



การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร

สุขุมพงษ์ ชาญนวงศ์* และบุญวาทิ มนตรีกุล ณ อยุธยา

An Application of Good Governance Principles Influencing Organizational Justice

Sukhumpong Channuwong* and Boonwadee Montrikul Na Ayudhaya

ภาควิชามนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

Department of Humanities, Faculty of Social Sciences and Humanities, Mahidol University, Phuttamonthon District

Nakhon Pathom Province, Thailand 73170

*Corresponding author. Email address: sukhumpong@hotmail.com

Received: 12 September 2016; Accepted: 28 October 2016

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร 2) ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์กร 4) ศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนใน 4 ภาคของประเทศไทย ได้แก่ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้จำนวน 400 คน โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละภาค ภาคละ 100 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเขตพื้นที่ (Area Cluster Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ หลักความประหยัด หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม ตามลำดับ ผลการศึกษาความยุติธรรมในองค์กร พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การแบ่งปันผลตอบแทน และกระบวนการขององค์กร ตามลำดับ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์กร มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .396 ถึง .649 ซึ่งคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหลักความโปร่งใส (TRA) และความยุติธรรมในองค์กร (OJU) ส่วนหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรมากที่สุด ได้แก่ หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ ตามลำดับ ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ควรนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปส่งเสริมให้เกิดการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในองค์กร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร 2) ทุกระดับควรกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร และ 3) ความยุติธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการสร้างความภักดี ความผูกพันต่อองค์กรและทัศนคติเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้น รัฐบาลควรมีมาตรการในการสร้างความยุติธรรมในองค์กรให้เกิดขึ้นทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ: ธรรมาภิบาล ความยุติธรรมในองค์กร การจัดการองค์กรที่ดี

Abstract

The purposes of this research were: (1) to study the opinions of employees towards an application of good governance in organizations, (2) to study the opinions of employees towards organizational justice, (3) to study a relationship between good governance and organizational justice, and (4) to study the principles of good governance influencing organizational justice. The samples used in this study were 400 employees who work in both public and private organizations in four regions of Thailand, i.e., central, northern, northeastern, and southern region of Thailand. Hundred samples were selected from each region using an area cluster sampling technique. The instrument used to collect data was a research questionnaire. The research findings showed that the opinions of employees towards an application of good governance, in total, were at high level. In particular, accountability had the highest mean value, followed by economy, morality, law, transparency and participation, respectively. The research findings on organizational justice showed that the opinions of employees towards organizational justice, in total, were at high level. In particular, interaction between employees and organization had the highest mean value, followed by distributive justice and procedural justice respectively. The correlation between the principles of good governance and organizational justice was at 0.01 level of significance



with correlation value between 0.396 to 0.649. The highest correlation was a relationship between transparency and organizational justice. The principles of good governance which had the highest influence on organizational justice were transparency, morality, and responsibility respectively. Suggestions and recommendations from the study were as follows: (1) The results of this study should be used to improve the implementation of good governance, which is the important way affecting organizational justice, (2) Organizations should set up strategies in management based on the good governance principle to create sustainable development of organizations, 3) Organizational justice is an important factor in creating loyalty, organizational commitment and positive attitude of employees towards organizations. Therefore, the government should have a standard for creating justice in both public and private organizations.

Keywords: Good Governance, Organizational Justice, Good Corporate Governance

บทนำ

หลักธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีส่วนกระตุ้นให้ทุกองค์กรมุ่งเป้าหมายไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Corporate Governance) (Burikul, 2003) ธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นแนวคิดและแนวทางของการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน บนพื้นฐานของความถูกต้อง ชอบธรรมโดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน องค์ประกอบของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นเรื่องเกี่ยวกับกรอบของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แนวทาง และวิธีปฏิบัติในการบริหารจัดการที่ดี (Kawanmueng, 2008) ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญและนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Sitthikamjorn, 2008) ดังนั้น ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนจึงควรใช้หลักธรรมาภิบาลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยการส่งเสริมบทบาทให้เกิดการทำงานที่ปราศจากการทุจริตคอร์รัปชันหรือการไม่นำผลประโยชน์ของสาธารณะมาใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีการใช้หลักนิติธรรมในการดำเนินงานหรือสร้างกรอบในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับหลักนิติธรรม มีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม มีกระบวนการตัดสินใจที่โปร่งใส มีกฎ กติกา และหลักเกณฑ์ในการบริหารงานที่ก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่องค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวมได้ (Uwanno, 1999)

สังคมไทยยังมีปัญหาเกี่ยวกับความยุติธรรมและความเสมอภาค ดังจะเห็นได้จากการจัดสรรทรัพยากรและการกระจายความเจริญที่ไม่ทั่วถึง การเลือกปฏิบัติระหว่างคนรวยกับคนจน และระหว่างคนมีอำนาจกับคนไร้อำนาจ แม้จะมีกฎหมายคุ้มครองสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน แต่ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน และความเสมอภาคยังเป็นเพียงอุดมคติของความเป็นธรรมเท่านั้น (Vajanasara and Archvanijkul, 2012) เมื่อใดก็ตามที่สังคมเริ่มตั้งคำถาม หรือสงสัยเกี่ยวกับความยุติธรรม ไม่ว่าจะมีความยุติธรรมในองค์การหรือความยุติธรรมทางสังคม เมื่อนั้นสถานการณ์แห่งความไม่ไว้วางใจ ความไม่เชื่อมั่นซึ่งกันและกันก็มักจะเกิดขึ้น และผลที่ตามมา คือ ความสัมพันธ์ที่ไม่ลงรอยกันระหว่างคนในองค์การและสังคม ดังที่ Wasi (2011) ได้กล่าวในประเด็นนี้ว่า หากสังคมไร้ซึ่งความยุติธรรมจะก่อให้เกิดความทุกข์ ความขัดแย้ง การเสียกำลังใจ และนำไปสู่วิกฤติด้านต่าง ๆ รวมทั้งวิกฤติการณ์ทางการเมืองและเศรษฐกิจที่เรากำลังเผชิญอยู่ ดังนั้น ความยุติธรรมในสังคมจึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่เท่าที่ผ่านมา สังคมไทยยังให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อยเกินไป อาจกล่าวได้ว่าความขัดแย้งในสังคมไทยส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการที่ประชาชนมีความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมนั่นเอง

ปัญหาด้านความยุติธรรม และความเหลื่อมล้ำมิได้เกิดขึ้นเฉพาะในทางสังคมเท่านั้น แม้ในองค์การก็มีปัญหาด้านความยุติธรรมเช่นเดียวกัน ซึ่งความยุติธรรมในองค์การสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประการ คือ ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ (Folger, 1998) พนักงานสามารถรับรู้ความยุติธรรมในองค์การโดยการเปรียบเทียบผลตอบแทนและภาระงานที่ตนเองรับผิดชอบ ดังที่ Guerrero and Andersen (2014) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์การสามารถสังเกตได้จาก

การที่บุคคลในองค์กรเดียวกันทำงานในตำแหน่งระดับเดียวกัน มีภาระงานและผลงานเท่ากัน ได้รับผลตอบแทนที่เหมือนกัน หากพนักงานรู้สึกว่าคุณไม่ได้รับความยุติธรรมก็จะขาดแรงจูงใจในการทำงานและขาดความพึงพอใจในองค์กรที่ตนทำงานอยู่ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน แต่หากพนักงานรู้สึกว่า ตนได้รับความยุติธรรมก็จะมีทัศนคติทางบวก มีความรักและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ดังที่ Smithikrai (2000) กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กรมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน เพราะจะทำให้พนักงานเกิดความไว้วางใจต่อองค์กรและผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ความยุติธรรมในองค์กรจะช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กรและสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับพนักงาน นอกจากนี้ ยังทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรและทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร ดังที่ Channuwong (2015) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะทุ่มเท และพยายามเพื่อทำงานในองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้วิจัยเห็นว่า การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความประหยัด สามารถทำให้เกิดความยุติธรรมในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและมีเสถียรภาพ จึงได้ศึกษาการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร ความยุติธรรมในองค์กร หลักธรรมาภิบาลที่มีความสัมพันธ์ และส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความยุติธรรมในองค์กรในงานวิจัยนี้ประกอบไปด้วยความยุติธรรมด้านผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาครอบคลุมทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากองค์กรทั้งสองภาคส่วนมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรเช่นเดียวกัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร

2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์กร

4. เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร

สมมติฐานการวิจัย

Ha1: หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์กร

Ha2: หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรม

หลักธรรมาภิบาลได้กลายเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการที่เกื้อหนุนสังคมประชาธิปไตย ได้มีการเสนอและกล่าวถึงแนวคิดนี้อย่างกว้างขวาง ตัวอย่างที่เห็นอย่างเป็นรูปธรรม คือ กฎหมายรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ.2540 ที่ได้บัญญัติมาตราต่างๆ ที่สัมพันธ์กับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งถ้าหากมีการนำแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลโดยประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง และระบบบริหารของรัฐบาลมีความยุติธรรมและเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งในและต่างประเทศ อีกทั้งนำไปสู่การลดการทุจริตซึ่งเป็นปัญหาเรื้อรังของบ้านเมืองได้ (Thailand Development Research Institute, 1998)

หลังจาก ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3 (1) ว่าด้วย การปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ คือ (1) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ได้แก่การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล (2) หลักคุณธรรม (Morality) ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้อง



ติงาม โดยฉรรงค้ให้เจ้าหน้าท้ของรฐย้ดถ้อหลักการน้ใน การปฏิบัติหน้าท้ให้เป้นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้ คนไทยมีความซ้อสัตย์ จรงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป้นนิสัยประจำชาติ (3) หลัก ความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่ การสร้างควม ไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไก การทำงานขององค์กรทุกงการให้มีความโปร่งใส มีการ เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป้นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบควม ถูกต้องชัดเจนได้ (4) หลักควมมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอ ความเห็นในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็นการไต่สวนสาธารณะ การ ประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่น ๆ (5) หลัก ความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่ การตระหนักใน สิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การ ใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นใน การแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง และ (6) หลักควมค้คุณค่า (Utility) ได้แก่ การบริหาร จัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยฉรรงค้ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างค้คุณค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากร ธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน (Uwanno, 1999)

ความยุติธรรมในองค์การเป้นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิด ความสามัคคี ความภักดี และความผูกพันต่อองค์การของ พนักงาน Greenberg and Baron (2013) ได้กล่าวถึง ความ ยุติธรรมในองค์การไว้ 3 ประการ คือ (1) ความยุติธรรม ด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ได้แก่ ความ เทียงตรง เสมอภาค และความถูกต้อง ในการจัดสรร ผลตอบแทน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับ ภาระงานที่รับผิดชอบ (2) ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) ได้แก่ ความเที่ยงตรง ความเสมอภาค ด้านกระบวนการในการตัดสินใจ หรือเกณฑ์ในการพิจารณา ผลตอบแทน นอกจากบุคคลจะประเมินความยุติธรรมใน การจัดสรรผลตอบแทนแล้ว ยังประเมินกระบวนการที่ใช้ ในการตัดสินใจผลตอบแทนว่ามีความยุติธรรมหรือไม่อีกด้วย

และ (3) ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ (Interactional Justice) ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลที่เกิดภายในองค์การ การปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน กับผู้บริหาร รวมถึงโอกาสในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จากองค์การอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 ประการ คือ (1) ด้านความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล (Interpersonal) คือ การให้ความเคารพ ให้เกียรติ ให้ควมยำเกรงซึ่งกันและกันของบุคคลภายในองค์การ การกล่าวขอโทษกันเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งทำผิด และ (2) ด้านข้อมูลข่าวสาร (Informational) คือ การให้ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้องเกี่ยวกับกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในเรื่อง ของผลตอบแทนที่ได้รับ หรือการให้ข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ที่ เป้นประโยชน์ต่อพนักงาน

วัตถุประสงค์และวิธีการศึกษา

งานวิจัยนี้เป้นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ใน การศึกษา ได้แก่ พนักงานในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ใน 4 ภาค คือ ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคตะวันออก และ ภาคใต้ จำนวน 400 คน ในการคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยคำนึงถึงความประหยัดด้านระยะเวลา แรงงาน และ ทรัพยากรที่ใช้ในการวิจัย รวมทั้งขั้นตอนการดำเนินการ วิจัยเพื่อให้เสร็จตามเวลาที่กำหนดไว้ จึงได้กำหนดขนาด กลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณจากการคำนวณ กรณีไม่ ทราบขนาดของประชากร โดยใช้สูตรของ Cochran ดังนี้

$$n = \frac{p(1-p)Z^2}{e^2}$$

โดยที่ n แทน จำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา
Z แทน ค่าสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น ที่ กำหนดไว้ (กำหนด Z ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% มีค่า เท่ากับ 1.96)

e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่ม ตัวอย่าง (ในที่นี้กำหนด e = 0.05)

p แทน สัดส่วนของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน ในภาคต่าง ๆ ของ ประเทศไทย เนื่องจากไม่สามารถคาดคะเนสัดส่วนของ ประชากรได้ จึงกำหนดให้ p = 0.50 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จึงจะอยู่ในระดับที่เชื่อถือได้ (Silpjaru, 2007)

เมื่อแทนค่าตัวแปรในสมการจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง



$$n = \frac{0.50(1-0.50) 1.96^2}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n = 384.16$$

เพื่อให้สะดวกในการเก็บข้อมูล จึงใช้ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 ตัวอย่าง ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งเขตพื้นที่ (Area Cluster Sampling) (Pruthipinyo, 2010) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ภาค ภาคละ 100 คน ทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละภาค ภาคละ 5 จังหวัด จังหวัดละ 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ระยะเวลาในการแจกแบบสอบถามอยู่ระหว่างวันที่ 15 พฤษภาคม ถึงวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ.2559

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ตัวอิสระ คือ หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความประหยัด ส่วนตัวแปรตาม คือ ความยุติธรรมในองค์กร ประกอบด้วย ความยุติธรรมด้านการแบ่งปัน ผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์กร และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร

ผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 ท่าน ทั้งนี้ คุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ (Qualifications of Experts) เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีความรู้ และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับประเด็นที่ทำการศึกษาวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้าแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และความยุติธรรมในองค์กรจากเอกสาร ประกอบด้วย หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความวิจัย และบทความทางวิชาการ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะของประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ ต่อเดือน อายุการทำงาน จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์กร จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร จำนวน 22 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาและได้ปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลอง (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธี Alpha Coefficient ของ Cronbach ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น (Reliability Coefficient) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.873 ซึ่งแสดงว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมติฐาน โดยรายละเอียดมีดังนี้

1. ใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาล และความยุติธรรมในองค์กร
3. ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์กร
4. ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ในการวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร

ผลการศึกษา

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลงานวิจัยเป็น 6 ตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 47.00 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80 รองลงมา ได้แก่ อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40 อายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 19.80 และอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 62.00 รองลงมา ได้แก่ สถานภาพสมรส จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 และสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 242 คน คิดเป็นร้อยละ 60.50 รองลงมา ได้แก่ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,000-

25,000 บาท จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 51.50 รองลงมาได้แก่ มีรายได้มากกว่า 35,000 บาท จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 18.20 มีรายได้ระหว่าง 25,001-35,000 บาท จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และมีรายได้ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 14.30 ส่วนใหญ่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 5-15 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 41.80 รองลงมา ได้แก่ อายุการทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.80 และมากกว่า 16 ปี ขึ้นไป จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 18.40 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความประหยัด มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมและจำแนกรายด้าน

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับที่
หลักนิติธรรม	3.84	.777	มาก	4
หลักคุณธรรม	3.92	.802	มาก	3
หลักความโปร่งใส	3.79	.813	มาก	5
หลักการมีส่วนร่วม	3.61	.861	มาก	6
หลักความรับผิดชอบ	4.03	.756	มาก	1
หลักความประหยัด	3.93	.832	มาก	2
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.85	.683	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = .683) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า หลักความรับผิดชอบต่อสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = .756) รองลงมา ได้แก่ หลักความประหยัด ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .832) หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = .802) หลักนิติธรรม ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .777) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = .813) และหลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 3.61$, S.D. = .861) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำคะแนนความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ได้แก่ ความยุติธรรมด้านการแบ่งปันผลตอบแทน ความยุติธรรมด้านกระบวนการขององค์การ และความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ มาวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การโดยรวมและจำแนกรายด้าน

รายการ	\bar{X}	S.D.	แปลความหมาย	ลำดับที่
การแบ่งปันผลตอบแทน	3.62	.725	มาก	2
กระบวนการขององค์การ	3.55	.766	มาก	3
ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ	3.84	.754	มาก	1
ค่าเฉลี่ยโดยรวม	3.68	.663	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = .663) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = .754) รองลงมาได้แก่ การแบ่งปันผลตอบแทน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = .725) และ กระบวนการขององค์การ ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = .766) ตามลำดับ

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์การ

สมมติฐานที่ 1: หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับความยุติธรรมในองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ ผู้วิจัยนำตัวแปรองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม (LAW) หลักคุณธรรม (MOR) หลักความโปร่งใส (TRA) หลักการมีส่วนร่วม (PAR) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (ACC) และหลักความประหยัด (ECO) กับความยุติธรรมในองค์การ มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์การ

ตัวแปร	LAW	MOR	TRA	PAR	ACC	ECO	OJU
LAW	1	.777**	.811**	.682**	.653**	.617**	.591**
MOR		1	.773**	.592**	.710**	.602**	.627**
TRA			1	.701**	.677**	.565**	.649**
PAR				1	.588**	.446**	.501**
ACC					1	.631**	.549**
ECO						1	.396**
OJU							1

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมีค่าเป็นบวก แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .446 ถึง .811 ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในที่สูงที่สุด ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างหลักนิติธรรม (LAW) และหลักความโปร่งใส (TRA)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักนิติธรรม (LAW) หลักคุณธรรม (MOR) หลักความโปร่งใส (TRA) หลักการมีส่วนร่วม (PAR) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (ACC) และหลักความประหยัด (ECO) กับความยุติธรรมในองค์การ (OJU) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .396 ถึง .649 ซึ่งคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างหลักความโปร่งใส (TRA) และความยุติธรรมในองค์การ (OJU)

ตอนที่ 5 หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การ

สมมติฐานที่ 2: หลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้ ผู้วิจัยนำตัวแปรองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักนิติธรรม (LAW) หลักคุณธรรม (MOR) หลักความโปร่งใส (TRA) หลักการมีส่วนร่วม (PAR) หลักความรับผิดชอบต่อสังคม (ACC) และหลักความประหยัด (ECO) มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าอิทธิพลที่มีต่อความยุติธรรมในองค์การ (OJU) ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 4



ตารางที่ 4 แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร

ตัวแปร	ความยุติธรรมในองค์กร				p	
	B	SE	β	T		
ค่าคงที่	1.306	.144		9.101**	.000	
หลักนิติธรรม (LAW)	.055	.062	.065	.892	.373	
หลักคุณธรรม (MOR)	.212	.056	.256	3.784**	.000	
หลักความโปร่งใส (TRA)	.273	.059	.335	4.615**	.000	
หลักการมีส่วนร่วม (PAR)	.023	.042	.030	.544	.587	
หลักความรับผิดชอบ (ACC)	.119	.051	.135	2.312*	.021	
หลักความประหยัด (ECO)	-.068	.040	.086	1.685	.093	
	R ² =	.471		F =	58.421**	
	Adjust R ² =	.463	SE =	.485	p =	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4 ซึ่งแสดงการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณวิธี Enter พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ($F = 58.421$ และค่า $p = .000$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยตัวแปรองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร ได้แก่ หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ โดยมีค่าคะแนนมาตรฐาน ($Beta = 0.335$, $p < .01$) ($Beta = .256$, $p < .01$) และ ($Beta = .135$, $p < .05$) ตามลำดับ ส่วนตัวแปรองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่ไม่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร ได้แก่ หลักนิติธรรม

หลักการมีส่วนร่วม หลักความประหยัด โดยมีค่าคะแนนมาตรฐาน ($Beta = .065$, $p > .05$) ($Beta = .030$, $p > 0.05$) และ ($Beta = .086$, $p > 0.05$) ตามลำดับ เมื่อนำมาสร้างสมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณจะสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยุติธรรมในองค์กรได้ประมาณร้อยละ 46.30 ($Adjust R^2 = .463$) ที่เหลืออีกร้อยละ 53.70 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่นำมาพิจารณา จากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเฉพาะองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มาสร้างสมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ ปรากฏผลดังแสดงในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 แสดงค่าน้ำหนักความสำคัญเฉพาะองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กร

ตัวแปร	ความยุติธรรมในองค์กร				p	
	B	SE	β	T		
ค่าคงที่	1.284	.138		9.283**	.000	
หลักความโปร่งใส (TRA)	.304	.049	.372	6.160**	.000	
หลักคุณธรรม (MOR)	.214	.052	.259	4.095**	.000	
หลักความรับผิดชอบ (ACC)	.100	.048	.114	2.090*	.037	
	R ² =	.466		F =	115.366**	
	Adjust R ² =	.462	SE =	.486	p =	.000

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 5 พบว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักความโปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ($F = 115.366$ และค่า

$p = .000$) โดยหลักความโปร่งใสส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์กรมากที่สุด รองลงมา คือ หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ โดยมีค่าคะแนนมาตรฐาน ($Beta = -.372$, $p < .01$) ($Beta = .259$, $p < .01$) และ ($Beta = .114$, $p < .05$)

เมื่อนำมาสร้างสมการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ จะสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยุติธรรมในองค์การได้ประมาณร้อยละ 46.20 ($Adjusted R^2 = .462$) ที่เหลืออีกร้อยละ 53.80 เป็นผลจากตัวแปรอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์สามารถนำมาเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์หลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การ

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $OJU = 1.284$ (ค่าคงที่) + .304 หลักความโปร่งใส (TRA) + .214 หลักคุณธรรม + .100 หลักความรับผิดชอบ (ACC)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $OJU = .372$ หลักความโปร่งใส (TRA) + .259 หลักคุณธรรม (MOR) + .114 หลักความรับผิดชอบ (ACC)

ตอนที่ 6 ผลการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ 10 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องสำคัญที่ควบคู่กับความยุติธรรม ไม่สามารถแยกจากกันได้ ธรรมาภิบาลยังส่งผลโดยตรงต่อความยุติธรรมในองค์การ เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารงานที่ดี ที่ได้รับการยอมรับได้รับความเชื่อมั่น ความศรัทธาจากบุคลากรในองค์การ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และเมื่อองค์การใดบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ รวมถึงการมีจิตสำนึกที่ดีต่องานที่ทำ หลักธรรมาภิบาลยังเป็นกฎที่แน่นอนที่แต่ละองค์การต้องนำไปปฏิบัติ และมีกฎหมายรองรับ ถ้าบุคลากรในองค์การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์การสูงสุด ในทางกลับกัน ถ้าองค์การขาดธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ เช่น การเลื่อนตำแหน่งที่ไม่มีความเป็นธรรมโดยอาศัยช่องว่างทางกฎหมาย หรือโดยระบบอุปถัมภ์ที่มุ่งช่วยเหลือพรรคพวกของตนให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม จะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การได้

เกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์การ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ความยุติธรรมในองค์การเป็นเครื่องมือในการสร้างความภาคภูมิใจและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน แต่

ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่วัดผลเชิงปริมาณได้ยาก การกำหนดเงื่อนไข กฎระเบียบขององค์การควรมีตัวชี้วัดที่แน่นอนควรมีข้อกำหนดหรือมาตรฐานเพื่อการวัดระดับ เช่น บุคลากรที่ทำงานได้ตามข้อกำหนดระดับหนึ่งจะได้ผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับระดับผลงานที่ทำได้ ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามและแสดงความโปร่งใสว่า บุคคลใดผ่านหรือไม่ผ่านเกณฑ์ และถ้าบุคลากรทำงานได้มากเท่าใด ก็จะสามารถก้าวกระโดดได้ไกลมากเท่านั้น

ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเพิ่มเติมว่า การกำหนดแนวทางหรือบรรทัดฐานเฉพาะของแต่ละองค์การ เพื่อใช้บริหารองค์การในด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านผลตอบแทนควรมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเป็นธรรม ในองค์การที่ต่างกันจะมีค่านิยมต่างกันด้วย เช่น องค์การในโลกตะวันตกจะเน้นที่ผลงานร้อยละ 80-90 ส่วนองค์การในโลกตะวันออกจะเน้นที่ผลงานร้อยละ 60 และความสัมพันธ์อีกร้อยละ 40 แม้ว่าความยุติธรรมไม่สามารถวัดได้ก็จริง แต่ในทางปฏิบัติแต่ละองค์การสามารถกำหนดเกณฑ์ในการวัดผลด้านความยุติธรรมที่มีความใกล้เคียงกับความเป็นธรรมมากที่สุดได้ ในประเทศไทย ความยุติธรรมในองค์การค่อนข้างวัดยากในการพิจารณาเลื่อนยศตำแหน่ง หรือเงินเดือน ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับคนใกล้ชิดตัวมากกว่าคนที่มีความจริง ดังนั้น จึงมีพนักงานบางคนในองค์การ ไม่ต้องทำงานมากนักแต่คอยเอาใจใส่ รับใช้ หรือประจบประแจงผู้บริหารก็ได้รับการเลื่อนยศ ตำแหน่งมากกว่าคนที่ทำงานอย่างจริงจังและมีผลงานด้วยซ้ำไป

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในองค์การ หลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า องค์การเน้นการส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อให้้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่อย่างไรก็ตาม องค์ประกอบหลักธรรมาภิบาลด้านการมีส่วนร่วมมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานในองค์การ ขาดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ อาจเป็นเพราะการบริหารงานเน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนบน ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการวางแผน และตัดสินใจมากกว่าพนักงาน ซึ่งมีหน้าที่



ปฏิบัติตามนโยบายขององค์การอย่างเดียว ผลการวิจัย สอดคล้องกับการศึกษาของ Vitayaudom (2012) ที่กล่าวว่า ในการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ผู้บริหารมีหน้าที่ศึกษางาน วางแผนงานและดำเนินการ ตรวจสอบคุณภาพงาน ส่วนพนักงานจะทำตามแผนงานที่ ผู้บริหารกำหนดไว้ จากการศึกษาความสัมพันธ์ภายใน ระหว่างองค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล พบว่า หลักนิติธรรม มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับหลักความโปร่งใส แสดงว่า เมื่อองค์การมีการวางกฎระเบียบ หลักเกณฑ์และกติกาคือ เป็นธรรมพร้อมกับการปฏิบัติตามนั้นก็ก่อให้เกิดความ โปร่งใส มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ จากการ

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความ ยุติธรรมในองค์การ พบว่า หลักความโปร่งใสมีความสัมพันธ์ สูงสุดกับความยุติธรรมในองค์การ แสดงว่า หลักความ โปร่งใส คือ การปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์การให้มี ความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย พนักงานสามารถ เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้พนักงาน ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิด ความยุติธรรมในองค์การ ซึ่งสามารถเขียนรูปแบบความ สัมพันธ์ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และความยุติธรรมในองค์การ

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า หลักนิติธรรมก่อให้เกิด ความโปร่งใส และหลักความโปร่งใสก่อให้เกิดความยุติธรรม ในองค์การ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเห็นว่า แม้หลักความ โปร่งใสจะก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์การก็จริง แต่ จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาลใน องค์การ พบว่า หลักความโปร่งใสอยู่ในระดับท้าย ๆ คือ ระดับที่ห้า ซึ่งแสดงว่า ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชน อาจมีปัญหาเรื่องความโปร่งใสจึงทำให้พนักงานให้คะแนน ในประเด็นนี้น้อย

จากการวิเคราะห์คำอธิบายของหลักธรรมาภิบาลที่ ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การโดยรวม พบว่า หลัก ธรรมาภิบาลก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์การ โดยหลัก โปร่งใส หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบ สามารถ สร้างความเป็นธรรมในองค์การ และสามารถสร้างดุลยภาพ ระหว่างผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burikul (2002) ที่ได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลว่า เป็นการบริหารงานที่ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเจ้านายซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สามารถ ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบ ในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า พนักงานที่มีการรับรู้ว่าตน ได้รับความยุติธรรมจากองค์การจะมีความผูกพันต่อองค์การ และมีความรู้สึกที่ดีกับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษา ของ Moorman (1991) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ โดยทำการศึกษาใน 2 มิติ คือ การ รับรู้ความยุติธรรมองค์การในด้านกระบวนการต่างๆ ที่ เกิดขึ้นภายในองค์การและการรับรู้ความยุติธรรมในวิธี ปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า การ รับรู้ว่าตนเองได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่าง ยุติธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sheppard, Lewicki and Minton (1992) และ Folger (1998) ที่กล่าวไว้ว่า การรับรู้ของพนักงานว่า ผลตอบแทน หรือการจัดสรรผลตอบแทนที่ตนได้รับมีความเหมาะสม อย่างเป็นที่ยอมรับ และมีความยุติธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานที่ตนทำ จะก่อให้เกิดความพึงพอใจและความสุข ในการทำงานให้กับองค์การมากยิ่งขึ้น

สรุปผลการศึกษา

1. การประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า หลักความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ หลักความประหยัด หลัก

คุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส และหลักการมีส่วนร่วม

2. ความยุติธรรมในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การแบ่งปันผลตอบแทน และ กระบวนการขององค์การ ตามลำดับ

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล พบว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยหลักนิติธรรม (LAW) กับหลักความโปร่งใส (TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หลักนิติธรรมก่อให้เกิดความโปร่งใส

4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับความยุติธรรมในองค์การ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยหลักความโปร่งใส (TRA) กับความยุติธรรมในองค์การ (OJU) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า หลักความโปร่งใสก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์การ

5. การวิเคราะห์สหการถดถอยเชิงเส้นในรูปแบบการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณวิธี Enter พบว่า องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การ มากที่สุด ได้แก่ หลักความโปร่งใส รองลงมาได้แก่หลักคุณธรรม และหลักความรับผิดชอบตามลำดับ

6. ผลการสนทนากลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ธรรมาภิบาลเป็นหลักการสำคัญที่อยู่ควบคู่กับความยุติธรรม ไม่สามารถแยกจากกันได้ และยังส่งผลโดยตรงต่อความยุติธรรมในองค์การ เนื่องจากธรรมาภิบาลเป็นหลักการบริหารงานที่ดี ที่ได้รับการยอมรับ ได้รับความเชื่อมั่น ความศรัทธาจากบุคลากรในองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

7. พนักงานที่รับรู้ว่าคุณค่าได้รับความยุติธรรมจากองค์การ จะมีความความภักดีและความผูกพันต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่รู้สึกว่าคุณค่าไม่ได้รับความยุติธรรมจากองค์การ

8. องค์การที่บริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความโปร่งใสตรวจสอบได้ รวมถึงการมีจิตสำนึกที่ดีต่องานที่ทำ

9. ความยุติธรรมเป็นเรื่องที่วัดผลเชิงปริมาณได้ยาก การกำหนดเงื่อนไข กฎระเบียบขององค์การควรมีตัวชี้วัดที่แน่นอน ควรมีข้อกำหนดหรือมาตรฐานเพื่อการวัดระดับ เช่น บุคลากรที่ทำงานได้ตามข้อกำหนดระดับหนึ่งจะได้ผลตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมและเป็นธรรมกับระดับผลงานที่ทำได้

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ทูกองค์การควรรนำองค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้ ไปส่งเสริมให้เกิดการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในองค์การ ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญที่ส่งผลต่อความยุติธรรมในองค์การ

2. ทูกองค์การควรกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อก่อให้เกิดความยุติธรรมในองค์การและการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การ

3. ความยุติธรรมในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการเสริมสร้างความรัก ความผูกพันต่อองค์การและความรู้สึกที่ดีของพนักงานต่อองค์การ ดังนั้น รัฐบาลควรมีมาตรการในการสร้างความยุติธรรมในองค์การให้เกิดขึ้นทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

กิตติกรรมประกาศ

“งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจาก จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในโครงการมหาวิทยาลัยวิจัยแห่งชาติ (NRU 2558)”

References

Burikul, T. (2002). *The project to study the development of good governance index*. Nonthaburi: King Prajadhipok's Institute.

Burikul, T. (2003). Good governance: Principle of new public administration. *Journal of King Prajadhipok's Institute*, 16, 23-25.



- Channuwong, S. (2015). Organizational commitment of university staff and lecturers: A case study of Mahamakut Buddhist University. *Journal of Community Development Research*, 8(3), 34-46.
- Folger, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guerrero, L. K., & Andersen, P. A. (2014). *Close encounters: Communication in relationships* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publication.
- Kawanmueng, S. (2008). Good governance. *Journal of the Faculty of Education*, 12, 33-26.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence Employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Pruthipinyo, C. (2010). *Principle of social research*. Bangkok: Chareondee Munkong Press.
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Organizational justice*. New York: Macmillan.
- Silpjaru, T. (2007). *Research and data analysis with SPSS*. Bangkok: Vee Inter Print.
- Sitthikamjorn, S. (2008). *An application of good governance in private higher education institution*. (Doctoral dissertation). Silpakorn University, Bangkok.
- Smithikrai, C. (2000). The ways to create performance appraisal system with justice. *Journal of Productivity*, 3, 43-53.
- Thailand Development Research Institute. (1998). *Crisis to sustainability: Good governance for sustainable development*. Bangkok: Thailand Development Research Institute.
- Uwanno, B. (1999). *Good governance in Thai society*. Bangkok: Vinyuchon Press.
- Vajanasara, K., & Archvanijkul, K. (2012). *Population and society, 2012: Minority and justice in Thai society*. Nakhon Pathom: Institute for Population and Social Research.
- Vitayaudom, W. (2012). *Organization theory*. Bangkok: Thanathat Press.
- Wasi, P. (2011). *Justice*. Retrieved from [http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=9 3 5 &articlegroup_id=187](http://www.mcu.ac.th/site/articlecontent_desc.php?article_id=935&articlegroup_id=187)