



## การ

# สร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐ หลักทรีโอตตัปปะ: กลไกเชิงป้องกันการทุจริต และเสริมสร้างความเชื่อมั่นของสังคมไทย

รัชฎากร เอี่ยมอำไพ<sup>1\*</sup>

รับบทความ: 21 พฤษภาคม 2569 แก้ไขบทความ: 29 มิถุนายน 2569 ตอรับบทความ: 1 กรกฎาคม 2569

## บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐ โดยใช้หลักทรีโอตตัปปะ มาบูรณาการร่วมกับการใช้กรอบแนวคิด 5I Framework ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีเจตจำนงชัดเจนที่ต้องอาศัยผู้นำในการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมใช้อำนาจอย่างมีสติ ใช้การโน้มน้าวด้วยความน่าเชื่อถือ เพื่อปลูกฝังภายในของบุคลากรให้อยู่บนฐานคุณธรรม 2) กลไกเชิงระบบ เพื่อสามารถใช้เป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่โปร่งใส มีคุณธรรมในกระบวนการทำงานของภาครัฐ การใช้ระบบ ITA คือระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินการ 3) การปลูกฝังคุณธรรมในจิตสำนึกเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรม ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของรัฐในระยะยาว 4) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเป็นกระบวนการสำคัญที่ขับเคลื่อนวัฒนธรรมความสุจริตในหน่วยงานภาครัฐเกิดขึ้นได้จริงได้ เพราะการเปิดพื้นที่ให้บุคลากร ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำอย่างเป็นระบบ และ 5) การสื่อสารที่ส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกโดยใช้ SMCR Model ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การนำกรอบแนวคิด 5I มาบูรณาการร่วมกับหลักทรีโอตตัปปะให้สัมฤทธิ์ผลได้ดี โดยภาครัฐสามารถนำไปใช้ประโยชน์กำหนดนโยบายการสร้างวัฒนธรรมความสุจริตนี้ให้เป็นวาระสำคัญขององค์กร นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้ทุกหน่วยงานพัฒนาระบบแจ้งเบาะแส การเปิดเผยข้อมูล และกลไกตรวจสอบภายในที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เพื่อสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นต่อระบบราชการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในด้านความโปร่งใส ความสุจริตได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** วัฒนธรรมความสุจริต ทรีโอตตัปปะ การป้องกันการทุจริต องค์กรภาครัฐ การเสริมสร้างความเชื่อมั่น

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี วิทยาลัยสงฆ์ราชบุรี

\* อีเมล : nidkon2104@gmail.com

# Building a Culture of Integrity in Public Sector Organizations through Hiri–Ottappa: A Mechanism for Corruption Prevention and Enhancing Public Trust in Thai Society

Ratchadakorn Aimampai <sup>1\*</sup>

## Abstract

This article aims to propose guidelines for fostering a culture of integrity in public sector organizations through the integration of the Buddhist principle of Hiri–Ottappa and the 5I Framework. The framework consists of five key components: (1) Intentional Leadership, which emphasizes ethical role modeling, responsible use of authority, and persuasive leadership based on credibility; (2) Institutional Mechanisms, which promote transparency and accountability through governance systems and integrity assessment tools such as the Integrity and Transparency Assessment (ITA); (3) Internalization, which focuses on cultivating moral consciousness and ethical values among public personnel; (4) Involvement, which encourages participation from employees, citizens, and stakeholders in promoting integrity and preventing corruption; and (5) Impact Communication, which applies the SMCR Model to enhance awareness, strengthen ethical understanding, and promote positive behavioral change. The study highlights that sustainable corruption prevention requires not only external control mechanisms but also the development of internal moral responsibility among public officials. The integration of the 5I Framework with Hiri–Ottappa provides a holistic approach that combines organizational management, ethical leadership, participatory governance, and moral development. This framework contributes to the establishment of an integrity-oriented organizational culture that extends beyond compliance with rules and regulations toward the development of shared values and ethical behavior. The article further suggests that public organizations should adopt integrity promotion as a strategic organizational agenda by strengthening whistleblowing systems, enhancing information disclosure, and improving internal monitoring mechanisms that are accessible to the public. Such efforts can strengthen transparency, reinforce public trust, and contribute to the sustainable development of good governance in the public sector.

**Keywords:** Culture of Integrity, Hiri–Ottappa, Prevention Corruption, Sector Governance, Building Confidence

---

<sup>1</sup> Lecturer in the Master of Political Science Program, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Ratchaburi Buddhist College

\*Email: nidkon2104@gmail.com

## บทนำ

สถานการณ์การทุจริตในองค์กรภาครัฐยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนให้ประเทศไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง เพราะส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการให้เกิดประสิทธิภาพ สำหรับประเทศไทยประสบกับปัญหาการทุจริตในหลายรูปแบบ เช่น การทุจริตต่อตำแหน่งหน้าที่ การทุจริตเชิงนโยบาย โดยมีกลุ่มนักการเมือง กลุ่มทุน และเครือข่ายร่วมทำการทุจริต ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากองค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency international) ระบุว่า ประเทศไทยถูกจัดอันดับภาพลักษณ์การทุจริต อยู่ที่ 99 ของโลก (สำนักงาน คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, 2560) จึงเป็นที่มาส่วนหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์แห่งชาติว่าด้วยการป้องกันและ ปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560-2564) มุ่งเน้นการสร้างค่านิยมสุจริตให้กับประชาชน ผ่านองค์การทางสังคมซึ่งประกอบด้วย ครอบครัว องค์กรทางศึกษา องค์กรศาสนา องค์กร ชุมชน องค์กรธุรกิจ องค์กรสื่อมวลชน และองค์การทางการเมืองการปกครอง (สภาพัฒน์แห่ง ชาติ, 2558)

การสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐจึงไม่ใช่การกำหนดกฎระเบียบหรือมาตรการลงโทษเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการปลูกฝังค่านิยมองค์กรและการพัฒนาพฤติกรรมที่ถูกต้องให้เป็นไปแนวทางของค่านิยม เพราะวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นระบบความเชื่อ ค่านิยม และแบบแผนพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรต้องยึดถือร่วมกันและทำให้ส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2560) และในขณะเดียวกันการสร้างหลักธรรมาภิบาลก็มีความสำคัญเช่นกัน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการป้องกันการทุจริต ในทางพระพุทธศาสนาหลักธรรม หิริ-โอตตัปปะ ถือได้ว่าเป็นหลักธรรมที่ได้รับการยกย่องว่าเป็น โลกपालธรรม หรือธรรมคุ้มครองโลก ประกอบด้วย หิริ คือ ความละอายต่อการกระทำความชั่ว และโอตตัปปะ คือ ความเกรงกลัวต่อผลเสียของการกระทำที่ไม่ถูกต้อง หลักธรรมนี้จะทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการกำกับจิตใจมนุษย์ให้เกิดความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคมส่วนรวม (พระกมลรัตน์ อภิปัญญา และพระวิเชียร อภิปัญญา, 2564)

สำหรับการนำหลักธรรม หิริ-โอตตัปปะมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารองค์กรภาครัฐ สิ่งสำคัญคือใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม การสร้างค่านิยมองค์กรด้านความซื่อสัตย์สุจริต การปลูกฝังจิตสำนึกแก่บุคลากร การพัฒนาระบบงานที่โปร่งใส และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐ งานศึกษาหลายชิ้นในสถาบันการศึกษาทางพระพุทธศาสนาได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาคุณธรรมภายในบุคคลควบคู่กับการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กร และปัจจัยสำคัญไม่ได้อยู่ที่กฎระเบียบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำ ระบบงาน คุณธรรมของบุคลากร การมีส่วนร่วม และการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้สังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิด 5I Framework ประกอบด้วย ภาวะผู้นำที่มีเจตจำนงชัดเจน กลไกเชิงระบบ การสร้างจิตสำนึกที่ดี การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นำมาบูรณาการร่วมกับหลักธรรมหิริ-โอตตัปปะ เพื่อเสนอเป็นแนวทางการสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐ โดยมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างพัฒนาระบบบริหารจัดการสมัยใหม่กับ

การพัฒนาจิตสำนึกทางคุณธรรมภายในบุคคล อันจะนำไปสู่การป้องกันการทุจริตเชิงรุก การเสริมสร้างธรรมาภิบาล และการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อองค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน

### หลักพุทธธรรมทิริโอตตปปะ

ท่านเจ้าพระคุณสมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายไว้ในหนังสือพจนานุกรมพุทธศาสตร์ว่า “ทิริ-โอตตปปะ” หมายถึง ความละอายและความเกรงกลัวต่อบาป ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำคัญในการคุ้มครองสังคมและส่งเสริมให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข โดยมีพื้นฐานมาจากการรู้จักรักตนเอง ครอบครัว และประโยชน์ส่วนรวม ทั้งนี้ “ทิริ” หมายถึง ความละอายต่อความชั่วหรือความไม่ถูกต้อง ทั้งในระดับความคิดและการกระทำ เป็นสภาวะทางจิตที่ทำให้บุคคลตระหนักและหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เป็นอกุศล (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2556)

ส่วน “โอตตปปะ” หมายถึง ความเกรงกลัวต่อผลของบาปหรือผลเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำของตนเอง เป็นความกลัวที่เกิดจากจิตสำนึกภายใน มิใช่ความกลัวต่ออำนาจภายนอก บุคคลที่มีโอตตปปะจึงมักหลีกเลี่ยงการกระทำผิดและมีสติยับยั้งชั่งใจอยู่เสมอ ด้วยเหตุนี้ ทิริ-โอตตปปะจึงได้รับการยกย่องว่าเป็น “โลกปาละธรรม” หรือธรรมที่ช่วยคุ้มครองโลกและสร้างความสงบเรียบร้อยแก่สังคม อีกทั้งยังถือเป็น “เทวธรรม” ที่ช่วยยกระดับคุณธรรมและจิตใจของมนุษย์ให้ประเสริฐขึ้นอย่างเหมาะสมและมีคุณค่า (พระกมลรัตน อภิปัญญา (ต่ายลีลาศ) และ พระวิเชียร อภิปัญญา (แสนศรี), 2564)

### ความสำคัญของทิริโอตตปปะ

ในธัมมสังคณี อภิธัมมปิฎก ได้จัดทิริโอตตปปะเป็นโสภณเจตสิก คือ เป็นสภาวะธรรมที่ตึงาม ประกอบได้กับจิตที่เป็นกุศลเท่านั้น ไม่สามารถเกิดร่วมกับจิตที่เป็นอกุศลได้ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของทิริโอตตปปะในฐานะเป็นธรรมฝ่ายดีที่นำไปสู่การทำความดี (อภิ.สง. 34/1/1) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) ในขุททกนิกาย อิติวุตตะก พระพุทธเจ้าตรัสถึงความสำคัญของทิริโอตตปปะว่า “ภิกษุทั้งหลาย บุคคล ผู้มีธรรม 2 ประการ ย่อมดำรงตนไว้ในสวรรค์ เหมือนได้รับอัญเชิญไปประดิษฐานไว้ ธรรม 2 ประการ อะไรบ้าง คือ ทิริและโอตตปปะ” (ขุ.อิตติ. 25/42/390) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) พระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า ทิริโอตตปปะเป็นธรรมที่ทำให้บุคคล ได้ไปเกิดในสุคติโลกสวรรค์ เนื่องจากเป็นเครื่องยับยั้งมิให้กระทำความชั่วและส่งเสริม ให้กระทำความดี ในองคฺตฺตรนิกาย จตฺกนิปาต พระพุทธเจ้าตรัสถึงอานิสงส์ของทิริโอตตปปะว่า “ภิกษุทั้งหลาย บุคคลผู้ประกอบด้วยธรรม 4 ประการ ย่อมเป็นผู้ปฏิบัติไม่ผิด และเป็นผู้ปฏิบัติเพื่อความสิ้นอาสวะ ธรรม 4 ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้มั่งคิล สำรวมด้วยการสำรวมในปาติโมกข์ สมบูรณ์ด้วยอาจารย์และโคจร มีปกติเห็นภัยในโทษ แม้เล็กน้อย สมาทานศึกษาในสิกขาบททั้งหลายอยู่ เป็นพหูสูต ทรงสุตะ สังสมสุตะ เป็นผู้ปรารถนาความเพียร มีทิริและโอตตปปะ เป็นผู้ได้ฌาน 4 อันเป็นเครื่องอยู่อย่างสุข ในปัจจุบัน ตามความปรารถนา ได้โดยไมยาก ไม่ลำบาก” (อง.จตฺก.

21/248/368) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) พระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า หิริโอดตัมปะเป็นธรรมที่นำไปสู่ความหลุดพ้นจากอัสวกิเลส อันเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดในพระพุทธศาสนา จึงเป็นธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

## หิริโอดตัมปะเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคมใด

ในการแก้ปัญหาสังคมหรือการบริหารประเทศควรที่จะนำหลักธรรมหิริ โอดตัมปะนี้มากำหนดเป็นนโยบาย หรือยุทธศาสตร์ในการแก้ปัญหาสังคม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐส่งเสริมการปลูกฝังศีลธรรม จรรยาที่ดี แก่บุคลากรในองค์กรรวมไปถึงประชาชนทุกคน โดยการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างความตระหนัก เห็นความสำคัญของความเป็นผู้ที่มีความละเอียดต่อการทำชั่ว (บาป) และความเกรงกลัวต่อบาป (วิบากกรรม) ซึ่งต้องเกิดความเกรงกลัวต่อผลของมัน ไม่ว่าจะอยู่ในที่ลับหรือที่แจ้ง ย่อมไม่มีคนกล้าทำความชั่ว หรือ ก่อปัญหาสังคมดังที่กล่าวแล้วในเบื้องต้นเป็นแน่แท้ (สุตใจ ฎูกงลี, 2560)

สรุปได้ว่า หิริ-โอดตัมปะเป็นคุณธรรมพื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล และส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มีศีลธรรมเป็นธรรมะ โดยเฉพาะการปลูกฝังในองค์กรภาครัฐ สิ่งสำคัญต้องอาศัยผู้นำที่มีความชัดเจนในการประพฤติที่เป็นแบบอย่าง มีระบบตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาควบคู่กับการปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรมเพราะเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์จากภายในจิตใจ รวมถึง สร้างการมีส่วนร่วมในทุกภาคส่วนเพื่อสร้างความรับผิดชอบการตระหนักถึงผลกระทบต่อส่วนรวม และการใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเช่น SMCR-Model ซึ่งสามารถนำมาผนวกรวมกันสร้างเป็นกรอบแนวคิด 5I ที่ใช้การปฏิบัติตามหลักหิริ-โอดตัมปะ เป็นแกนกลางของความคิดและการปฏิบัติที่จริงจัง ย่อมช่วยลดปัญหาการเกิดทุจริตในองค์กรภาครัฐได้อย่างดี และเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างสังคมที่มีคุณธรรม โปร่งใส และอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขอย่างยั่งยืน

## การสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐด้วยกรอบแนวคิด 5I

กรอบแนวคิดที่ 1 ภาวะผู้นำที่มีเจตจำนงชัดเจน (Intentional Leadership) มีองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญ 3 ประการ คือ (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2559)

### 1. การใช้อำนาจ (Power)

1) อำนาจจากตำแหน่ง (Positional power) หรืออำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นอำนาจที่บุคคลได้รับจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งมีสิทธิและความชอบธรรมในการกำหนดกฎ ระเบียบ แนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมาย ควบคุม และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) อำนาจจากความสัมพันธ์ (Relational power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการจากปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัยกัน และการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน อำนาจลักษณะนี้สามารถส่งเสริมหรือจำกัดอิทธิพลของผู้นำได้

ขึ้นอยู่กับคุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง ดังนั้น การใช้อำนาจจากความสัมพันธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยความระมัดระวัง ความเหมาะสม และดุลยพินิจในการบริหารความสัมพันธ์อย่างรอบคอบ

3) อำนาจส่วนบุคคล (Personal power) หมายถึง อำนาจที่เกิดจากคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ โดยมีได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือความสัมพันธ์โดยตรง แต่เป็นอิทธิพลที่เกิดจากการที่ผู้อื่นยอมรับในศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพของผู้นำ อาทิ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ความสำเร็จในการทำงาน ทักษะการสื่อสาร ความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และความน่าเชื่อถือ ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่น

## 2. การใช้อิทธิพล (Influence)

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และสถานการณ์ (Situation) ซึ่งครอบคลุมถึงบริบท เหตุการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยภาวะผู้นำถือเป็นกระบวนการแห่งอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2017; Howell & Costley, 2005; Yukl, 2002; Schermerhorn, 2011) ในมุมมองทางจิตวิทยา แนวคิดดังกล่าวถูกอธิบายในลักษณะของกระบวนการอิทธิพลทางสังคม (Social influence process) ซึ่งให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ การรับรู้ และการตอบสนองของบุคคลที่ได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมของผู้นำ รวมถึงอิทธิพลของบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ

## 3. การโน้มน้าว (Persuasion)

การโน้มน้าวหรือบางทีใช้คำว่า การจูงใจ มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ

1) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) การที่ผู้นำจะโน้มน้าวคนอื่นได้นั้นสิ่งสำคัญประการแรกคือความน่าเชื่อถือเนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญของการโน้มน้าวผู้ฟังซึ่งจะสังเกตได้จาก 2 ลักษณะ คือ แนวคิด (Ideas) เป็นการนำของผู้นำที่จะต้องครบถ้วนครอบคลุมประเด็นเพื่อให้ผู้ฟังได้รับรู้โดยไม่เป็นที่เคลงใจ และตัวบุคคล (Person) จะมีคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือเป็นที่ไว้วางใจ ทั้งนี้การสร้างความน่าเชื่อถือจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องสนใจ

2) ความเข้าใจผู้ฟัง (Understanding of your audience) มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การระบุจุดศูนย์กลางของอิทธิพล (Identify centers of influence) การจะโน้มน้าวให้ผู้ฟังเข้าใจจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับศูนย์กลางอิทธิพลหรือผู้นำทางความคิด เพราะผู้ฟังมีความศรัทธาหรือเห็นผลงานเป็นที่ประจักษ์อยู่แล้ว จึงทำให้มีความเข้าใจได้อย่างง่ายดาย

3) การมีเหตุผลที่หนักแน่น (Solid argument) เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ยังให้ความสำคัญกับการอ้างเหตุผลอย่างจริงจังซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการโน้มน้าวที่มีประสิทธิภาพ เช่น การให้ข้อมูลที่สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับข้อเท็จจริง

4) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะเอาชนะความคิดและจิตใจผู้ฟังที่ผู้นำจะต้องตระหนักและฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง

จากที่ได้กล่าวมา การสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐต้องเริ่มต้นจากผู้นำที่มีเจตจำนงชัดเจนในการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรมต้องใช้อำนาจอย่างมีสติ ใช้การโน้มน้าวด้วยความน่าเชื่อถือ เพื่อปลูกฝังภายในของบุคลากรให้อยู่บนฐานคุณธรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านของภาวะผู้นำ อำนาจ อิทธิพล และการจูงใจ จึงเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่การการสร้างวัฒนธรรมสุจริตและสร้างความเชื่อใจในสายตาประชาชนและสังคมได้ยั่งยืน

## กรอบแนวคิดที่ 2 กลไกเชิงระบบ (Institutional Mechanisms)

กลไกเชิงระบบที่จะชี้วัดคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐคือ การใช้ระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ITA (Integrity and transparency assessment : ITA) ซึ่งเป็นเครื่องมือการประเมินเชิงบวกเพื่อเป็นมาตรการป้องกันการทุจริต เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความตระหนักให้หน่วยงานภาครัฐมีการดำเนินงานอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม ซึ่งประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด คือ ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน, 2563)

หลักเกณฑ์การประเมิน ITA ประกอบด้วย 3 เครื่องมือ โดยมีผลรวมคะแนน ร้อยละ 100 คือ

1. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal integrity and transparency assessment :ITA) เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบตามการรับรู้ของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เป็นการประเมินระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีต่อหน่วยงานตนเอง โดยวัดการรับรู้ 5 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดที่ 1 – ตัวชี้วัดที่ 5) โดยมีค่าน้ำหนักร้อยละ 30

2. แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External integrity and transparency assessment: EIT) เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกคำตอบตามการรับรู้ของตนเอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เป็นการประเมินระดับการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีต่อหน่วยงาน ที่ประเมิน โดยวัดการรับรู้ 3 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดที่ 6 –ตัวชี้วัดที่ 8) โดยมีค่าน้ำหนักร้อยละ 30

3. แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open data integrity and transparency assessment : OIT) เป็นแบบวัดที่ให้ผู้ตอบเลือกตอบมีหรือไม่มีการเปิดเผยข้อมูล พร้อมทั้งระบุ URL เพื่อเชื่อมโยงไปสู่แหล่ง ที่อยู่ของการเปิดเผยข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลจากเว็บไซต์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินระดับการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะของหน่วยงานเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงเว็บไซต์หลักของหน่วยงานได้ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด (ตัวชี้วัดที่ 9 – ตัวชี้วัดที่ 10) โดยมีค่าน้ำหนักร้อยละ 40

นอกจากนี้มีผลงานวิจัยการศึกษาความสำเร็จในการเป็นต้นแบบด้านการเป็นองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส กล่าวไว้ว่า การกำหนดนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีการขับเคลื่อนภายใต้หลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรมในการประเมิน ITA ระยะยาว และมุ่งเน้นการสร้างการตระหนักรู้ให้กับบุคลากรเพื่อ

การพัฒนาหลักการประเมิน ITA และหลักธรรมาภิบาลเข้าด้วยกัน เพื่อส่งเสริมภาระหน้าที่ภายใต้กรอบการประเมิน ITA และสร้างรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในและภาคีเครือข่ายภายนอกได้ดี (ศิริรักษ์ นิทัศน์เอก, 2568)

การนำระบบการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมสุจริตในองค์กรที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมาก เพราะมีการประเมินผล การตรวจติดตาม และการพัฒนาที่มีทิศทางเดียวกัน และเป็นการยกระดับธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริตในภาครัฐอันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐในระยะยาว

### กรอบแนวคิดที่ 3 การปลูกฝังคุณธรรมในจิตสำนึก (Internalization)

คุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารงานภาครัฐ ตลอดจนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งเสริมความมั่นคง ความสงบสุข และความเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติ ข้าราชการในฐานะผู้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สาธารณะจึงจำเป็นต้องยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน หากขาดหลักยึดดังกล่าว อาจส่งผลกระทบทั้งต่อตนเอง หน่วยงาน และสังคมโดยรวม รวมถึงก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น การทุจริตคอร์รัปชัน การรับสินบน และปัญหาอาชญากรรมในภาครัฐ (อัจฉรา ไชยปัทม์, 2561) ด้วยเหตุนี้ การปลูกฝังจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้เกิดขึ้นแก่ข้าราชการจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะเสริมสร้างการปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้อง โปร่งใส และลดปัญหาการทุจริตในภาครัฐได้

ดังนั้น การปลูกฝังคุณธรรมในจิตสำนึก (Internalization) เป็นประเด็นที่สำคัญของการสร้างวัฒนธรรมความสุจริตภาครัฐ โดยมีหลักคุณธรรมจริยธรรมเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร หากจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริงจำเป็นต้องมีการออกแบบระบบการเรียนรู้ (KM) พัฒนาผู้นำให้เป็นต้นแบบการถ่ายทอดที่ดี เพื่อขับเคลื่อนให้กระบวนการควบคู่ไปพร้อมกัน ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมเห็นผลลัพธ์ที่ชัดเจน สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาจิตสำนึกด้านคุณธรรม ทำให้ประชาชนมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของรัฐในระยะยาว

### กรอบแนวคิดที่ 4 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กร (Involvement)

เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากร ประชาชน มีส่วนร่วมในกิจกรรม ร่วมพัฒนาแนวนโยบายด้านทุจริต และให้ข้อเสนอแนะ ความคิดเห็น ต่อกิจกรรม ระบบงาน เพื่อความโปร่งใสและตรวจสอบได้ หลักในการพิจารณาลักษณะของการมีส่วนร่วม ดังนี้

#### 1. ลักษณะการมีส่วนร่วม

1) ลักษณะของการมีส่วนร่วมสามารถพิจารณาได้จากประเภทของกิจกรรมที่บุคคลหรือประชาชนเข้าไปมีบทบาทผ่านการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การเลือกตั้ง การลงประชามติ การชุมนุมประท้วง หรือการแสดงความคิดเห็นต่อโครงการของรัฐที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน

2) ในระดับการบริหาร องค์การโดยทั่วไปจะมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ซึ่งสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาแบบของการมีส่วนร่วมได้ ทั้งในลักษณะแนวราบและแนวดิ่ง คือ

- แนวราบเป็นความร่วมมือระหว่างบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีสถานะและตำแหน่งใกล้เคียงกัน ส่งผลให้การปฏิสัมพันธ์มักมีลักษณะยืดหยุ่นและไม่เป็นทางการมากนัก
- แนวดิ่งเป็นความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างฝ่ายและแผนกต่าง ๆ ซึ่งเอื้อต่อกระบวนการกำกับ ตรวจสอบ และควบคุมการปฏิบัติงานตามสายงานอย่างเป็นระบบ

## 2. ขั้นตอนการมีส่วนร่วม

ขั้นที่ 1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการกำหนดแนวทางหรือทิศทางของการดำเนินงานตลอดจนการตัดสินใจในขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 2 การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (Implementation) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมในขั้นดำเนินงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมประสิทธิภาพและความสำเร็จของโครงการให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ขั้นที่ 3 การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการได้รับผลตอบแทนหรือผลลัพธ์จากการดำเนินโครงการ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ของโครงการอาจก่อให้เกิดทั้งผลเชิงบวกและผลเชิงลบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคคล กลุ่มบุคคล และสังคมโดยรวม ดังนั้น การพิจารณาการมีส่วนร่วมในด้านผลประโยชน์จึงต้องคำนึงถึงทั้งประโยชน์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบด้าน

ขั้นที่ 4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) คือกระบวนการที่ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการสะท้อนความคิดเห็นและประเมินผลลัพธ์ของโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา ได้แก่ ความคิดเห็น (Views) ความพึงพอใจหรือความชอบ (Preferences) และความคาดหวัง (Expectations) ทั้งนี้การประเมินผลที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานสามารถสะท้อนสภาพปัญหา ความต้องการ และผลกระทบที่เกิดขึ้นได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น (Cohen & Uphoff, 1981)

การมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการขับเคลื่อนสำคัญที่จะสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในหน่วยงานภาครัฐเกิดขึ้นได้จริงได้ เพราะการเปิดพื้นที่ให้บุคลากร ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตรวจสอบอย่างเป็นระบบ จะทำให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทเชิงรุกและรู้สึกเป็นเจ้าของกระบวนการด้านทุจริต และหากข้อเสนอแนะจากประชาชนได้รับการตอบรับหรือแก้ไขตามนั้นแล้ว ย่อมสร้างความพึงพอใจเชิงบวกต่อภาครัฐ เป็นการร่วมกันส่งเสริมศีลธรรมให้เกิดเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น

## กรอบที่ 5 การสื่อสารที่เน้นผลกระทบและความเปลี่ยนแปลง Impact Communication

การสื่อสารที่สามารถเข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึก และแรงจูงใจของบุคลากร เช่น การผลิตสื่อวิดีโอหรือการจัดกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจ ถือเป็นแนวทางสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้ถึงผลกระทบของการทุจริตที่มีต่อสังคมโดยรวม จึงขอเสนอการนำรูปแบบการสื่อสารตามแนวคิด SMCR Model มาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารด้านการป้องกันการทุจริตในภาครัฐได้อย่างชัดเจน

แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาโดย David K. Berlo ซึ่งได้อธิบายไว้ในหนังสือ *The Process of Communication* เมื่อ ค.ศ. 1960 โดยเสนอว่า กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Source) สาร (Message) ช่องทางการสื่อสาร (Channel) และผู้รับสาร (Receiver) จึงเป็นที่รู้จักในชื่อ “SMCR Model” ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่อธิบายกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม (ชนิษฐา จิตแสง, 2021)

**S –Source** ผู้ส่งสารถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อกระบวนการสื่อสาร เนื่องจากเป็นผู้ริเริ่มและถ่ายทอดข้อมูลไปยังผู้รับสาร โดยคุณลักษณะที่สำคัญของผู้ส่งสารประกอบด้วยทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร หรือสาระสำคัญต่าง ๆ เป็นไปอย่างชัดเจนและสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่ผู้รับสารได้ ที่ต้องอาศัยทัศนคติ (Attitude) เชิงบวกต่อตนเองที่มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

**M-Message** หมายถึง เนื้อหา ความรู้ หรือทักษะที่ผู้ส่งสารต้องการถ่ายทอดไปยังผู้รับสาร ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของสารประกอบด้วย เนื้อหา (Content) อันเป็นสาระสำคัญที่ใช้ในการให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ หรือสร้างแรงจูงใจแก่ผู้รับสาร ส่วนองค์ประกอบของสาร (Elements) ได้แก่ รายละเอียดของเนื้อหาประเด็นสำคัญ ภาพประกอบ ตลอดจนรูปแบบภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน และภาษากาย นอกจากนี้ โครงสร้างของสาร (Structure) ที่มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพในการสื่อสาร

**C-Channel** คือ ช่องทางการสื่อสาร (Channel) หมายถึง สื่อหรือวิธีการที่ใช้ในการถ่ายทอดสารไปยังผู้รับสารผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้แก่ การมองเห็นผ่านตา การรับฟังผ่านหู การรับกลิ่นผ่านจมูก การรับรสผ่านปาก และการสัมผัสผ่านร่างกาย ทั้งนี้ สารที่ถูกส่งผ่านช่องทางการสื่อสารแต่ละรูปแบบสามารถสร้างการรับรู้และก่อให้เกิดความหมายแก่ผู้รับสารได้แตกต่างกันไป ซึ่งในการสื่อสารยุคปัจจุบันนิยมใช้การสื่อสารแบบผสมผสาน (Media Mix) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเข้าถึงผู้รับสาร เสริมสร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการจดจำสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ปรเม สะเวทิน, 2546)

**R- Receiver** คือ ผู้รับสาร คุณลักษณะของผู้รับสารคล้ายคลึงกับคุณลักษณะของผู้ส่งสารหรือผู้สอน ประกอบด้วย Communication Skills หรือทักษะการสื่อสารของผู้รับสาร ซึ่งทักษะสำคัญคือ ทักษะการฟังที่ดีและทักษะการอ่านที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับสารฟังหรืออ่านสิ่งที่ผู้ส่งสารส่งมาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัศนคติของผู้รับสารจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง

กระบวนการสื่อสารตาม SMCR Model จัดได้ว่าเป็นกระบวนการออกแบบการสื่อสารภายในอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีทัศนคติที่ดีในการจัดการกับสารที่ส่งและรับ อีกทั้งต้องมีทักษะการสื่อสาร ในเนื้อหาเป็นอย่างดี ซึ่งในกระบวนการนี้มีความหลากหลายเชื่อมโยงกับประสาทรับรู้ของมนุษย์ อีกทั้งถ้าหากหลักพุทธธรรม หิริโอตตัปปะ เข้ามาประยุกต์ในการสื่อสาร จะยิ่งช่วยปลูกจิตสำนึกทางคุณธรรมที่เข้าถึงจิตใจทำให้ผู้รับสารเกิดการไม่กล้าทำผิด สามารถลดผลกระทบเชิงลบที่เกิดจากการสื่อสารได้ และเมื่อบุคลากรมีพฤติกรรมที่เริ่มเปลี่ยนจากภายในอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมความสุจริตจึงเริ่มลงหลักปักฐานในองค์กรได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมเพียงอย่างเดียว แต่สามารถใช้ทักษะภาวะผู้นำ กลไกเชิงระบบ การปลูกฝังจิตสำนึก การมีส่วนร่วม และการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด 5I Framework ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าถ้านำไปใช้อย่างจริงจัง กรอบแนวคิดนี้จะเป็นกลไกขับเคลื่อนในการสร้างความโปร่งใสและความไว้วางใจจากสังคมในระยะ

## สรุปและข้อเสนอแนะ

การทุจริตในองค์กรภาครัฐไม่ได้เกิดขึ้นจากช่องว่างของกฎหมายหรือความบกพร่องของระบบควบคุมเพียงอย่างเดียว แต่มีปัจจัยสำคัญคือ ด้านค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ถึงแม้จะมีมาตรการกำกับดูแลหรือตรวจสอบที่เข้มงวดมากขึ้น แต่ถ้าบุคลากรขาดจิตสำนึกด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม มาตรการดังกล่าวก็ไม่สามารถป้องกันการทุจริตได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมความสุจริตในองค์กรภาครัฐให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งมิติของระบบบริหารจัดการและมิติของการพัฒนามนุษย์ควบคู่กันไป โดยอาศัยองค์ประกอบสำคัญทั้งภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม ระบบงานที่โปร่งใส การปลูกฝังจิตสำนึกของบุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง และการสื่อสาร บูรณาการร่วมกับการส่งเสริมคุณธรรมภายในจิตใจให้กลายเป็นค่านิยมร่วมขององค์กร หลักหิริ-โอตตัปปะในฐานะกลไกทางจริยธรรมจะเป็นแนวทางการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์จากภายในให้สามารถทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความละเอียดและความเกรงกลัวต่อบาปหรือการกระทำที่ไม่ถูกต้อง ให้ไปสู่ความรับผิดชอบต่อตนเอง องค์กร และสังคมโดยส่วนรวมได้ดี

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ภาครัฐควรกำหนดนโยบายการสร้างวัฒนธรรมความสุจริตที่ใช้หลักธรรมหิริ-โอตตัปปะและกรอบแนวคิด 5I Framework บูรณาการเข้าด้วยกันเป็นวาระสำคัญขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม
2. ผู้บริหารทุกระดับควรแสดงบทบาทเป็นต้นแบบด้านคุณธรรมและความโปร่งใส ทั้งในการตัดสินใจ การใช้อำนาจ และการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อสร้างค่านิยมด้านความสุจริตให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

3. หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดตัวชี้วัดด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และการป้องกันการทุจริต ให้เชื่อมโยงกับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและผู้บริหารทุกระดับ

4. ควรพัฒนากลไกการเปิดเผยข้อมูล การรับเรื่องร้องเรียน และระบบแจ้งเบาะแสการทุจริตที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้สะดวก โปร่งใส และตรวจสอบได้

#### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. หน่วยงานภาครัฐควรจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมและความสุจริตอย่างต่อเนื่อง เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (KM) และการเสวนากรณีศึกษาด้านจริยธรรม เพื่อสร้างความตระหนักรู้แก่บุคลากรทุกระดับ

2. ควรพัฒนาและส่งเสริม “บุคคลต้นแบบด้านความสุจริต” ภายในองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกให้แก่บุคลากร

3. ควรใช้สื่อและกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจ เช่น คลิปวิดีโอ เรื่องเล่าจากประสบการณ์จริง หรือ กิจกรรมรณรงค์ที่สะท้อนผลกระทบของการทุจริตต่อประชาชนและสังคม เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกด้านคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

4. ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอแนวทางป้องกันการทุจริต ติดตามผล และประเมินวัฒนธรรมองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

5. ควรส่งเสริมให้การสร้างความสุจริตเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวันและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความตระหนักจากภายในมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว

เมื่อภาครัฐสามารถเชื่อมโยงนโยบาย ระบบบริหารบุคลากร และคุณธรรมภายในจิตใจเข้าด้วยกันอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมความสุจริตร่วมพัฒนาเป็นพฤติกรรมร่วมขององค์กร และกลายเป็นรากฐานสำคัญของระบบราชการที่โปร่งใส เป็นธรรม และได้รับความไว้วางใจจากประชาชนอย่างยั่งยืน

#### บรรณานุกรม

- ชนิษฐา จิตแสง. (2021). การสื่อสารระหว่างบุคคลในบริบทการศึกษา. *Journal of Information Science มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 39(3), 91–107.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2560). *วัฒนธรรมองค์กร: Organizational culture ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรักษ์ นิทัศน์เอก. (2568). การศึกษาความสำเร็จในการเป็นต้นแบบด้านการเป็นองค์กรคุณธรรมและความโปร่งใส: กรณีศึกษากรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 24(1), 146–147.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2546). *หลักนิเทศศาสตร์*. ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.

- พระกมลรัตน์ อธิปญโญ (ต่ายลีลาศ) และพระวิเชียร อธิปญโญ (แสนศรี). (2564).  
การเข้าถึงสื่อออนไลน์ด้วยพุทธธรรม. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 26(2), 234–235.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2556). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์*.  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). *พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ* (พิมพ์ครั้งที่ 9).  
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*.  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน. (2563). *องค์ความรู้ที่ 3*  
*คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.*  
2563. [https://www.amlo.go.th/acoc/uploads/content\\_attachfile/5ebcb34429cd8.pdf](https://www.amlo.go.th/acoc/uploads/content_attachfile/5ebcb34429cd8.pdf)
- สุดใจ ภูงลี. (2560). หิริโอตตปะกับการแก้ปัญหาสังคม. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 18(1), 132.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2559). โมเดลภาวะผู้นำทางหลักสูตรในศตวรรษที่ 21.  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อัจฉรา ไชยปัทมภ์. (2561). *การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณธรรมจริยธรรมและแนวทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างความเป็น  
บัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาในเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาเขตภาคกลาง*. *วารสารครุ  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 46(3), 270.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1981). *Rural development participation: Concept and measure  
for project design implementation and evaluation*. Cornell University Press.
- Howell, J. P., & Costley, D. L. (2005). *Understanding behaviors for effective leadership*.  
Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (4<sup>th</sup>ed.). Sage.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall.