให้ผู้ตามอีกทีมที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้

4 คุณค่า หมายถึง ความมีคุณค่า 4 ประการ คือ 1. คุณค่าแห่งการคิด 2. คุณค่าแห่งการพูด 3. คุณค่าแห่งการตัดสินใจ และ 4. คุณค่าแห่งการกระทำ คนเป็นผู้นำต้องสร้างคุณค่าให้คนเห็น คนเชื่อถือ เคารพรัก และศรัทธา การคิด การพูด การตัดสินใจ ตลอดจนการกระทำจึงต้องผ่านการกลั่นกรองมาก่อนเสมอ การสร้างคุณค่าด้วยการคิด คือ ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ไม่หยุดนิ่ง คิดในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและอยู่ในกรอบของคุณธรรม การสร้างคุณค่าด้วยการพูด คือ รู้จักพูด เพื่อถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นได้รับทราบและปฏิบัติตามได้ถูกต้อง พูดเพื่อให้เกิดผลในทางบวก เกิดความศรัทธาในองค์การเกิดความสามัคคี

ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความเห็นอกเห็นใจผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่าและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ การสร้างคุณค่าด้วยการตัดสินใจ การตัดสินใจที่เด็ดขาดมั่นคง โดยผ่านการไตร่ตรองด้วยเหตุผลมาอย่างดีแล้ว ถือเป็นคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ และเมื่อตัดสินใจแล้ว ผลจะออกมาถูกหรือผิด ผู้นำจะต้องรับผิดชอบแต่โดยดี ไม่ปิดความผิดไปให้ผู้อื่น การสร้างคุณค่าด้วยการกระทำ เมื่อมีความคิด มีการถ่ายทอดให้เข้าใจด้วยการพูด มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดมั่นคงแล้ว ก็ถึงขั้นของการกระทำ ผู้นำต้องกระทำการใด ๆ อย่างห้าวหาญเป็นตัวอย่าง มีความขยันหมั่นเพียรมากกว่าผู้อื่น มีความอดทนมากกว่าผู้อื่น ตลอดจนยึดหลักความถูกต้องและคุณธรรมมากกว่าผู้อื่น เหล่านี้จึงจะเรียกได้ว่ามีภาวะผู้นำ

5 สามารถ หมายถึง ความสามารถ 5 ประการ คือ ความสามารถในการวางแผนงาน มอบหมายงาน ควบคุมงาน ประสานงาน และพัฒนาคนพัฒนางาน ซึ่งทั้ง 5 สามารถนี้เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำนักบริหาร เพราะผู้นำนักบริหารต้องรู้จักการวางแผนงาน จะทำสิ่งใดต้องคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร โดยใคร ขึ้นต่อไปคือ

มอบหมายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องนั้นไปดำเนินการ เรียกว่า การมอบหมายงาน โดยคำนึงอยู่เสมอว่า ผู้บริหาร คือ “ผู้ทำงานให้เสร็จ โดยไม่ลงมือทำด้วยตนเอง แต่ใช้วิธีจูงใจให้คนอื่นมาทำงานแทนตนจนสำเร็จ” เมื่อมอบหมายงานแล้ว ก็ต้องรู้จักติดตามงาน ตรวจงาน ว่างานที่มอบให้ผู้อื่นไปทำนั้นได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า การควบคุมงาน และถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมงานอย่างดีแล้วก็ตาม การทำงานในปัจจุบัน ไม่ได้กระทำร่วมกับคน ๆ เดียวหรือหน่วยงานเดียว การประสานงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ที่สำคัญมากไปกว่านั้น คือ ต้องมีการพัฒนาคน พัฒนางาน อยู่ตลอดเวลา คำว่า พัฒนา คือ การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เมื่อพัฒนาคนจนได้คนเก่งคนดีแล้ว คนเก่งคนดีต้องทำงานดีทำงานเก่ง คือ มีการพัฒนางานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี มีคุณภาพ จึงจะถือเป็นความสำเร็จของผู้นำนักบริหารทั้งหลาย

ดังนั้น หากต้องการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบต้องพยายามสร้างตัวเองให้มีภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย 1 เข้มแข็ง 2 แกร่งกล้า 3 ศรีทธา 4 คุณค่า 5 สามารถ จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติสำคัญของผู้นำอย่างแท้จริง

คุณสมบัติและคุณลักษณะ ของผู้นำที่ดี

นอกเหนือจากภาวะผู้นำที่เป็นคุณสมบัติจำเป็นเฉพาะตัวแล้ว ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีที่สำคัญมาเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีที่สมบูรณ์แบบอีกมากมาย ตัวอย่างของคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ที่ผู้นำต้องมี 8 ประการ คือ

1. ไว้วางใจ ไม่หวงอำนาจ ผู้นำต้องไว้วางใจผู้ตามหรือลูกน้อง ไม่หวงอำนาจ ยิ่งมอบอำนาจออกไปมาก ยิ่งเป็นผลดีต่อการบริหาร เพราะจะช่วยแบ่งเบาในรายละเอียด ทำให้ผู้นำมีเวลาที่จะสร้างสรรค์ ควบคุมและติดตามงาน ความสำคัญของการมอบอำนาจจึงอยู่ที่วิธีการ และการเลือกบุคคลที่จะรับมอบอำนาจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

2. หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม ผู้นำต้องสามารถหยั่งรู้ว่าจะเกิดสถานการณ์เหตุการณ์อะไรขึ้นข้างหน้า เพื่อจะได้เตรียมรับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงทีการหยั่งรู้ ในที่นี้ หมายถึง การหยั่งรู้ในเชิงวิทยาศาสตร์ คือ หยั่งรู้จากการติดตามข่าวสารหรือจากการเก็บข้อมูลมาศึกษาในเชิงสถิติ เช่น ท้องที่ที่เคยประสบภัยธรรมชาติย่อมต้องมีข้อมูลเก่าที่สามารถนำมาใช้เตรียมการ เพื่อรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอีกได้ ผู้นำที่ดีจึงต้องพยายาม

หาวิธีที่จะไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่เรียกว่า ซ้ำซาก

3. รู้จักตัวเอง ผู้นำต้องรู้จักตัวเอง รู้ว่าตัวเองเป็นคนอย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยหรือข้อดีข้อเสียประการใด จะได้ใช้เป็นปัจจัยในการนำผู้คนให้ได้ดียิ่งขึ้น ปัจจุบันจึงมีการฝึกอบรมการประเมินเบื้องต้น โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ด้วยการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งใช้ได้ทั้งกับบุคคลและองค์กร หรือใช้วิธีง่าย ๆ โดยให้สามิ ภรรยาหรือลูก เป็นคนใกล้ชิดและจริงใจต่อเรา ช่วยวิเคราะห์และแนะนำก็ได้

4. มีจินตนาการและการจูงใจ ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีจินตนาการ เช่น โอนัสโตนกล่าวไว้ว่า “จินตนาการสำคัญกว่าความรู้” เพราะจินตนาการคือ วิสัยทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถในการจำลองผลสำเร็จ ขั้นตอนการดำเนินการที่มีความเป็นไปได้ไว้ในสมอง เมื่อคิดสร้างสรรค์สิ่งใดแล้ว ต้องคิดภาพในรายละเอียดให้ออกกว่า ต้องมีขั้นตอนการดำเนินการอย่างไร จึงจะสำเร็จ ส่วนของความสามารถในการจูงใจเป็นศิลปะที่เรียนรู้ได้ จึงมีการเขียนไว้เป็นทฤษฎีต่าง ๆ ให้ผู้นำได้ศึกษามากมาย เพราะเมื่อผู้นำคิดสร้างสรรค์โครงการใด ๆ แล้ว หากไม่สามารถจูงใจให้ผู้อื่น

ปฏิบัติตามจนประสบผลสำเร็จได้ จินตนาการนั้นก็ไร้ความหมาย ดังนั้น การมีจินตนาการและมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น จึงเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี

5. ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ ผู้นำจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่าง เพราะการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ นอกจากจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามและองค์กร ดังคำพูดที่ว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” แล้ว การปฏิบัติตนของผู้นำยังอยู่ในสายตาของผู้คน หากประพฤติดี ผู้คนก็ชื่นชมสรรเสริญ ในทางตรงกันข้าม หากประพฤติดี ผู้คนก็ชิงชังไม่นับถือ การถูกชิงชังและขาดความนับถือจะทำให้บารมีของผู้นำ ตลอดจนแรงจูงใจที่จะปฏิบัติตามลดน้อยลงหรือหมดไป นั่นย่อมเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง

6. เชื่อมมั่นและรับฟัง ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะเดียวกันก็พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้ตามหรือลูกน้อง โลกในยุคประชาธิปไตย คนรุ่นใหม่ถูกฝึกให้มีความคิดเป็นของตนเอง และรับฟังเสียงของคนส่วนใหญ่ ดังนั้น ผู้นำที่ดีต้องมีคุณสมบัติทันโลก จึงจะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. รู้จักปรับตัวและยืดหยุ่น ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวตามสถานการณ์

เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ พร้อมทั้งจะนำผู้อื่นให้ปรับตัวตาม อย่างที่เรียกว่า “เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง” อีกทั้งต้องมีความยืดหยุ่น รู้จักผ่อนปรนรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องและเพื่อนร่วมงานบ้าง นั่นคือ ทำงานโดยยึดหลักนิติศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องให้ความสำคัญแก่หลักรัฐศาสตร์ด้วย

8. ยอมรับทั้งความผิดพลาดและความถูกต้องผู้นำ ทำอะไรก็ตาม หากผิดพลาดต้องยอมรับผิด ผู้นำต้องรู้จักการกล่าวคำขอโทษ เพราะคนเราไม่มีใครทำอะไรได้ถูกต้องเสมอไป แต่ความผิดพลาดในเรื่องเดียวกันนั้น ไม่ควรจะทำซ้ำ และไม่ควรละเลยการเก็บสถิติเพื่อประเมินหาข้อดีข้อเสีย เมื่องานแต่ละงานเสร็จสิ้นลง ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น คุณสมบัติทั้ง 8 ประการนี้ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีประจำอยู่ในตน จึงจะถือเป็นผู้นำที่ดีได้

ผู้นำแบบที่คนไทยชื่นชอบ

การกล่าวอ้างถึงคุณสมบัติและคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ อาจพูดได้ว่าเป็นการมองอย่างนักวิชาการ แต่เมื่อเปรียบเทียบกับ การสำรวจความคิดเห็นของคนไทยในหัวข้อความต้องการผู้นำที่มีคุณสมบัติอย่างที่คน

ไทยขึ้นขอบ จะได้ผลในทำนองเดียวกัน ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์สุจริต คนไทยมองว่า ความซื่อสัตย์สุจริต ควรจะเป็นคุณสมบัติที่สำคัญประการแรกของผู้นำไทย เพราะความซื่อสัตย์สุจริตถือเป็นตัวชี้วัดการพัฒนาของประเทศ ดังจะสังเกตได้ว่า การจัดลำดับความน่าเชื่อถือและสถิติการไม่มีคอร์รัปชันนั้น ในประเทศพัฒนาแล้วทั้งหมดจะมีผลการยอมรับในลำดับต้น ๆ ขณะที่ประเทศกำลังพัฒนาต้องแข่งขันกันเพื่อไม่ให้ตกเป็นอันดับรั้งท้าย

2. มีความยุติธรรม คนไทยให้ความสำคัญกับความยุติธรรม เพราะความยุติธรรมของผู้นำช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดกำลังใจในการทำงาน โดยมุ่งหวังว่า เมื่อมีความมุ่งมั่น ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงานแล้ว จะได้รับความดีความชอบและการสนับสนุนจากผู้นำอย่างยุติธรรม

3. มีความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำ โดยธรรมชาติแล้ว ทุกคนต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบและสามารถตัดสินใจแทนตนได้ คนไทยก็เช่นเดียวกันที่ต้องการผู้นำที่มีความรับผิดชอบ

4. มีวิสัยทัศน์ เป็นส่วนสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและความสำเร็จ ในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจต้องใช้วิสัยทัศน์ที่เกิดจากการ

ระดมความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน

5. มีความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น หรืออย่างน้อยก็ช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร บางครั้งความคิดสร้างสรรค์ก็สามารถช่วยแก้ปัญหาซ้ำซากได้ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นคุณสมบัติประการหนึ่งของผู้นำที่คนไทยต้องการ

6. มีการทำงานเป็นทีม โดยลักษณะนิสัยดั้งเดิมของคนไทย มักไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม นัก แต่เมื่อสังคมมีการพัฒนาขึ้น จึงต้องเรียนรู้และมองเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ว่าการให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมสร้าง ร่วมรับผิดชอบ ย่อมให้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า การทำงานเป็นทีมของผู้นำจึงเป็นคุณสมบัติที่ต้องการของคนไทยยุคใหม่

7. ความเป็นผู้นำ การสื่อความของคำว่า ความเป็นผู้นำ ในความหมายที่แท้จริง คือ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำนั่นเอง ดังได้เคยกล่าวแล้วว่า ภาวะผู้นำคือ ศิลปะในการทำให้ผู้ปฏิบัติทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จ ล่วงได้ ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้นำจะใช้เทคนิค บารมี หรือคุณลักษณะเพื่อการจูงใจอย่างไรวินั้นขึ้นอยู่กับผู้นำเอง แต่สรุปแล้วสิ่งที่คน

ไทยต้องการ คือ ผู้นำที่มีความเป็นผู้นำ หรือมีภาวะผู้นำอย่างเต็มเปี่ยม

8. มีความเสียสละ มีคำกล่าว เตือนสติผู้นำอยู่เสมอว่า เป็นผู้นำต้อง ทำงานหนักกว่าผู้อื่น อดทนกว่าผู้อื่น และเสียสละกว่าผู้อื่น ผู้นำที่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ ส่วนรวม ย่อมไม่ได้รับความร่วมมือใน การทำงาน คนไทยจึงเชื่อว่าคุณสมบัติ ที่ดีอีกประการหนึ่งของผู้นำ คือ เป็นผู้ มีความเสียสละ

9. มีการวางแผน ผู้นำต้อง ทำงานเป็นระบบ มีการวางแผนการ ทำงานเป็นขั้นเป็นตอน มีการแบ่งงาน กันรับผิดชอบ การทำงานที่มีการ วางแผน จะช่วยให้การติดตามงาน การจัดสรรงบประมาณ และการ ประเมินผลงานชัดเจนเป็นระบบ และ ถ้ามีปัญหาอุปสรรคใด ๆ ก็จะสามารถ แก้ไขได้ถูกต้อง ทั้งยังใช้เป็นบทเรียน เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำซากได้ใน อนาคต คุณสมบัติของผู้นำที่ทำงาน อย่างมีการวางแผน จึงเป็นที่ต้องการ ของคนไทยอีกประการหนึ่ง

บรรณานุกรม

กฤษ เพิ่มทันจิตต์. (2549). *หลักการและแนวทางการบริหารงานยุคใหม่ ภายใต้ภูมิทัศน์การแข่งขันใหม่* ข้อสังเกตเชิงวิจารณ์ ภายใต้กรอบคุณค่าทางสังคมและ พุทธธรรมและแนวทางการบริหารแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร: สุขุมวิทการ พิมพ์ จำกัด.

10. มีวุฒิภาวะวุฒิ หมายถึง ความเจริญงอกงาม ความบริบูรณ์ใน ทุก ๆ ด้าน ทั้งทางด้านอายุ การศึกษา สติปัญญา จิตใจอารมณ์ และการ ตัดสินใจ เป็นต้น คนไทยต้องการผู้นำ ที่มีความสมบูรณ์ดังกล่าว เพราะ คาดหวังว่า วุฒิภาวะของผู้นำจะช่วยให้ คุณสมบัติข้ออื่น ๆ ของผู้นำ โดดเด่น และสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

สรุป

ภาวะผู้นำ คือ สภาพของ ความเป็นผู้นำที่มีศิลปะในการทำให้ ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จ ล่วงได้ ด้วยความเต็มใจของผู้ปฏิบัติเอง โดยใช้การบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ โดยมี หลักการสำคัญที่เป็นหัวใจ เรียกว่า ธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลัก 6 ประการ คือ 1. การมีส่วนร่วม 2. นิติ ธรรม 3. ความโปร่งใส 4. การ ตอบสนอง 5. การมุ่งเน้นฉันทามติ 6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม

- บุษบง ชัยเจริญวัฒนะ และบุญมี ลี. (2544). รายงานการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิศรา รัตนสมัย. (2543). การรับข่าวสารเพื่อสร้างความตระหนักสำนึกของประชาชนเกี่ยวกับการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักความต่างประเทศ สป. แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อ 5 ธันวาคม 2560, จาก <http://gotoknow.org/blog/dhama/104786>
- สิริพัฒน์ ลาภจิตร. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจมีส่วนร่วมของประชาชนในการสนับสนุนการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอมวกเหล็ก จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเมธ แสงนิมนวล. (2552). ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า ส. เจริญการพิมพ์.
- อรพินท์ สฟโชคชัย. (2541). รายงานที่ ดี อาร์ ไอ เรื่องสังคมเสถียรภาพและกลไกประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.