

ตอนที่ 4 การบริหารธรรมาภิบาลกับการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

1. ความเป็นมาของธรรมาภิบาล

อภิบาลเป็นแนวคิดการปกครองที่มีมาแต่โบราณนับแต่สมัย เพลโต (Plato) และ อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์หลายท่านได้พยายามที่จะค้นหารูปแบบการปกครองที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ความหมายและขอบเขตที่ชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าวิวัฒนาการของรูปแบบอภิบาลที่ดีเกิดขึ้นช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เมื่อมีการค้นหารูปแบบการปกครองที่สามารถนำประเทศไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยตะวันตกของประเทศที่เพิ่งได้รับการปลดปล่อยจากอาณานิคม และสามารถฟื้นฟูประเทศจากความเสียหายภายหลังสงคราม ซึ่งต่อมาารูปแบบการปกครองดังกล่าวผสมผสานกับระบบราชการของ Weberian คือ ลักษณะการปกครองที่มีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น มีการเมืองที่เป็นกลาง มีเป้าหมายที่ปฏิบัติได้ และมีการประสมประสานของระบบคุณธรรม ถูกนำไปใช้ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองของ Weberian ยากที่จะนำไปประยุกต์ใช้และสานต่อ เนื่องจากการขยายตัวของระบบราชการทำให้ยากต่อการจัดการและขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลก

นอกจากโครงสร้างของระบบราชการจะทำให้การปกครองบ้านเมืองขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังก่อให้เกิดช่องทางการบิดเบือนการใช้อำนาจและการคอร์รัปชัน ในช่วงต้น พ.ศ. 2523 นักวิชาการส่วนใหญ่ต่างเห็นพ้องกันว่าแนวทางการบริหารภาครัฐที่เป็นอยู่ ไม่สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมโลกที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลาและมีความจำเป็นต้องมีการปฏิรูปและปรับปรุงรูปแบบการปกครองใหม่ ในช่วงเวลาดังกล่าวมีองค์กรระหว่างประเทศที่สำคัญๆ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) และ กองทุนนานาชาติ ได้เข้ามามีบทบาทในการสนับสนุน และพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองที่ดี หรือที่เรียกกันทั่วไปว่า “Good Governance” หรือ “ธรรมาภิบาล” เมื่อย้อนยุคไปในอดีต แม้ธรรมาภิบาลจะเป็นเรื่องที่มีการพูดถึงอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. 1980 – 1990 แต่ธรรมาภิบาลก็มีความเก่าแก่เทียบเท่ากับเรื่องประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติก็ได้ ปัจจุบันธรรมาภิบาลถูกนำมาใช้เป็นสำคัญ ส่วนหนึ่งในนโยบายขององค์กรระหว่างประเทศหลายๆ องค์กร นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการ และนักปฏิบัติส่วนหนึ่งนำแนวคิดธรรมาภิบาลไปขยายผลใช้กับการปรับโครงสร้างและกระบวนการทั้งในองค์กรของรัฐและธุรกิจ ในขณะที่นักวิชาการบางส่วนได้นำเอาธรรมาภิบาลไปใช้ในความหมายที่ใกล้เคียงกับความหมายของคำว่า Government หรือการปกครองที่หมายถึงรัฐบาล โดยทั่วไปรัฐบาลเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อธรรมาภิบาล หลักการของธรรมาภิบาลสามารถจะดำรงอยู่ได้ถึงแม้ว่าจะมีรัฐบาลที่ได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ตาม ธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ใช้ในสาขารัฐศาสตร์ และรัฐประศาสนศาสตร์ โดยเป็นคำที่อยู่รวมกับประชาธิปไตย ประชาสังคม การมีส่วนร่วมของประชาชน สิทธิมนุษยชน และการพัฒนาที่ยั่งยืน ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมา กลุ่มคำดังกล่าวนี้มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปองค์กรของรัฐ

นักรัฐศาสตร์ส่วนหนึ่งมองว่า ธรรมาภิบาล เป็นมิติใหม่ที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีการตรวจสอบ สามารถประเมินผลงานได้อย่างชัดเจน และมีการแข่งขันเพื่อการจัดการบริหารที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตที่น่าสนใจประการหนึ่งเกี่ยวกับการมีธรรมาภิบาลได้ง่ายขึ้น ทั้งนี้

การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะได้ผลดีนั้นต้องมีการบริหารจัดการที่ดีทั้งด้านการเมืองและเศรษฐกิจของผู้ปฏิบัติการในทุกระดับ และธนาคารโลกได้มีความเห็นไปในแนวเดียวกันที่ว่า การใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อควบคุมสังคมโดยสัมพันธ์กับการพัฒนาทางด้านสังคมเศรษฐกิจให้มีความชอบธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติการจะเป็นตัวตัดสินว่าการจัดการนั้นดีหรือไม่ (สถาบันพระปกเกล้า: 2544, น. 5-6)

ทั้งนี้ธนาคารโลกได้ให้ความหมาย Good Governance ไว้ว่า เป็นลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545) ให้ความหมาย Good Governance หมายถึง การบริหารของภาครัฐที่มุ่งความดีงาม และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่รัฐ และประชาชนอย่างทั่วถึงและยุติธรรม ครอบคลุมถึง การบริหารที่ดีและมีความยุติธรรมทั้งเพื่อรัฐและเพื่อประชาชน

จึงอาจสรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล” ทำหน้าที่เป็นกลไก เครื่องมือ และแนวทางการดำเนินงานที่เชื่อมโยงกันของภาคเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยเน้นความจำเป็นของการสร้างความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อให้ประเทศมีพื้นฐานระบอบประชาธิปไตยที่เข้มแข็ง มีความชอบธรรมของกฎหมาย มีเสถียรภาพ มีโครงสร้างและกระบวนการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

2. ความสำคัญของธรรมาภิบาลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ธรรมาภิบาลมีความสำคัญใน 5 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร บุคลากรในองค์กรต้องมีการปฏิบัติงานที่ยึดหลักการทำงานที่มีคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ องค์กรทุกแห่งต้องการคนที่มีความรู้ควบคู่คุณธรรม ฉะนั้น คำว่าคุณธรรมเป็นหลักการแนวคิดหนึ่งของธรรมาภิบาล ถ้าบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมจรรยาวิชาชีพแล้วจะทำให้การทำงานมีคุณภาพมีประสิทธิภาพ ส่งผลทำให้ลดการทุจริตคอร์ปชั่นในองค์กร ธรรมาภิบาลจึงเป็นเครื่องมือการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้มีการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High Performance)

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องมีการนำระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ ซึ่งในปัจจุบันเรียกว่า TQA (Thailand Quality Award) หรือ PMQA (Public Sector Management Quality Award) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการที่ดีใน 7 หมวด ประกอบด้วย

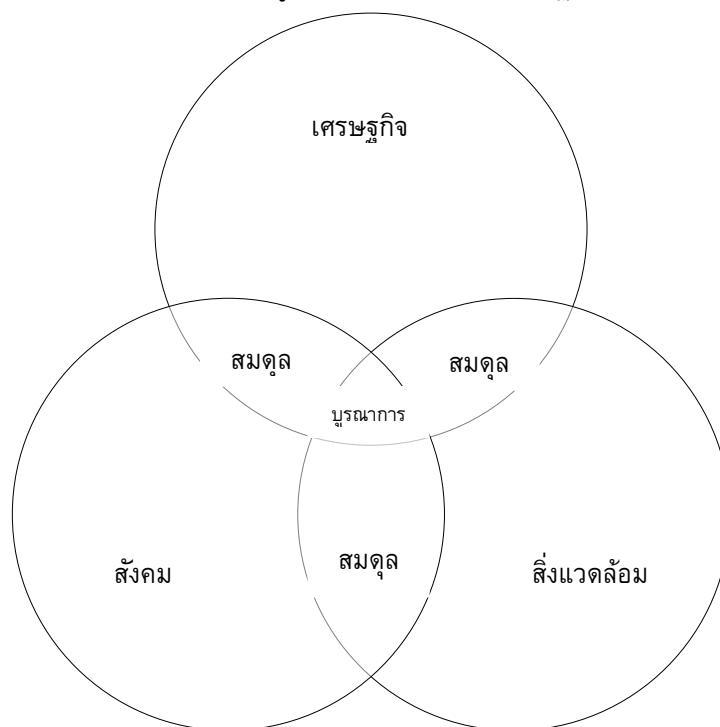
- | |
|---|
| หมวดที่ 1 การนำองค์กร |
| หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ |
| หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย |
| หมวดที่ 4 การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ |
| หมวดที่ 5 การเน้นทรัพยากรมนุษย์ |
| หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ |
| หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินงาน |

ในหมวดที่ 1 การนำองค์การ ให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CAR) โดยนำเครื่องมือธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์การสู่ความสำเร็จต่อไป

3. ความสำคัญต่อองค์การสมรรถนะสูง องค์การที่นำเอาธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานจะทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้ลูกค้ายอมรับเชื่อถือไว้วางใจมากขึ้น กล่าวคือสะท้อนให้เห็นว่าองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวม รวมทั้งรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ธรรมาภิบาลคือเครื่องมือการบริหารองค์การสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

4. ความสำคัญต่อลูกค้า องค์การใดที่นำธรรมาภิบาลมาใช้ย่อมสะท้อนให้เห็นว่ามีการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาตรฐานสากล มั่นใจว่าสินค้ามีคุณภาพแน่นอน ฉะนั้นองค์การที่มีธรรมาภิบาลจะมีวัฒนธรรมองค์การที่ดีที่เรียกว่า วัฒนธรรมธรรมาภิบาล (Good Governance Culture : GGC) ที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคมในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อลูกค้าอย่างแท้จริง เช่น “รวดเร็ว ประทับใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ห่วงใยลูกค้า” “สุจริต เป็นกลาง เที่ยงธรรม” “บริการดูญาติ พิตักษิราษฎร์จตุรครอบครั” “โปร่งใส รวดเร็ว ประทับใจ และมีคุณภาพ” เป็นต้น

5. ความสำคัญต่อสังคม ธรรมาภิบาลมีความสำคัญต่อชุมชน สังคม และสังคมโลก ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) การพัฒนาสังคมโลกในอนาคตต้องมุ่งการพัฒนาอย่างสมดุล (Balanced) และยั่งยืน (Sustainable) ฉะนั้นต้องมีการบูรณาการการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



เศรษฐกิจดี	สังคมแย่	ไม่เอา
สังคมดี	เศรษฐกิจแย่	ไม่เอา
เศรษฐกิจดี	สิ่งแวดล้อมแย่	ไม่เอา

ฉะนั้น สิ่งแวดล้อมดี สังคมดี เศรษฐกิจดี คือ สิ่งที่สังคมและสังคมโลก ต้องการ

3. ธรรมชาติในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมชาติเป็นแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ เป็นหลักการที่ใช้ในการดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในการราชการ

ธรรมชาติจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงานและการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมชาติมากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อนเพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่ออีกที่หนึ่ง การพัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน การมุ่งดำเนินธุรกิจ หรือปฏิบัติราชการต่างๆ โดยไม่ให้ความสนใจถึงเรื่องของสังคมประชาชน และสิ่งแวดล้อม จึงเป็นไปได้ยากต่อไป การมีธรรมชาติจึงเข้ามาเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนให้ความสำคัญและเริ่มมีการนำไปปฏิบัติกันมากขึ้น

ดังกล่าวแล้วเป็นประเด็นที่อยู่ในความสนใจของประชาชนโดยเฉพาะข้าราชการ และพนักงานบริษัทเอกชนเพราะเป็นการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตั้งมั่นอยู่บนหลักการบริหารงานที่เที่ยงธรรม สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีจิตสำนึกในการทำงาน มีความรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ พร้อมตอบคำถามหรือตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพร้อมรับผิดชอบ มีศีลธรรม จริยธรรมในการทำงาน การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมในการรับรู้ ตัดสินใจดำเนินการและประเมินผล ตลอดจนร่วมรับผลจากการตัดสินใจร่วมกัน มีการส่งเสริมสภาพทางกายและใจและการให้ความสำคัญกับกลุ่มต่างๆ รวมทั้งคนด้อยโอกาส ตลอดจนการสร้างความเท่าเทียมกันทางสังคมในการรับโอกาสต่างๆ ที่ประชาชนจะได้รับจากรัฐอีกด้วย

ธรรมชาติเป็นทั้งหลักการ กระบวนการและเป็นเป้าหมายไปในตัว การมีธรรมชาติอาจนำมาสู่การมีประชาธิปไตยที่สมบูรณ์ได้มากที่สุดและการมีประชาธิปไตยก็นำมาสู่การมีผลทางสังคมคือมีการพัฒนาประเทศไปในทางที่สร้างความสงบสุขอย่างต่อเนื่องและสถาพร ตลอดจนนำมาสู่การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธี

ในส่วนองเอกชนก็มีการนำหลักธรรมชาติมาใช้ซึ่งมีการเรียกว่า เป็น Corporate Governance หรือบรรษัทภิบาล เป็นการสร้างหลักของการเติบโตของบริษัท เพื่อความอยู่รอดในโลกของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากร เช่น ความโปร่งใส ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และแข่งขันได้ เป็นต้น การมีบรรษัทภิบาลเป็นการดำเนินการไปด้วยหลักธรรมที่ถูกต้องเพื่อเสริมศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพ การมีการจัดการที่ดี ช่วยให้มีระบบถ่วงดุลที่เกิดขึ้นในองค์กรดีขึ้น ระบบตรวจสอบจะทำได้ดียิ่งขึ้น เป็นการนำหลักการอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลให้สิ่งที่ไม่ดีถูกขจัด คงไว้แต่สิ่งที่ดีตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้าคือ มัชฌิมาปฏิปทา

4. หลักการธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในช่วง พ.ศ. 2539-2540 แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาลได้เผยแพร่สู่สังคมไทย โดยองค์กรพัฒนาในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งนักวิชาการที่ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีในการสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้หยิบยกปัญหาที่เป็นผลกระทบจากการมีระบบบริหารจัดการที่ไม่ดีและแนวทางสร้างระบบที่ดีขึ้นมาเป็นประเด็นในการสร้างความเข้าใจและระดมความเห็นจากประชาชนในภาคส่วนต่างๆ ของสังคมเป็นผลให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคมเกิดการตื่นตัวในเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง องค์กรต่างประเทศที่ให้อะดัมภ์และเงินช่วยเหลือเช่นธนาคารโลก และกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้เพื่อให้ประเทศกำลังพัฒนาเป็นแนวปฏิบัติ เพื่อการนำเงินไปใช้อย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีหลักการของการมีธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไป แต่ก็มักมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน หลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ และประสิทธิภาพประสิทธิผล

ในส่วนของประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีที่เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดแนวทางเพื่อสร้างการบริหารจัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคราชการ การสร้างความเข้มแข็งแก่ภาคประชาชน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้เกิดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ยังคงให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องกับการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดี โดยได้ขยายกรอบการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ได้แก่ การสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีในภาคธุรกิจเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลไกตรวจสอบทั้งที่จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และกลไกตรวจสอบสาธารณะในภาคประชาชน รวมทั้งการปลูกจิตสำนึกของประชาชนในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมความพอดี เพื่อเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างระบบธรรมาภิบาลที่ดีในสังคมไทย

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ยังคงให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการแปลงธรรมาภิบาลสู่การปฏิบัติทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคธุรกิจเอกชน โดยเน้น ชื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีหลักฐานตรวจสอบได้

คำว่า ธรรมาภิบาลมาจากคำว่า Good Governance ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน

ธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องใหม่แต่มีสอนอยู่ในหลักศาสนาต่างๆ อยู่แล้ว แต่มีได้เรียกอย่างที่เราเรียกกันในปัจจุบันนี้ ในพุทธศาสนามีการสอนเรื่องธรรมาภิบาลหรือธรรมาภิบาลกันมาตั้งแต่พุทธกาลแล้ว โดยหากเราพิจารณาคำสอนของพระพุทธเจ้า จะเห็นว่าเป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับเรื่องของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่และมีการนำมาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง แม้กระทั่งในศาสนาอื่นๆ ก็คิดว่ามีได้

แตกต่างกันมากนัก มีคำสอนมากมายที่ระบุชัดเจนถึงหลักการธรรมาภิบาลก็ได้แตกต่างกันมากนัก อาทิ การเป็นคนสมบูรณ์แบบ หรือ ideal person นั้นจะนำหมู่ชนและสังคมไปสู่สันติสุขและสวัสดิ โดยประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 7 ประการ ตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นธรรมของคณฺเฑ การรู้หลักและรู้จักเหตุ เป็นการรู้กฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย รู้หน้าที่ของตนเอง อันจะทำให้ปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ มีความสำนึกรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นและรู้จักผล เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ทำ ทำให้ทำงานแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์ ก่อให้เกิดประสิทธิผล รู้ตน รู้จักตนเองว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ เป็นอย่างไร และทำการต่างๆ ให้สอดคล้อง รู้ประมาณ รู้จักพอดี รู้กาล รู้กาลเวลาที่เหมาะสม ระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ หน้าที่การงาน รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร อย่างไร วางแผนการใช้เวลา เป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั่นเอง รู้ชุมชน รู้จักถิ่น ที่ชุมชน ชุมชน การอันควรประพฤติในที่ชุมชน รู้ระเบียบวินัย ประเพณี วัฒนธรรม ทำให้ประพฤติตัวถูกหลักกณฺเฑธรรม คุณธรรม จริยธรรม ของท้องถิ่นนั้น รู้บุคคล รู้จักและเข้าใจในความแตกต่างแห่งบุคคล เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างสันติสุขและเกิดสัมฤทธิ์ผลของงานได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย จึงอาจกล่าวได้ว่า ธรรมาภิบาลสำหรับคนไทยแล้วมิใช่เรื่องใหม่แต่อย่างไร เพียงแต่มีได้นำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

ในส่วนของประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้เกิดขึ้นในสังคมไทย โดยในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ได้กำหนดแนวทางเพื่อสร้างการบริหารจัดการที่ดีในยุทธศาสตร์การพัฒนาประชาธิปไตย โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพของภาคราชการ การสร้างความเข้มแข็งแก่ภาคประชาชน เพื่อให้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างภาครัฐกับประชาชน เพื่อให้เกิดการประสานร่วมมือกันในการพัฒนาประเทศ

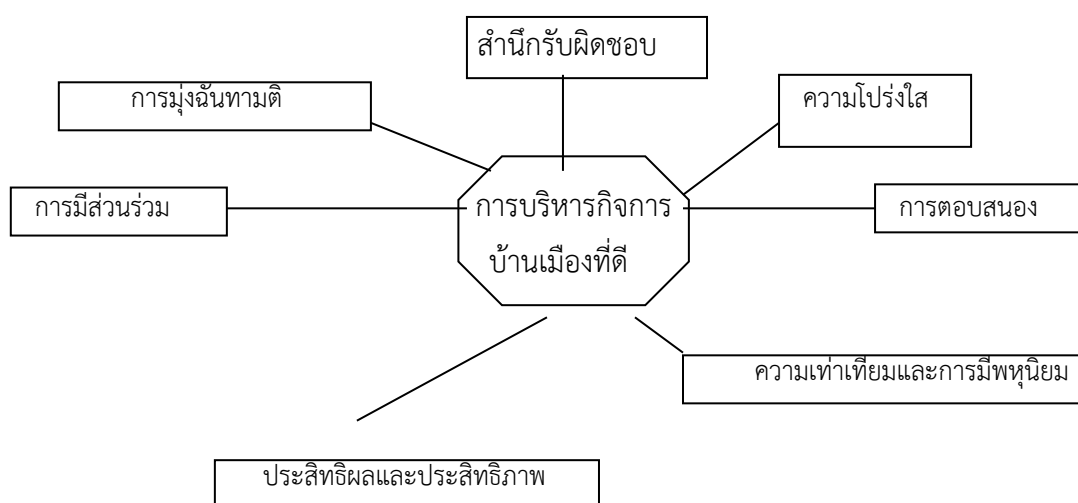
ธรรมาภิบาล	→	การบริหารงานที่เป็นธรรม
ธรรมรัฐ	→	รัฐที่มีการบริหารบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม
สุปราคาสนการ	→	การบริหารจัดการที่ดี
ธรรมราชฎร์	→	การกำกับดูแลที่ดี

นอกจากนี้ยังใช้คำเรียกอย่างอื่นว่า ประชาธิรัฐ รัฐาภิบาล การปกครองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี อย่างไรก็ตามจากการศึกษาพบว่า มีคำเรียกใช้ Good Governance ไว้ต่างกักัน ในที่นี้ขอให้คำว่า Good Governance หมายถึง ธรรมาภิบาลตามคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีธรรมาภิบาล พ.ศ. 2546

ธรรมาภิบาลจึงเป็นเรื่องของหลักการบริหารแนวใหม่ที่มีมุ่งเน้นหลักการ โดยมีใช้หลักการที่เป็นนามธรรมทฤษฎีการบริหารงานแต่เป็นหลักการการทำงาน ซึ่งหากมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารงานแล้ว

จะเกิดความเชื่อมั่นว่าจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ดีที่สุด คือ ความเป็นธรรม ความสุจริต ความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ธรรมาภิบาลอาจประกอบไปด้วยหลักการสำคัญหลายประการ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งอาจประกอบด้วย 7 หลักการ ตามองค์การสหประชาชาติ คือ การมุ่งฉันทามติ สำนักรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่ม และการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม ทั้งนี้ เพื่อให้ลดจำนวนการทุจริตลง แนวคิดของชนกลุ่มน้อย ได้รับการคำนึงถึงและมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้อ่อนแอในสังคม และตอบสนองความต้องการของสังคมในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 20



ภาพที่ 20 องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

1) **การมีส่วนร่วม** การมีส่วนร่วมทั้งชายหญิงเป็นสิ่งสำคัญของธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมอาจเป็นได้ทั้งทางตรงหรือโดยผ่านสถาบันกลางหรือผู้แทน อย่างไรก็ดี ประชาธิปไตยแบบตัวแทนก็ไม่ได้หมายถึง กลุ่มผู้ด้อยโอกาสในสังคมจะได้รับการผนวกเข้าไปประกอบการตัดสินใจ ดังนั้น การมีส่วนร่วมจำเป็นต้องมีการให้ข้อมูลจากทุกกลุ่มและมีการดำเนินการให้เกิดขึ้นจริง นั่นหมายความว่าความรวมถึงเสรีภาพในการรวมกลุ่ม ก่อตั้งสมาคม และแสดงออกและจัดตั้งประชาสังคม

2) **ความโปร่งใส** หมายถึง การตัดสินใจที่ดำเนินไปแล้วและการนำไปปฏิบัติเป็นไปตามกฎระเบียบ ซึ่งหมายถึง การเปิดเผยข้อมูลและสามารถให้ผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและบังคับใช้นโยบายหรือแผนเข้าถึงข้อมูลได้โดยตรง นอกจากนี้ยังหมายถึงข้อมูลมีเพียงพอที่จะให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้าถึง และการเข้าถึงต้องง่าย ข้อมูลต้องอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย หรือการใช้สื่อต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจได้ง่าย

3) **การมุ่งฉันทามติ** ในสังคมหนึ่งผู้คนจำนวนมากมีความเห็นที่แตกต่างกัน หลักหนึ่งของธรรมาภิบาล จึงเป็นเรื่องของการเจรจาไกล่เกลี่ยโดยใช้คนกลางของคนที่มีความสนใจแตกต่างกันในสังคม เพื่อนำมาสู่การเกิดฉันทามติในสิ่งที่เห็นเป็นประเด็นที่ดีที่สุดในความสนใจของชุมชนทั้งหมด และวิธีที่จะบรรลุฉันทามติ ซึ่งต้องอาศัยแนวคิดทั้งกว้างไกลและเวลาในเรื่องที่ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับการ

พัฒนาที่ยั่งยืนของมนุษย์ และจะบรรลุได้อย่างไร สิ่งนี้จะเกิดได้จากการมีความสนใจในประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและบริบททางสังคมหรือชุมชนอื่น ๆ ด้วย

4) **การตอบสนอง** ธรรมชาติของยังต้องให้มีกระบวนการที่ตอบสนองต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เวลาที่เหมาะสม

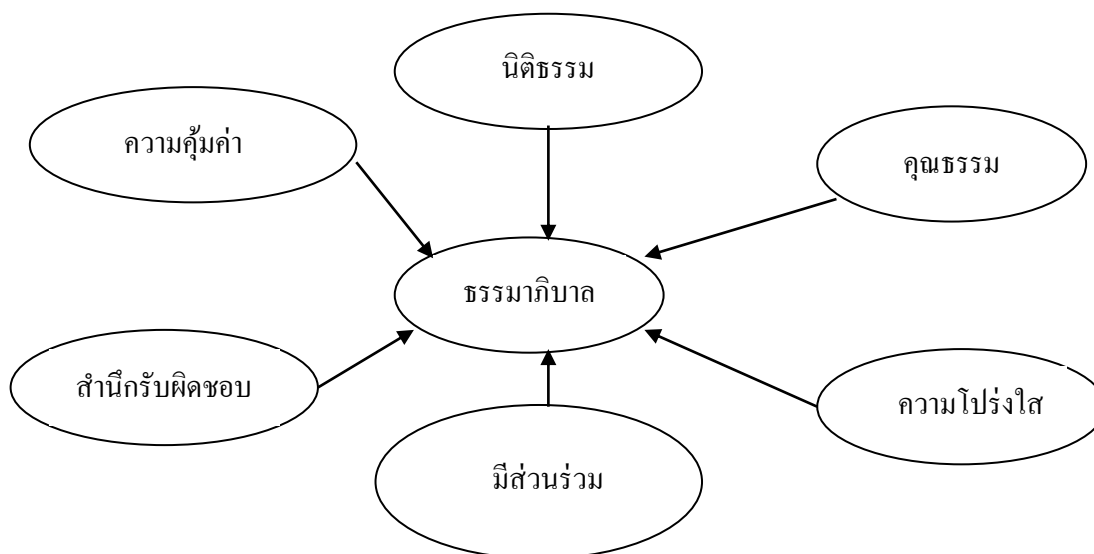
5) **ความเท่าเทียมกันและการมีพหุนิยม** ความเป็นอยู่ที่ดีของสังคมขึ้นกับการประกันว่าสมาชิกทุกคนรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและมีที่ยืนในสังคม และไม่รู้สึกรังเกียจถูกกีดกันออกไปจากกระแสหลักของสังคม นั่นหมายความว่า กลุ่มทุกกลุ่ม โดยเฉพาะผู้ที่มีความอ่อนแอที่สุดมีโอกาสที่จะปรับปรุงหรือคงความเป็นอยู่ที่ดีของพวกเขา

6) **ประสิทธิภาพและประสิทธิผล** ธรรมชาติ หมายถึง กระบวนการและสถาบันที่ก่อให้เกิดผลที่บรรลุความต้องการของสังคม โดยการใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมมีเรื่องของการประหยัดแต่ไม่ตระหนัก แนวคิดของประสิทธิภาพในบริบทของธรรมชาติยังรวมถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และการปกป้องสิ่งแวดล้อมด้วย

7) **สำนึกรับผิดชอบ** การยอมรับผิดเป็นกุญแจสำคัญของธรรมชาติ ไม่เพียงสถาบันของรัฐแต่ภาคเอกชนและองค์กรประชาสังคมต่าง ๆ ต้องมีความสำนึกรับผิดชอบต่อสาธารณชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใครจะสำนึกรับผิดชอบต่อใครนั้นขึ้นกับการตัดสินใจ หรือการกระทำว่าเป็นเรื่องภายในหรือภายนอกองค์กรหรือสถาบัน โดยปกติองค์กรหรือสถาบันจะสำนึกรับผิดชอบต่อผู้อื่นซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือการกระทำนั้น ๆ สำนึกรับผิดชอบไม่สามารถใช้ได้โดยปราศจากการมีความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และนิติธรรม

ธรรมชาติ ประกอบไปด้วยหลักการสำคัญหลายประการ แล้วแต่วัตถุประสงค์ขององค์การที่นำมาใช้ หลักการที่มีผู้นำไปใช้เสมอคือ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมุ่งฉันทามติ การมีสำนึกรับผิดชอบ ความโปร่งใส การตอบสนอง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ความเท่าเทียมกันและการคำนึงถึงคนทุกกลุ่มหรือพหุภาคีและการปฏิบัติตามหลักนิติธรรม แต่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 นั้นได้ระบุไว้ 6 หลักการดังกล่าว และกลายเป็นหลักการสำคัญที่มีการนำมาใช้ในประเทศไทยอย่างกว้างขวางอยู่ในปัจจุบันนี้ แต่ก็มีคำถามว่าหลักการต่าง ๆ นี้หมายถึงอะไร แล้วจะทราบได้ว่ามีการบริหารจัดการที่ดีแล้วหรือยัง มีมากหรือน้อย ต้องปรับปรุงอะไรอีกบ้าง คำตอบที่อาจเป็นไปได้ก็คือการจัดทำตัวชี้วัดเพื่อผู้ใช้จะได้เข้าใจและนำไปใช้ตรวจสอบตนเองและผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นได้

ธรรมชาติอาจประกอบไปด้วยหลักการต่าง ๆ มากมายแล้วแต่ผู้ที่จะนำเรื่องของธรรมชาติไปใช้ และจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากัน และในบริบทของประเทศ บริบทของหน่วยงาน หลักการใดจึงจะเหมาะสมที่สุด สำหรับประเทศไทยแล้ว เนื่องจากได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 6 หลักการดังกล่าวแล้วในที่นี้จึงขอนำเสนอรายละเอียดของการพัฒนาดัชนีวัดธรรมชาติบนพื้นฐานของหลักการทั้ง 6 หลักการของสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งอธิบายได้ดังภาพที่ 21



ภาพที่ 21 หลักการสำคัญของธรรมาภิบาล

1. **หลักนิติธรรม (Rule of Laws)** หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และ “หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนุญ”

1.1 หลักการแบ่งแยกอำนาจ เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจและการถ่วงดุลอำนาจ

1.2 หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนุญ

1.3 หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการ หรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชนโดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

1.4 หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

1.5 หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทาง

ตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษาที่มีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

1.6 หลัก “ไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิดแล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

1.7 หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

2. **หลักคุณธรรม (Ethics)** ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์รัปชัน หรือมีคอร์รัปชันน้อยลง คอร์รัปชันการฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์รัปชันได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง เมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรมจึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้

2.1 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง

2.2 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนั้นน้อยลง

2.3 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือปฏิบัติเช่นนั้นน้อยลง

2.4 องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนั้นน้อยลง

สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้นเป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยมได้แก่ พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพนิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพ และการประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

3. **ด้านความโปร่งใส (Transparency)** ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการคือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คุณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

3.1 ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง ประกอบด้วย พฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) มีการตรวจสอบภายในที่เข้มแข็ง เช่น มีคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น
- 2) โปร่งใสเห็นระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน
- 3) ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม รับรู้การทำงาน

- 4) มีเจ้าหน้าที่มาด้วยระบบคุณธรรมมีความสามารถสูงมาอยู่ใหม่มากขึ้น
- 5) มีการตั้งคณะกรรมการหรือหน่วยงานตรวจสอบขึ้นมาใหม่
- 6) มีฝ่ายบัญชีที่เข้มแข็ง

3.2 ความโปร่งใสด้านให้คูปอง ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) มีค่าตอบแทนพิเศษในการปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
- 2) มีค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
- 3) มีค่าตอบแทนพิเศษให้กับเจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์
- 4) มีมาตรฐานเงินเดือนสูงพอเพียงกับค่าใช้จ่าย

3.3 ความโปร่งใสด้านการให้โทษ ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
- 2) มีวิธีการพิจารณาโทษผู้ทำผิดอย่างยุติธรรม
- 3) มีการลงโทษจริงจัง หนักเบาตามเหตุแห่งการกระทำผิด
- 4) มีระบบการฟ้องร้องผู้กระทำผิดที่มีประสิทธิภาพ
- 5) หัวหน้างานลงโทษผู้ทุจริตอย่างจริงจัง
- 6) มีการปรามผู้ส่อทุจริตให้เลิกความพยายามทุจริต
- 7) มีกระบวนการยุติธรรมที่รวดเร็ว

3.4 ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย ประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

- 1) ประชาชนได้เข้ามารับรู้การทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบ
- 2) ประชาชนและสื่อมวลชนมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดหา การให้สัมปทานการออกกฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ
- 3) ประชาชน สื่อมวลชน และองค์กรพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมฝ่ายบริหารโดยวิธีการต่าง ๆ มากขึ้น
- 4) มีการใช้กลุ่มวิชาชีพภายนอก เข้ามาร่วมตรวจสอบ

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบ การพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม

ระดับการให้ข้อมูล เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เป็นการแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการ และการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ

หลักการมีส่วนร่วมประกอบไปด้วยหลักการสำคัญ 4 หลักการคือ

(1) *ระดับการให้ข้อมูล* เป็นระดับต่ำสุดและเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้วางแผนโครงการกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชนเกี่ยวกับการตัดสินใจของผู้วางแผนโครงการ และยังเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือเข้ามาเกี่ยวข้องใด ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าว การแสดงนิทรรศการและการทำหนังสือพิมพ์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ

(2) *ระดับการเปิดรับความคิดเห็นจากประชาชน* เป็นระดับที่สูงกว่าระดับแรก กล่าวคือผู้วางแผนโครงการเชิญชวนให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้น และประเด็นในการประเมินข้อดีข้อเสียชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น การสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการริเริ่มโครงการต่าง ๆ และการบรรยายให้ประชาชนฟังเกี่ยวกับโครงการต่าง ๆ แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ฟังรวมไปถึงการร่วมปรึกษาหารือ เป็นต้น

(3) *ระดับการวางแผนร่วมกันและการตัดสินใจ* เป็นระดับขั้นที่สูงกว่าการปรึกษาหารือ กล่าวคือเป็นเรื่องการมีส่วนร่วมที่มีขอบเขตกว้างมากขึ้น มีความรับผิดชอบร่วมกันในการตัดสินใจ และวางแผนเตรียมโครงการ และเตรียมรับผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินโครงการ ระดับนี้มักใช้ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนและมีข้อโต้แย้งมาก เช่น การใช้กลุ่มที่ปรึกษาซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องการใช้ข้อมูลเพื่อปัญหาข้อขัดแย้ง และการเจรจาเพื่อหาทางประนีประนอมกัน เป็นต้น

(4) *ระดับการพัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม* สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน เป็นระดับขั้นที่สูงที่สุดของการมีส่วนร่วม คือ เป็นระดับที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีส่วนร่วมของประชาชนและได้มีการพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถในการมีส่วนร่วมของประชาชนให้มากขึ้นจนอยู่ในระดับที่สามารถมีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์สูงสุด

5. หลักสำนักรับผิดชอบ (Accountability) มีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่มุมของการปฏิบัติถือว่าสำนักรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึงแสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมายและนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ ประกอบด้วยหลักการย่อย ดังนี้

5.1 การมีเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นสิ่งสำคัญสิ่งแรกของระบบสำนักรับผิดชอบ

กล่าวคือองค์กรจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติการสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้ชัดเจนว่าต้องการบรรลุอะไรและเมื่อไรที่ต้องการเห็นผลลัพธ์นั้น

5.2 ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน จากเป้าหมายที่ได้กำหนดเอาไว้ ต้องประกาศให้ทุกคนได้รับรู้และเกิดความเข้าใจ ถึงสิ่งที่ต้องการบรรลุ และเงื่อนไขเวลาที่ต้องการให้เห็นผลงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เป็นเจ้าของ โครงการสร้างวัฒนธรรมนี้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานกำลังคนร่วมกันทำงานเพื่อผลิตภาพโดยรวมขององค์กร

5.3 การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของการสร้างวัฒนธรรมสำนึก

รับผิดชอบอยู่ที่ความสามารถของหน่วยงานในการสื่อสารสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารให้ความสนับสนุน แนะนำ ทำการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพและมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร

5.4 การจัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงนับว่าเป็นเรื่องปกติ และทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงมักจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเสมอ หน่วยงานต้องมีมาตรการในการจัดการกับพฤติกรรมต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับแนวความคิดและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

5.5 การมีแผนการสำรอง ส่วนประกอบสำคัญขององค์กรที่มีลักษณะวัฒนธรรมสำนึกรับผิดชอบ ต้องมีการวางแผนฟื้นฟูที่สามารถสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้ทราบและเข้าใจถึงแผนและนโยบายขององค์กร และที่สำคัญคือ ต้องมีการกระจายข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องสมบูรณ์อย่างเปิดเผย

5.6 การติดตามและประเมินผลการทำงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยกย่องในองค์กร

6. หลักความคุ้มค่า (Value for Money) หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง ประกอบด้วย

6.1 การประหยัด หมายถึง การทำงานและผลตอบแทนบุคลากรเป็นไปอย่างเหมาะสมการไม่มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ การมีผลผลิตหรือบริการได้มาตรฐาน การมีการตรวจสอบภายในและการจัดทำรายงานการเงิน และการมีการใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2 การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด หมายถึง มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และมีการใช้ผลตอบแทนตามผลงาน

6.3 ความสามารถในการแข่งขัน หมายถึง การมีนโยบาย แผน วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย การมีการเน้นผลงานด้านบริการ การมีการประเมินผลการทำงาน และผู้บริหารระดับสูงมีภาวะผู้นำ

5. ทศธรรมธรรมาภิบาลในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สถาบันพระปกเกล้า (2549) ได้วิจัยและพัฒนาเรื่อง ทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยนำผลการวิจัยที่ได้ศึกษาไว้แล้วเกี่ยวกับตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6 ประการ และบวกเพิ่มเติมตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่อีก 4 ประการ เป็นดังนี้

หลักธรรมาภิบาลในปัจจุบันได้เพิ่มหลักธรรมาภิบาลจากเดิม 6 หลักการมาเป็น 10 หลักการที่เรียกว่า ทศธรรมตัวชี้วัดธรรมาภิบาล ดังนี้

หลักการบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดี	หลักทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
หลักนิติธรรม	หลักนิติธรรม
หลักคุณธรรม	หลักคุณธรรม
หลักการมีส่วนร่วม	หลักการมีส่วนร่วม
หลักโปร่งใส	หลักโปร่งใส
หลักความรับผิดชอบ	หลักสำนึกรับผิดชอบ
หลักความคุ้มค่า	หลักความคุ้มค่า
	หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
	หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	หลักการบริหารจัดการ
	หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ซึ่งรายละเอียดของหลักทศธรรมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่เพิ่มเติม 4 หลักการ รายละเอียด มีดังนี้

5.1 หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ นักวิชาการหลายท่าน พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และศักยภาพของกลุ่มและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยจะใช้ ตัวชี้วัดหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1.1 การจัดการอย่างบูรณาการ
- 1.2 การติดต่อสื่อสารในองค์กร
- 1.3 บริหารปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า
- 1.4 สร้างสรรค์และสร้างเสริม
- 1.5 มีการเชื่อมโยงในการทำงาน
- 1.6 มีการพัฒนาสามารถ
- 1.7 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 1.8 มีระบบคัดเลือกและเลิกจ้างที่เป็นธรรม
- 1.9 สร้างความไว้วางใจในองค์กร
- 1.10 มีความผูกพันองค์กร

5.2 หลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการเสริมสร้างจัดหาและแลกเปลี่ยนความรู้ ตลอดจนนำความรู้ใหม่ ที่มาจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จากในตัวบุคคลมาปรับปรุง พฤติกรรมการทำงาน

ดังนั้น องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงในวิธีการทำงาน องค์การที่ประสบความสำเร็จนั้นเป็นองค์การที่มีการเสริมสร้างองค์ความรู้ มีการศึกษาวิจัย ถ่ายทอดความรู้ มีการสอนงานและใช้ความรู้กับกิจกรรมของตน

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกขององค์การเพิ่มพูนความสามารถของตนเองโดยการสร้างผลผลิตที่พวกเขาต้องการ ซึ่งมีการปลูกฝังรูปแบบในการคิดที่ใหม่ และขยายเพิ่มขึ้น และได้มีการสร้างความมุ่งมั่นร่วมกันและสมาชิกประชาชนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

เหตุผลที่ต้องมีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ การที่สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไปดังนั้น ผู้ที่มีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถอยู่รอดได้ นอกจากนี้้องการต้องมีการค้นพบวิธีการสร้างความมุ่งมั่นและเสริมสร้างความสามารถของสมาชิกให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีความเป็นไปได้ เพราะทุกคนคือผู้เรียน ไม่มีใครสอนเด็กทารกให้เรียน แต่ที่จริงเราไม่ต้องสอนเด็กทารกในทุก ๆ เรื่อง แต่เด็กทารกจะเรียนรู้ด้วยสัญชาตญาณจนพูดได้ วิ่งได้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีความเป็นไปได้ เพราะไม่เพียงเป็นธรรมชาติของเราที่จะเรียนรู้ พวกเราอย่างน้อยก็ครึ่งหนึ่งเคยอยู่ในทีมงาน ที่มีความไว้วางใจกันทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และนำมาสู่ผลงานที่ดี น่าพอใจทีมงานที่ดีเยี่ยมไม่ได้เริ่มจากจุดที่ดีเยี่ยม แต่พวกเขาเรียนรู้ที่จะสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมได้อย่างไร

การเรียนรู้เป็นหัวใจของสิ่งที่เรีกว่ามนุษย์ เราสามารถสร้างตัวเราขึ้นมาได้ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับตัวบุคคล องค์การ ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงพอที่อยู่จะรอดได้ แต่การเรียนรู้ที่จะอยู่รอดได้หรือการเรียนรู้ที่มีการปรับตัวเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ “มีการเรียนรู้ที่จะปรับตัว” ซึ่งต้องคู่ไปกับ “การสร้างการเรียนรู้” เป็นการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความสามารถเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

ในการจัดทำตัวชี้วัดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นำแนวคิดของนักทฤษฎีหลายๆ คนมาประมวลรวมกันเป็นหลักการสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม (Enabling environment) ที่ผู้ในหน่วยงานต้องเรียนรู้จากภายนอก เพื่อสามารถปรับตัวได้ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

- การเข้าร่วมสัมมนา
- การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภายนอก
- การมีโครงการร่วมกันกับหน่วยงานภายนอก

2. การพัฒนาการเรียนรู้ (Learning development) เป็นการเรียนรู้รายบุคคล เป็นทีมหรือเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้ปรับไปใช้งานได้

-การเรียนรู้รายบุคคล จะเป็นการเข้าร่วมการฝึกอบรม และเนื้อหาในการฝึกอบรมตรงกับงานที่ทำ

-ส่วนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นการให้ความสำคัญกับบุคคลอื่น ๆ ถือว่าความเห็นของทุกคนมีคุณค่า มีการยอมรับนับถือกันและกัน มีการส่งสมความรู้ในทุกระดับของการทำงาน

-ส่วนการแลกเปลี่ยนความรู้นั้น จะถือว่าทุกคนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้จากกันและกัน กระตือรือร้นที่จะสอนงานหรือให้ความรู้ผู้อื่นด้วย

3. การใช้ผลของการเรียนรู้ (Utilization of learning results) เป็นการนำผลที่ได้จากการสั่งสมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การและจากตัวบุคคลนั้น ๆ มาใช้ประโยชน์คือ

- ในการปรับปรุงการทำงาน
- การมีความคิดใหม่ การสร้างนวัตกรรม
- การเผยแพร่ให้หน่วยงานภายนอก
- การบันทึกผลการดำเนินการเรียนรู้และการสอนให้รู้ เพื่อใช้ประโยชน์ต่อไป
- การใช้ความรู้เพื่อการวางแผนอนาคต

4. การเสริมสร้างความสามารถ (Capacity building) เป็นการพยายามที่จะสร้างความสามารถของตนเอง และหน่วยงานให้สามารถเรียนรู้ได้จริงโดยมีกิจกรรม ดังนี้

- มีการพัฒนาทักษะ/แรงจูงใจให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และอยากเรียนรู้ โดยมีกิจกรรมพัฒนาทักษะการเรียนรู้ การทำงาน มีสิ่งจูงใจ กระตุ้นให้สอนและเรียนรู้ร่วมกัน
- มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่หน่วยงานสร้างความเข้าใจและจัดการประสบการณ์ของตนเอง ทักษะของการเรียนรู้ขององค์การสร้างมาจากแนวคิดด้านกระบวนการประมวลผลข้อมูล องค์การจะเป็นที่ซึ่งมีระบบประมวลผลข้อมูล จัดหาข้อมูลและแปลผล แจกจ่ายหรือกระจายข้อมูล และเก็บข้อมูลไว้ในองค์การ ดังนั้น ในที่นี้การจัดการความรู้จึงครอบคลุมถึงประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแลจัดการความรู้ หรือที่เรียกว่า Chief learning officer
- การสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์กัน
- การประมวลผลการเรียนรู้จากข้อมูลสู่องค์ความรู้
- การมีระบบรับรู้ข่าวสารทั้งจากภายนอกและภายใน และมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน
- การรู้จักใช้ข้อมูล (Data literacy)

6. การมีเครื่องมือและเทคโนโลยี (Tools and Technology) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องมีปัจจัยประกอบหลายประการที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีเทคโนโลยีและอุปกรณ์ประกอบในการช่วยกระบวนการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพขึ้น กล่าวคือ ต้องมี

- อุปกรณ์ที่พร้อม และเพียงพอ และทันสมัย
- มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์เหล่านั้นอย่างแพร่หลาย และใช้งานได้จริง

7. มีการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning culture) จะสร้างขึ้นได้โดย

-การเพิ่มความเชื่อมั่นของตนเองต่อกระบวนการเรียนรู้ โดยทุกคนมีส่วนร่วม
ให้ความคิดเห็น มีส่วนร่วม

-มีภาวะผู้นำในทุกกระดับโดยมีการสร้างกระบวนการผลักดันให้เกิดทัศนคติ
ที่สอนกันได้ มีทัศนคติที่ดีต่อการสอนและการเรียนรู้จากผู้อื่น มีการช่วยกันออกแบบและทดลองร่วมกัน

-มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย โดยมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ใช้ข้อมูล
ร่วมกันแต่ละคนแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย

-มีการทำงานเป็นทีมในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Team
learning)

-มีการแสดงความช่วยเหลือ ช่วยสอนและเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน
หลักการทั้งหมดนี้ถูกนำมาจัดทำเป็นตัวชี้วัดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อ
ทดสอบในการศึกษาครั้งนี้

5.3 หลักการบริหารจัดการ

การศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารจัดการ ของนักวิชาการหลาย
ท่านที่กล่าวมาข้างต้น พบว่าการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ หรือที่เรียกว่าการบริหารจัดการภาครัฐ
แนวใหม่ (New Public Management) พบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญ เป็นหัวใจของการบริหารรัฐ
กิจแนวใหม่ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมือง และการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรม
เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การ
ทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรม และการรับฟังความคิดเห็นของ
ประชาชน จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยมีหลักการบริหารจัดการที่สำคัญดังนี้

- 1) มีการวางแผนการทำงานและทบทวนภารกิจ
- 2) สำรวจความสนใจ/ศึกษาความต้องการของประชาชน
- 3) มีกลยุทธ์ในการบริหาร
- 4) การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- 5) ศึกษาวิจัยสถาบัน
- 6) คาดคะเนความเสี่ยงและบริหารความขัดแย้ง
- 7) การกระจายอำนาจบริหาร
- 8) บริการประชาชนไม่ใช่กำกับ

5.4 หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
มาเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ ซึ่งทั้งหมดก็มีความเห็นตรงกันว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
มีผลกระทบในทางบวก ต่อความสามารถในการบริหารจัดการและการเป็นองค์การเรียนรู้ ช่วย
เสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีสารสนเทศ ความเป็นองค์การเรียนรู้
เทคโนโลยีที่รวมทั้งระบบคอมพิวเตอร์ และระบบสื่อสารที่มีความเร็วสูง โดยนำข้อมูล เสียง และ

วิถีทัศน์มาเชื่อมโยงกัน เพื่อให้ได้สารสนเทศตามที่ต้องการ นอกจากนี้ยังจัดทำเป็นระบบอิงความรู้เพื่อจัดเก็บความรู้เอาไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ในรูปแบบที่ผู้ใช้สามารถนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น เช่น บันทึกอยู่ในแถบเสียง เช่น การเสียงการประชุม การบรรยาย การสัมมนา บันทึกอยู่ในแฟ้มนำเสนอทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุด

คำนิยามความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารโดยให้ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ

- 1) การที่องค์การมีการจัดการชุดข้อมูล
- 2) องค์การมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้จริง
- 3) องค์การมีการพัฒนาระบบเครือข่ายสารสนเทศ
- 4) มีการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างภายในและระหว่างองค์การอื่นๆ

ด้วยกัน

นอกจากนี้ รายงานการวิจัยเรื่อง ทศวรรษการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของสถาบันพระปกเกล้า พ.ศ. 2549 ได้นำเสนอหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทั้ง 10 หลักการ ว่าสอดคล้องต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้ง 7 ส่วน อย่างไรบ้าง โดยแสดงให้เห็นเป็นตารางดังต่อไปนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 173 – 185)

ส่วนที่ 1 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดหลักประโยชน์สุขของประชาชน

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของหลักการบริหารราชการเพื่อให้เกิดหลักประโยชน์สุขของประชาชน

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
นิติธรรม	มาตรา 8 (2)	การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องสามารถตรวจสอบได้
	มาตรา 8 (3)	กรณีที่มีการกีดกันผลประโยชน์ต่อประชาชน ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงประชาชน
การมีส่วนร่วม	มาตรา 8 (3)	กรณีที่มีการกีดกันผลประโยชน์ต่อประชาชน ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงประชาชน
คุณธรรม	มาตรา 7	การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
ความโปร่งใส	มาตรา 8 (2)	การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องสามารถตรวจสอบได้
	มาตรา 8 (3)	กรณีที่มีการกีดกันผลประโยชน์ต่อประชาชน ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงประชาชน
ความคุ้มค่า	มาตรา 7	การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
	มาตรา 8 (2)	การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องสามารถตรวจสอบได้
	มาตรา 8 (3)	กรณีที่มีการกีดกันผลประโยชน์ต่อประชาชน ต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือชี้แจงประชาชน

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 173

ส่วนที่ 2 การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของหลักการบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
นิติธรรม	มาตรา 9 (4)	การปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการ
สำนึกรับผิดชอบ	มาตรา 9 (4)	การปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการ
สำนึกรับผิดชอบ	มาตรา 9	การจัดทำแผนปฏิบัติราชการ การกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ และตัวชี้วัด
	มาตรา 9 (3)	การติดตามและประเมินผล
	มาตรา 9 (4)	การแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบ
	มาตรา 11	การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	มาตรา 12	การจัดทำความตกลงการปฏิบัติราชการ
ความคุ้มค่า	มาตรา 9 (1)	ส่วนราชการต้องมีแผนปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าก่อนดำเนินการ
	มาตรา 9 (2)	แผนปฏิบัติงานต้องแสดงขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณ
	มาตรา 9 (4)	สำรวจความเห็นและเปิดคำร้องทุกข์
	มาตรา 11	ส่งเสริมและสร้างวิสัยทัศน์
	มาตรา 13	กำหนดให้มีแผนบริหารราชการแผ่นดิน
	มาตรา 16	จัดทำแผนปฏิบัติราชการ
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มาตรา 11	ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
องค์กรแห่งการเรียนรู้	มาตรา 11	ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 174-175

ส่วนที่ 3 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

ตารางที่ 3 องค์ประกอบของหลักการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
นิติธรรม	มาตรา 24 วรรค 1	การปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไข
	มาตรา 24 วรรค 3	การไม่พิจารณาให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนดมีหน้าที่รับผิดชอบต่อความเสียหาย
	มาตรา 25	การพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาจะต้องพิจารณาโดยเร็ว
	มาตรา 26	การสั่งราชการให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่มีความจำเป็นไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น
การมีส่วนร่วม	มาตรา 20	เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการ และงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงานโครงการและต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกันด้วย
คุณธรรม	มาตรา 23	ในการจัดซื้อหรือจัดจ้างให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียหายทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพวัสดุประสงค์ที่จะใช้ ราคาประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน
สำนึกรับผิดชอบ	มาตรา 20	การกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงาน
	มาตรา 24 วรรค 1	การปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไข
ความคุ้มค่า	มาตรา 20	การกำหนดเป้าหมายและแผนการทำงาน
	มาตรา 21	ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนพิจารณาความคุ้มค่า
	มาตรา 22	สศช. ตรวจสอบความคุ้มค่าของการปฏิบัติภารกิจแห่งรัฐเพื่อรายงาน ครม. เพื่อประเมินว่าภารกิจควรทำต่อหรือไม่

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 175-176

ส่วนที่ 4 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4 องค์ประกอบของหลักการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
นิติธรรม	มาตรา 27	การกระจายอำนาจตัดสินใจ และการกระจายอำนาจต้องไม่สร้างขั้นตอนโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม
	มาตรา 27 วรรค 3	ให้ส่วนราชการเผยแพร่ให้ประชาชนทราบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจหรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม
	มาตรา 29	การให้หน่วยราชการจัดทำแผนภูมิและขั้นตอนและระยะเวลาเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการ
การบริหารจัดการ	มาตรา 29	ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการ รวมทั้งรายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน เปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการและในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่อให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้
	มาตรา 30	ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชน ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว
	มาตรา 31	การให้บริการของศูนย์บริการร่วม
	มาตรา 32	ศูนย์บริการร่วมของจังหวัด
	มาตรา 31 วรรค 1	ในศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุกส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม

ตารางที่ 4 องค์ประกอบของหลักการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (ต่อ)

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
การบริหารจัดการ	มาตรา 31 วรรค 2	ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ประชาชนจะต้องจัดทำมาในการขออนุมัติหรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จะเป็นดังกล่าวนั้นประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินการในเรื่องนั้น
การมีส่วนร่วม	มาตรา 27	เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมายแผนการทำงานระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการแต่ละงานหรือโครงการและต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วถึง
การมีส่วนร่วม	มาตรา 29	เมื่อส่วนราชการใดได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจหรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมแล้วให้ส่วนราชการนั้นเผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป
สำนึกรับผิดชอบ	มาตรา 27	การกระจายอำนาจตัดสินใจ และการกระจายอำนาจต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกลั่นกรองที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ และการลดขั้นตอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม
ความคุ้มค่า	มาตรา 27 ว1	หน่วยงานมีการกระจายอำนาจสั่งการ
	มาตรา 27 ว2	ส่วนราชการต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตามกำกับดูแล เพื่อลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพ
	มาตรา 27 ว3	ส่วนราชการต้องพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาปฏิบัติราชการเพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มประสิทธิภาพ
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มาตรา 27	การกระจายอำนาจตัดสินใจ และการกระจายอำนาจต้องไม่สร้างขั้นตอนหรือการกลั่นกรองที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติราชการ และการลดขั้นตอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคม

ส่วนที่ 5 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

ตารางที่ 5 องค์ประกอบของหลักการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
นิติธรรม	มาตรา 35	หน้าที่ในการตรวจสอบทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและประกาศ เพื่อให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของประชาชน ประกอบการพิจารณาด้วย
นิติธรรม	มาตรา 36	ให้อำนาจสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาในการเสนอความเห็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับหรือประกาศที่ไม่สอดคล้อง หรือไม่เหมาะสมกับสถานการณ์
ความคุ้มค่า	มาตรา 33 วรรค 1 วรรค 2	ส่วนราชการต้องทบทวนภารกิจ ความคุ้มค่าของภารกิจเพื่อปรับปรุงอำนาจหน้าที่โครงสร้างอัตรากำลัง
การบริหารจัดการ	มาตรา 33	ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ และสถานการณ์อื่นประกอบด้วย

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 180-181

ส่วนที่ 6 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

ตารางที่ 6 องค์ประกอบของหลักการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
นิติธรรม	มาตรา 37	ประกาศให้ประชาชนทราบกรณีที่มีการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการบริการประชาชน หรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน โดยกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการปฏิบัติงานไว้
	มาตรา 37 วรรค 2	กำหนดหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา จะต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด
	มาตรา 38	การตอบคำถามทำเป็นหนังสือตอบประชาชนภายใน 15 วัน
	มาตรา 39	การจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศจากส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
	มาตรา 41	กรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียนเสนอแนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ มีหน้าที่ที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป
	มาตรา 41 วรรค 1	การตรวจสอบว่าด้วยกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เป็นอุปสรรค หรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือล่าช้าต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่
	มาตรา 41 วรรค 2 และ วรรค 3	การร้องเรียนหรือขอเสนอแนะจากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่น ๆ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ หรืออาจร้องเรียนผ่าน ก.พ.ร.
	มาตรา 43	หลักการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร
	มาตรา 44	การกำหนดหน้าที่ในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารราชการ
การมีส่วนร่วม	มาตรา 41 วรรค 1	ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะหรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรคความยุ่งยากหรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร ให้เป็นเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มิที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

ตารางที่ 6 องค์ประกอบของหลักการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน(ต่อ)

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
การมีส่วนร่วม	มาตรา 41 วรรค 2	ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศมิให้เปิดเผยชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น
	มาตรา 44	ส่วนราชการต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อหรือจัดจ้างที่จะดำเนินการในปีงบประมาณนั้น และสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อหรือจัดจ้างแล้วให้ประชาชนสามารถขอดูหรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้ การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวต้องไม่เกิดความได้เปรียบ หรือเสียเปรียบ หรือเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อจัดจ้าง
ความโปร่งใส	มาตรา 43	หลักการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร
	มาตรา 44	การกำหนดหน้าที่ในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารราชการ
การบริหารจัดการ	มาตรา 38	เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายใน 15 วัน หรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตามมาตรา 37
เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	มาตรา 39 วรรค 1	ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะสามารถติดต่อสอบถาม หรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
	มาตรา 41 วรรค 1	ในกรณีที่ส่วนราชการรับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควร ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป

ตารางที่ 6 องค์ประกอบของหลักการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของ
ประชาชน(ต่อ)

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร		และในกรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผล การดำเนินการด้วย ทั้งนี้ อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบ เครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้
	มาตรา 41 วรรค 2	ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผย ชื่อหรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า, 2549 : 181-184

ส่วนที่ 7 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 7 องค์ประกอบของหลักการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หลักการ	มาตราตาม พรฎ.	ประเด็นหลักในมาตรา
สำนึกรับผิดชอบ	มาตรา 45-47	การประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
	มาตรา 48-49	การจัดสรรเงินรางวัลให้กับส่วนราชการและข้าราชการ
ความคุ้มค่า	มาตรา 45	ส่วนราชการต้องจัดให้มีการประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินอิสระ เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึง พอใจและความคุ้มค่า
	มาตรา 46	ส่วนราชการมีการประเมินผลประสิทธิภาพเป็นความลับและมุ่ง ให้เกิดการปรับปรุง
	มาตรา 47	การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องกระทำทั้งการปฏิบัติงาน เฉพาะและประโยชน์ของหน่วยงาน
	มาตรา 48	กรณีที่มีการปฏิบัติราชการผ่านการประเมิน
	มาตรา 49	มีผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย ให้มีการจัดสรรเงินเป็นบำเหน็จ ความชอบหรือเป็นเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ
ความโปร่งใส	มาตรา 45	การจัดตั้งคณะผู้ประเมินอิสระ
	มาตรา 48-49	-การจัดสรรงบประมาณพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ -การจัดสรรเงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพ