



## กลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย 2) ศึกษาถึงกลยุทธ์ในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยในปัจจุบัน 3) สร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย ข้อมูลเชิงคุณภาพได้แก่ การวิจัยทางเอกสาร (Documentary Research) โดยอาศัยการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ วัตถุประสงค์ และ เอกสารอื่นๆ รวมทั้งสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัยในการวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาข้อสรุปและข้อเสนอแนะในอันที่จะเสนอแนะแนวทางทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยการพรรณนา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพปัจจุบันของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยมาจากด้านสังคมและครอบครัว ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านลักษณะบุคลิกภาพอาชญากร และจากการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์ คอร์รัปชันประจำปี พ.ศ. 2561 พบว่าประเทศไทยได้ 36 คะแนน อยู่อันดับที่ 99 จากการจัดอันดับทั้งหมด 180 ประเทศทั่วโลก

2. กลยุทธ์ในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยในปัจจุบัน คือ แนวทางคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ แนวทางนโยบายของรัฐบาล แนวทาง นายอานันท์ ปันยารชุน และแนวทางการบริหารผลประโยชน์ทับซ้อนของไทย

3. กลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย คือ กำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่หน่วยงานของรัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชนที่ใช้อำนาจในทางปกครองแทนรัฐ และหน่วยงานเอกชน อันประกอบไปด้วย 4 แนวทาง คือ 1) มาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน 2) แนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน 3) การแจ้งเบาะแสและมาตรการคุ้มครอง 4) กระบวนการหาข้อเท็จจริง 5) บทลงโทษ 6) การเผยแพร่นโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน

คำสำคัญ: กลยุทธ์, คอร์รัปชัน

## A Good Strategy to Reduce Intelligence for Corruption in Thai Society

### ABSTRACT

This research has the objective for 1) Study the current situation of corruption in Thai society. 2) Study the strategies to reduce corruption problems in Thai society at present. 3) Create a good strategy to reduce intelligence for corruption in Thai society. Qualitative data include: Document research by researching information from documents textbooks, articles, laws and other documents. Including related information technology media. To be used in the study of research in comparative analysis and conclusion and suggestions for proposing, guidelines for creating good strategies in reducing corruption problems in Thai society to be most effective. To analyze content by describing which the research found that.....

1) The current condition of factors that influence corruption in Thai society comes from social and family aspects. Economic factors Personality traits of criminals and from the ranking of the image index. Corruption of the year 2018, found that Thailand has 36 points, ranking 99th from all 180 countries worldwide.

2) Strategies for reducing corruption problems in Thai society at present is Guidelines for the order of the National Peacekeeping Council, Government policy guidelines, Guidelines for Anand Panyarachun and Guidelines for the management of conflicts of interest in Thailand.

3) A good strategy to reduce intelligence for corruption in Thai society is setting guidelines for government agencies, state enterprises Private agencies that use the power in the administration instead of the state and private agencies which consists of 4 ways: 1) Anti-corruption measures 2) Guidelines for the implementation of anti-corruption policy 3) Clues and protection measures 4) Fact finding process 5) Penalties 6) Disclosure of anti-corruption policy.

**Keywords:** strategy, corruption

## บทนำ

คอร์รัปชันเป็นปัญหาที่อยู่คู่กับสังคมมนุษย์มาเป็นเวลาช้านาน และเป็นปัญหาที่มีอยู่ในทุกกลุ่มชนไม่ว่าประเทศนั้นจะพัฒนาเจริญก้าวหน้าไปเพียงไหน จะต่างกันก็แต่เพียงขนาดปัญหาว่ามีมากน้อยกว่ากันเท่าใด แต่ไม่มีสังคมใดที่ปราศจากการคอร์รัปชันโดยเด็ดขาด คำไทยที่ว่า “ฉ้อราษฎร์บังหลวง” เป็นคำที่ใช้เรียกขานการคอร์รัปชันในองค์กรหรือหน่วยงานของรัฐ ซึ่งปรากฏจากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ว่ามีมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยและยังมีเรื่อยมาจนถึงปัจจุบันนี้ และยังแพร่ขยายไปถึงพฤติกรรมในองค์กรภาคธุรกิจต่าง ๆ ด้วย อาจกล่าวได้ว่าปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจและการเงินที่เราประสบในช่วงเวลาที่ผ่านมา ก็มีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากปัญหาการจรัระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ขาดประสิทธิภาพ นำมาซึ่งโอกาสในการคอร์รัปชันทั้งในภาครัฐและเอกชน ซึ่งหากเราไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างจริงจัง โอกาสจะฟื้นจากวิกฤตคงเป็นไปได้ยาก และคงมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดปัญหาการล้มละลายทางเศรษฐกิจเช่นนี้อีกซ้ำแล้วซ้ำอีกได้ (อานันท์ ปันยารชุน : 2543)

ปัญหาคอร์รัปชันมีทั้งในระดับล่าง (Petty corruption) (อานันท์ ปันยารชุน : 2543) ที่เป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ระดับล่างเรียกรับสินบนเพื่อปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ หรือระดับสูง (Grand corruption) ซึ่งเป็นการคอร์รัปชันในระดับผู้บริหารระดับสูงของประเทศ ที่มีผลตอบแทนเป็นพัน ๆ ล้าน แต่ไม่ว่าจะเป็นในลักษณะใดคอร์รัปชันเป็นเสมือนมะเร็งร้าย ที่นำความเสื่อมโทรมมาสู่บ้านเมืองและสังคมเสมอ การคอร์รัปชันในระดับล่างนำไปสู่การเลือกปฏิบัติอันไม่เป็นธรรม และความเสื่อมศรัทธาต่อระบบกฎหมายและภาครัฐ การคอร์รัปชันในระดับสูงไม่ว่าจะเป็นการกินตามน้ำ ในการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement kickback) การจ่ายสินบนเพื่อผูกขาดกิจการสัมปทาน การทุจริตในการประมูลโครงการ การทุจริตการจ่ายภาษี ฯลฯ ล้วนเป็นการทำให้ประเทศชาติสูญเสียรายได้ที่พึงมี เป็นการทำลายกลไกการตลาด อันเป็นผลร้ายต่อธุรกิจการลงทุน เป็นการเหนี่ยวรั้งการพัฒนาของประเทศ การทุจริตคอร์รัปชันที่ทำการกันเป็นล่ำเป็นสันถึงขั้นเป็นธุรกิจการเมือง โดยอาศัยโอกาสของการแสวงหาผลประโยชน์ที่มีควรได้เหล่านี้ ยิ่งเป็นเสมือนเป็นเหยื่อที่ทำลายสังคม และถือเป็นการปล้นชาติปล้นแผ่นดินเลยทีเดียว (อานันท์ ปันยารชุน : 2543)

๕ คส review เคตกรที่เคตกร  
กิตติภรณ์ คสช. ๒๕๖๒

กตมรพ  
๒๕๖๒

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบันของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย
2. เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยในปัจจุบัน
3. เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ด.ด.

## ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยภายใต้ขอบเขตของปัญหาข้อเท็จจริงจากปรากฏการณ์ของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย และสภาพปัจจุบันของกลยุทธ์และมาตรการต่าง ๆ ในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย ตลอดจนศึกษาถึงการสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย โดยเน้นปรากฏการณ์จากสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เอกสารสิ่งพิมพ์ ตำราวิชาการด้านการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางการบริหารจัดการปัญหาสังคม คำอธิบายกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ เพื่อนำมาวิเคราะห์ถึงแนวทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

### ขอบเขตตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ 1) สภาพปัจจุบันของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย และ 2) สภาพปัจจุบันของกลยุทธ์ในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย
2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ กลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย

### ~~ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ~~

1. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันของการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย
2. ได้ทราบถึงกลยุทธ์การลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยในปัจจุบัน
3. ได้ทราบถึงแนวทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย

### ~~วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง~~

### แนวคิดเกี่ยวกับการทุจริตคอร์รัปชัน

#### ความหมายการทุจริตคอร์รัปชัน

การคอร์รัปชันเป็น “สถาบันนอกเหนือกฎหมาย (Extra-Legal Institution) หรือนอกเหนือข้อตกลงโดยชอบธรรมทางสังคมในขณะหนึ่ง ซึ่งบุคคลหรือคณะบุคคลที่อยู่ในระบบราชการหรือระบบเอกชน หรือทั้งสองระบบใช้ปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์แห่งตน โดยทำให้บุคคลอื่นที่ไม่มีส่วนร่วมด้วยโดยตรงต้องเสียประโยชน์ทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ทั้งนี้ สุดแล้วแต่ผลของการต่อรองหรือการยินยอมของบุคคลที่มีส่วนร่วมโดยตรงในการกระทำนั้น ๆ” (บงกช สุทัศน์ ณ อยุธยา, 2557 : 249)

สำหรับผู้วิจัยเองพิจารณาแล้วเห็นว่า การคอร์รัปชัน หมายถึง การแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย จริยธรรม และศีลธรรมอันดีสำหรับตนเองและผู้อื่นในขณะที่ตนมีตำแหน่งหน้าที่ หรือการใช้โอกาสของตนในขณะที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย จริยธรรม และศีลธรรมอันดีสำหรับตนเองและผู้อื่น รวมถึงการมีผลประโยชน์ทับซ้อนด้วย

#### การมีผลประโยชน์ทับซ้อน

การมีผลประโยชน์ทับซ้อน ถือเป็นปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันประเภทหนึ่ง เพราะเป็นการแสวงหาประโยชน์ส่วนบุคคลโดยการละเมิดต่อกฎหมาย หรือจริยธรรม ด้วยการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่ไปแทรกแซงการใช้ดุลพินิจในกระบวนการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ของรัฐจนทำให้เกิดการละทิ้งคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่สาธารณะ ขาดความเป็นอิสระ ความเป็นกลาง และความเป็นธรรม จนส่งผลกระทบต่อประโยชน์สาธารณะของส่วนรวม และทำให้ผลประโยชน์หลักขององค์กร หน่วยงาน สถาบันและสังคมต้องสูญเสียไป โดยผลประโยชน์สูญเสียไปอาจอยู่ในรูปของผลประโยชน์ทางการเงิน คุณภาพการให้บริการ ความเป็นธรรมในสังคม รวมถึงคุณค่าอื่น ๆ ตลอดจนโอกาสในอนาคตตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับสังคม ตัวอย่างเช่น การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐเรียกรับเงินหรือผลประโยชน์อื่นใดจากผู้ประกอบการ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการอนุมัติ การออกใบอนุญาต ประกอบกิจการใดๆ หรือแลกเปลี่ยนกับการละเว้น การยกเว้น หรือการจัดการประมุขทรัพย์สินของรัฐเพื่อประโยชน์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพวกพ้อง เป็นต้น ผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflic of interest : COI) เป็นประเด็นปัญหาทางการบริหารภาครัฐในปัจจุบันที่เป็นบ่อเกิดของปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในระดับที่รุนแรงขึ้น และยังสะท้อนปัญหาการขาดหลักธรรมาภิบาล และเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ (องค์การบริหารส่วนตำบลเพทราชา, 2557 : 1)

### ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย

จากการจัดอันดับบรรณานุกรมที่วัดภาพลักษณ์ คอร์รัปชันประจำปี พ.ศ. 2561 องค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ได้เปิดเผยดัชนีภาพลักษณ์การคอร์รัปชันในรัฐบาลทั่วโลกพบว่าประเทศไทยได้ 36 คะแนน อยู่อันดับที่ 99 จากการจัดอันดับทั้งหมด 180 ประเทศทั่วโลก ซึ่งลดลงจากปี 2560 ที่ได้คะแนน 37 และติดอันดับที่ 96 จาก 180 ประเทศ (<https://www.posttoday.com,2562>)

นอกจากนี้กระแสที่กำลังอยู่ในความสนใจของคนไทยอยู่ในขณะนี้ คือ การยอมรับปัญหาคอร์รัปชัน นับเป็นปัญหาสังคมที่น่าตกใจและกังวลใจอย่างยิ่งคือ คนไทย ในทุกสาขาอาชีพยอมรับปัญหาการทุจริต คอร์รัปชัน ถ้าตนเองได้ประโยชน์ด้วย คือ นักเรียนนักศึกษาเกินกว่าครึ่งหรือร้อยละ 54.5 ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่ หรือร้อยละ 63.1 พนักงานบริษัทเอกชน ร้อยละ 62 พ่อค้านักธุรกิจร้อยละ 65.3 หรือแม้แต่เกษตรกร รับจ้างแรงงานทั่วไปร้อยละ 66.8 แม่บ้าน คนเกษียณอายุร้อยละ 58.4 ที่ยอมรับรัฐบาลทุจริตคอร์รัปชันได้ อีกทั้งปัจจุบันมีผู้คนจำนวนไม่น้อยที่ให้คุณค่ากับทรัพย์สินเงินทอง ความร่ำรวยมากกว่าคุณงามความดีโดยไม่คำนึงถึงวิธีการที่ได้มา ซึ่งถือเป็นมะเร็งร้ายต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง หากดูจากผลการสอบถามความคิดเห็นผ่านสื่อออนไลน์เฟซบุ๊กของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในช่วงเดือนมีนาคม - พฤษภาคม 2555 พบว่า ลักษณะนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ของคนไทยที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงแก้ไขนั้นมีมากมาย เช่น ฟุ่มเฟือย วัตถุนิยม ความคิดแตกแยก ขาดการคิดวิเคราะห์ ขาดความสามัคคี เห็นแก่ตัว พวกพ้อง ไม่ซื่อสัตย์ เล่นการพนัน ติดสินบน ติดเกม ติดยาเสพติด มีความเชื่ออย่างงมงาย ไม่ตั้งใจ เรียน เป็นต้น ส่วนที่เห็นตรงกันมากที่สุด คือ ขาดระเบียบวินัย ไม่เคารพกฎกติกาของสังคม ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าห่วงอย่างยิ่ง โดยเฉพาะประเทศไทยก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ผลสำรวจได้บ่งชี้ว่าทัศนคติของประชาชนที่มีต่อคอร์รัปชันถูกเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน คนรุ่นใหม่อยากให้การทุจริตหมดไป (บงกช สุทัศน์ ณ อยุธยา, 2557 : 249)

### การจัดการเชิงกลยุทธ์

สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) นั้นได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย ดังนี้ Pearce และ Robison (2009) การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Robbin และ Coulter (2002) ได้ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึง กลุ่มของการตัดสินใจและการดำเนินการเพื่อป้อนซึ่งผลการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

Pitts และ Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จ ได้เปรียบคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้

ผู้เขียนเห็นว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีแก่น 1) การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ

ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร 2) การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม 3) และการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

#### การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการและการถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า จาก PMQA จะทำให้เห็นภาพรวมของการพัฒนาที่ผ่านมาว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นคืออะไร เป็นองค์ประกอบด้านใดของการพัฒนาแบบองค์รวมองค์ประกอบต่าง ๆ

#### การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรกที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์กร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร

ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ต้องเข้าใจความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในระบบสุขภาพ วัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อคาดการณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นปัจจัยบวกบวกที่ก่อโอกาส หรือเป็นปัจจัยลบที่สร้างข้อจำกัดให้กับองค์กร ผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis : Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จสูง เพราะแผนกลยุทธ์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ในทางกลับกันถ้าหากองค์กรใดสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ก็จะทำให้องค์กรสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินงานซึ่งเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารต้องสามารถกำหนดได้อย่างชัดเจนว่าในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นควรจะทำอะไร สามารถทำอะไรได้ และต้องการทำอะไร การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

### การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เป็นเพียงแนวความคิดที่ต้องได้รับการทดสอบหรือการนำไปใช้งานจริง การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ : 2552) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรก โดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์ จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขันและมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์กรในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กรโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ (เกริกยศ ชลาชนเดชะ และ ชูชัย ศรชานี 2549)

### กลยุทธ์ในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยในปัจจุบัน

การแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทางของไทย

1. การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทาง World Conference on Governance (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 2, 2559 : 1) คือ 1) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคม 2) การทำให้การบริหารงานในทุกองค์การมีความโปร่งใส 3) ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 4) ยึดหลักนิติธรรม 5) มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการปฏิบัติหน้าที่

2. การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทางคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ คือ 1) กำหนดมาตรการหรือแนวทางการป้องกันและแก้ไขในส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ 2) มุ่งเน้นการสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการตรวจสอบเฝ้าระวัง เพื่อสกัดกั้นมิให้เกิดการทุจริตประพฤติมิชอบได้ 4) กรณีที่มีการกล่าวหาหรือพบเหตุอันควรสงสัย ให้หัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานของรัฐดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ 5) ให้บังคับใช้มาตรการทางวินัย มาตรการทางปกครอง และมาตรการทางกฎหมายอย่างเฉียบขาดและรวดเร็ว

3. การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทางนโยบายของรัฐบาล คือ 1) โดยจะใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม 2) การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ 3) จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน (ศปท.) ในสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีและสำนักงานปลัดกระทรวงทุกกระทรวง 4) การดำเนินการเสริมสร้างความเข้มแข็งและเป็นเครือข่ายสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและมาตรการต่าง ๆ 5) บูรณาการเชื่อมโยงกับศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

4. การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทางอดีตนายกรัฐมนตรี ฯพณฯ อานันท์ ปันยารชุน คือ 1) เลือกบุคลากรที่จะมาเป็นเจ้าหน้าที่ในกระบวนการยุติธรรมในองค์กรต่าง ๆ ค่าตอบแทนและสวัสดิการต้องเพียงพอให้สามารถดำรงชีพได้ตามฐานะานุรูป ระบบการให้ความดีความชอบและแต่งตั้งต้องอยู่บนพื้นฐานของผลงาน 2) กระบวนการยุติธรรมต้องมี

ความอิสระ แต่ในขณะเดียวกันมีระบบที่สามารถถูกตรวจสอบได้ 3) การมีตัวบทกฎหมายที่ยุติธรรมทันสมัยและมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่ใช้ในการปราบปรามคอร์รัปชัน ก็ไม่ควรจะเป็นเฉพาะนักกฎหมายหรือผู้ที่ถูกฝึกวิชาด้านตำรวจมาแต่เพียงอย่างเดียว แต่ควรจะต้องมีนักบัญชี และผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบหลักฐานการเคลื่อนไหวด้านการเงินต่าง ๆ 4) ส่งเสริมความร่วมมือจากประชาชน ต้องมีระบบการรักษาความลับของผู้เปิดเผยข้อมูล ระบบการคุ้มครองช่วยเหลือพยานที่ดีด้วย 5) มีการศึกษาวิจัยอย่างจริงจังถึงปัญหาคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ

5. การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันตามแนวทางการบริหารผลประโยชน์ทับซ้อน คือ 1) ให้ข้อเสนอแนะและการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ และการปฏิบัติรวมถึงการใช้กฎเกณฑ์ที่มีในสภาพแวดล้อมการทำงาน 2) ส่งเสริมให้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย และมีการเสวนาแลกเปลี่ยน เพื่อให้เจ้าหน้าที่สบายใจในการเปิดเผย และหารือเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนในที่ทำงาน 3) ป้องกันไม่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อนที่เจ้าหน้าที่เปิดเผย เพื่อมิให้มีผู้นำไปใช้ในทางที่ผิด 4) ให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา และปรับปรุงนโยบาย และกระบวนการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อให้รู้สึกเป็นเจ้าของ และปฏิบัติตามในเวลาเดียวกันก็ต้องสร้างระบบโดยการพัฒนาในเรื่องต่อไปนี้

### มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของประเทศแนวหน้าในเอเชีย

1. มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประเทศสิงคโปร์ (กรกช วนกรกุล, 2556 : 122) คือ 1) มีหน่วยงานสืบสวนการประพฤติทุจริต (The Corruption Practices Investigation Bureau) หรือ CPIB ซึ่งเป็นองค์กรอิสระ ถือเป็นหน่วยงานที่มีความเข้มแข็ง ปราศจากการแทรกแซงต่าง ๆ 2) ปรับอัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งข้าราชการและนักการเมืองให้มีระดับรายได้ในระดับที่สูงเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ 3) แก้ไขกฎหมายบางฉบับที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นช่องทางในการทุจริต 4) ปรับปรุงระบบการติดต่อทางราชการที่ยุงยากซับซ้อนอันเป็นช่องทางในการแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ ส่งผลให้ประเทศสิงคโปร์มีอัตราการทุจริตภายในประเทศที่ต่ำที่สุดในโลก 5) การพัฒนาการศึกษาและการสร้างจิตสำนึกให้คนรุ่นใหม่ตระหนักถึงภัยที่จะเกิดขึ้นจากปัญหาการทุจริต โดยมีความเชื่อว่าการลงทุนกับองค์กรภาคประชาชนในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นการลงทุนที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุด 6) การสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรภาคประชาชนให้เข้มแข็งและคอยเป็นหูเป็นตาให้รัฐแทนการตั้งองค์กรตรวจสอบการทุจริตขึ้นภายในประเทศหลาย ๆ องค์กร

2. มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเขตบริหารพิเศษฮ่องกง (ศรีสมบัติ โขศประจักษ์ชัด. 2550 : 73) คือ 1) จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต คือ คณะกรรมการอิสระต่อต้านการทุจริต (Independent Commission Against Corruption) หรือ ICAC ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีการปราบปรามการทุจริตที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก 2) สืบสวนสอบสวนเพื่อทำหน้าที่ได้ต่อการกระทำทุจริตมีหน้าที่หลักในการพิจารณา และได้สวนข้อหาเกี่ยวกับการกระทำทุจริตที่มีการร้องเรียนจากภาคประชาชน ด้วยการตรวจสอบคำร้องเรียนของประชาชนอย่างละเอียดทุกคำร้อง 3) การรายงานผลให้เจ้าของเรื่องทราบถึงผลการดำเนินการภายในหนึ่งอาทิตย์ 4) เก็บรักษาความลับของผู้ร้องเรียน จนประชาชนรู้สึกไว้วางใจและศรัทธาในองค์กรที่ทำหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตว่าเป็นหนึ่งในองค์กรที่น่าเชื่อถือและสามารถพึ่งพาได้ 5) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการป้องกันการทุจริต (Corruption Prevention Department) ขึ้นภายในประเทศ โดยเน้นการขจัดโอกาสการกระทำทุจริตเชิงระบบ (Systemic corruption) 6) การออกกฎหมายให้อำนาจเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปราบปรามการทุจริตเข้าตรวจสอบผู้ต้องสงสัยในคดีทุจริตได้อย่างเต็มที่ เช่น สามารถเข้าไปตรวจสอบบัญชีและตู้รับรษณีย์ของผู้ต้องสงสัยได้, เรียกห้องให้ผู้ต้องสงสัยต้องแสดงสถานการณ์ทางการเงินโดยละเอียดรวมถึงเข้าตรวจค้นบ้านพักของผู้ต้องสงสัยได้ ฯลฯ 7) การเพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่รัฐที่ทำหน้าที่ป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้สูงและมีสวัสดิการที่ดีเพื่อป้องกันไม่ให้

ตกเป็นเหยื่อของอำนาจมืดได้โดยง่ายมีการคัดเลือกผู้นางองค์กรและเจ้าพนักงานด้านการปราบปรามการทุจริตที่เป็นคนมี  
สะอาดน่าเชื่อถือ 8) มีการออกกฎหมายให้เจ้าหน้าที่รัฐที่มีทรัพย์สินมากและไม่สามารถอธิบายที่มาที่ไปได้หรือใช้ชีวิตที่หรูหรา  
ฟุ่มเฟือยเกินกว่าเงินเดือนที่ตนได้รับมาทำการชี้แจงต่อศาล 9) การตรวจสอบโดยองค์กรภาคประชาชน มีการจัดตั้งกอง  
ประชาสัมพันธ์ชุมชน (Community Relations Department) ทำหน้าที่หลักในการสร้างทัศนคติของประชาชนให้ต่อต้าน  
การทุจริตและให้ประชาชนทำหน้าที่คอยเป็นหูเป็นตาให้กับเจ้าหน้าที่รัฐด้วยวิธีการร้องเรียน 10) ให้การศึกษากับประชาชนและ  
สาธารณะให้รับรู้และเกิดความเข้าใจถึงภัยอันตรายที่เกิดขึ้นจากปัญหาการทุจริตเพื่อให้ประชาชนร่วมกันต่อต้านและจัดการ  
ทุจริตให้หมดไป

3. มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของประเทศเกาหลีใต้ คือ 1) การประกาศใช้กฎหมายต่อต้านการ  
ทุจริต (The Anti-Corruption Act) 2) การจัดตั้งคณะกรรมการอิสระขึ้นมาหนึ่งชุดชื่อว่าคณะกรรมการอิสระต่อต้านการ  
ทุจริตแห่งชาติเกาหลีใต้ (Korea Independent Commission Against Corruption) หรือ KICAC ซึ่งเป็นหน่วยงาน  
ระดับชาติมีสถานะเทียบเท่ากระทรวง 3) การจัดวางนโยบาย การประเมินผลด้านนโยบายต่อต้านการทุจริต 4) การให้ความ  
คุ้มครองปกป้องแก่ผู้แจ้งเบาะแส รวมตลอดถึงติดตามและตรวจสอบ 5) การตรวจสอบโดยภาคประชาชนเป็นหลัก ด้วยการ  
ปฏิรูปความคิดและจิตใจของเจ้าหน้าที่รัฐและพลเมืองให้ต่อต้านการทุจริตโดยใช้ แนวทางการลงโทษเจ้าหน้าที่ที่กระทำ  
ความผิดในคดีทุจริตอย่างจริงจังและไม่ไว้หน้า 6) การสร้างแรงจูงใจให้กับประชาชนโดยการเสนอแนวทางให้ประชาชนที่พบ  
เบาะแสการทุจริตให้แจ้งไปยัง KICAC ซึ่งหากข้อมูลที่แจ้งนั้นเป็นประโยชน์ต่อการป้องกันการสูญเสียอันอาจเกิดขึ้นต่อรัฐ  
หรือเป็นเรื่องประโยชน์สาธารณะผู้แจ้งจะได้รับรางวัลจากรัฐ ฮองกง (ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัด. 2550 : 75) 7) ข้อมูลของ  
ประชาชนที่แจ้งนั้นจะมีระบบป้องกันและรักษาความลับของผู้แจ้งให้เป็นความลับขั้นสูงสุดของทางราชการ 8) การนำรูปแบบ  
ทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นตัวช่วยในการให้บริการต่อ คำร้องขอต่าง ๆ ของประชาชนอันเป็นการลดโอกาสการทุจริตของ  
เจ้าหน้าที่

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาและวิจัยนั้น ผู้วิจัยได้มุ่งหวังให้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยทางเอกสาร (Documentary  
Research) เป็นหลัก โดยอาศัยการค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ ด้วบทกฎหมาย และ เอกสารอื่นๆ รวมทั้งสื่อ  
เทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัยในการวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาข้อสรุปและ  
ข้อเสนอแนะในอันที่จะเสนอแนวทางทางการสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยให้เกิด  
ประสิทธิภาพมากที่สุด โดยผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามตัวแปรที่กำหนด

#### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยในประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

จากกระบวนการตรวจสอบและทบทวนสภาพแวดล้อมของแนวทางการแก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย  
ตามแนวทางของไทยและประเทศระดับแนวหน้าของเอเชีย ด้วยการใช้เทคนิค SWOT Analysis นั้น พบว่าประเด็นที่เป็นจุด  
ร่วมที่สำคัญคือ การบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วนของประเทศ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาการทุจริตด้วยการรายงาน  
ข้อมูล ติดตามตรวจสอบเผยแพร่ต่อสาธารณะอย่างเป็นเครือข่าย ทั้งการประสาน เร่งรัด ตรวจสอบเฝ้าระวังสกัดติดตามการ  
จัดการข้อร้องเรียนและพัฒนาเครือข่ายป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชันอย่างบูรณาการ เนื่องจากภารกิจ  
แก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยไม่ได้มีแค่องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ คือคณะกรรมการปปช. และภาครัฐบาล  
เท่านั้น ยังมีอีกหลากหลายภาคส่วนและประชาชนที่มีส่วนร่วมมีอในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ดังนั้น ผู้วิจัยจึง

๕ ตรวจสอบการดำเนินงานที่โปร่งใส  
หน้า

๕ ตรวจสอบแนวทางการสร้าง  
หรือป้องกัน

พบว่า สามารถพัฒนาไปสู่แนวทางสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการแก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย ตามบริบทแนวทางดังกล่าว มาเพื่อสร้างกลยุทธ์ที่ดี ดังนี้

กลยุทธ์ที่ดีในการแก้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทย

ผู้วิจัยเห็นว่า ทุกส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรภาคเอกชน ต้องกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร ดังนี้

วิสัยทัศน์ ได้แก่ “ราชอาณาจักรไทยสะอาดใสไร้ทุจริต คอร์รัปชันวิปริตหมดสิ้นสูญพันธุ์” (Kingdom of Thailand clear clean lack of dishonest, corruption abnormal put to an end become extinct)

พันธกิจ ได้แก่ “สร้างธรรมาภิบาลต่อต้านการทุจริต ยกระดับจิตวิญญาณบูรณาการการบริหารจัดการทุกภาคส่วน และปฏิรูประบบป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นกระบวนการให้มีมาตรฐานสากล”

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ระดับคะแนนของดัชนีการทุจริต อธิบายได้ว่า “ราชอาณาจักรไทยสะอาดใสไร้ทุจริต คอร์รัปชันวิปริตหมดสิ้นสูญพันธุ์”

วัตถุประสงค์หลัก ประกอบด้วย

1. เพื่อให้สังคมในวงกว้างมีพฤติกรรมร่วมต้านการทุจริต
2. เพื่อให้เกิดการมีวัฒนธรรมทางการเมือง (Political Culture) มุ่งต้านการทุจริตในทุกภาคส่วน
3. เพื่อให้การทุจริตถูกยับยั้งอย่างเท่าทันด้วยกลไกป้องกันการทุจริต และระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

และนวัตกรรม

4. เพื่อให้การปราบปรามการทุจริตและการบังคับใช้กฎหมาย มีความรวดเร็ว เป็นธรรม เสมอภาคและได้รับความร่วมมือจากประชาชน

5. เพื่อให้ดัชนีที่ใช้วัดการทุจริตของประเทศไทยในอนาคต อธิบายได้ว่า ประเทศไทยไม่มีการทุจริตเลย

เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยทั่วไป ผู้วิจัยจึงพิจารณาโดยกำหนดแนวทางปฏิบัติให้แก่หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชนที่ใช้อำนาจในทางปกครองแทนรัฐ และหน่วยงานเอกชน อันประกอบไปด้วย 4 แนวทาง คือ 1) มาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน 2) แนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน 3) การแจ้งเบาะแสและมาตรการคุ้มครอง 4) กระบวนการหาข้อเท็จจริง 5) บทลงโทษ 6) การเผยแพร่นโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

1. รัฐ หน่วยงานของรัฐทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชนที่ใช้อำนาจทางปกครองแทนรัฐ และหน่วยงานเอกชนเอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพนักงานองค์กรอื่นทุกองค์กร ต้องตระหนักและบังคับตามมาตรการตามกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยค้นพบมาอย่างจริงจัง เคร่งครัด โดยทั่วถึงทุกภาคส่วน ตลอดจนเน้น เจ้าหน้าที่ของรัฐ หน่วยงาน บาลควรจะต้องบังคับการศึกษาอย่างจริงจังตามนโยบาย โดยให้ความสำคัญตั้งแต่ผู้เรียนในวัยเยาว์

2. รัฐ หน่วยงานของรัฐทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชนที่ใช้อำนาจทางปกครองแทนรัฐ และหน่วยงานเอกชนเอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพนักงานองค์กรอื่นทุกองค์กร ควรตระหนักต่อการสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกการต่อต้านการทุจริต รวมถึงปรับเปลี่ยนฐานความคิดเพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมของประเทศให้แก่ทุกภาคส่วนในสังคมไทยโดยเฉพาะกลุ่มนักการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

3. รัฐ หน่วยงานของรัฐทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชนที่ใช้อำนาจทางปกครองแทนรัฐ และหน่วยงานเอกชนเอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพนักงานองค์กรอื่นทุกองค์กร ควรพัฒนาความ

ร่วมมือระบบการประสานงานและบูรณาการ การทำงานระหว่างเครือข่ายการป้องกันและปราบปรามการทุจริตกับทุกภาคส่วน และปรับปรุงกฎหมายเพื่อลดอุปสรรค ในการบูรณาการและการดำเนินงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตทั้งภายในและระหว่างประเทศ

4. พัฒนาระบบบริหารและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมพื้นที่เป้าหมาย โดยเป็นนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์
5. สนับสนุนให้ภาคีทุกภาคส่วนสร้างองค์ความรู้ เพื่อให้รู้เท่าทันและร่วมป้องกันและปราบปรามการทุจริต

#### ข้อเสนอแนะด้านการปฏิบัติ

จากการวิจัยพบว่า ในอนาคต 20 ปีข้างหน้า การทุจริตน่าจะทวีความรุนแรง ซับซ้อน และยากแก่การตรวจสอบมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของสังคมโลกและพลวัตของการทุจริตที่ผู้กระทำการทุจริตหาช่องทางการทุจริต ที่ยากแก่การตรวจสอบมากยิ่งขึ้น ดังนั้น

1. รัฐ หน่วยงานของรัฐทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานเอกชนที่ใช้อำนาจทางปกครองแทนรัฐ และหน่วยงานเอกชนเอง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพนักงานองค์กรอื่นทุกองค์กร ต้องพัฒนาระบบการและรูปแบบของการป้องกันการทุจริตให้เท่าทันต่อพลวัตของการทุจริต เพื่อให้สามารถระงับยับยั้งการทุจริตได้อย่างเท่าทันไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อประเทศ ดังนั้น ควรมุ่งเน้นการพัฒนากลไกและกระบวนการป้องกันการทุจริตให้มีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ เป็นการป้องกันการทุจริตเชิงรุกเพื่อให้เท่าทันต่อพลวัตของการทุจริตและกำหนดมาตรการให้หน่วยงานภาครัฐและทุกภาคส่วนดำเนินงานอย่างโปร่งใส โดยเสริมกับการแปลงข้อเสนอแนะด้านนโยบายของผู้วิจัยสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

2. ฝ่ายนิติบัญญัติ ควรตรากฎหมายให้มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่อความรุนแรง ซับซ้อน และยากแก่การตรวจสอบมากยิ่งขึ้น การบังคับใช้กฎหมายและการดำเนินคดีต้องมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ทำให้คดีความมีปริมาณลดลง ดังนั้น จึงควรมุ่งเน้นการส่งเสริมการปรับปรุงกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริตอย่างต่อเนื่อง ให้มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมายและตรากฎหมายใหม่เพื่อสนับสนุนให้การบังคับใช้กฎหมายมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และมุ่งทำให้ผู้กระทำความผิดได้รับการดำเนินคดีและลงโทษอย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรมเพื่อให้สังคมเกิดความเกรงกลัวต่อการทุจริตด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำผลจากการศึกษากลยุทธ์การลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในสังคมไทยไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาเปรียบเทียบกับกลุ่มประเทศชั้นนำในยุโรปและอเมริกา

2. ควรทำการศึกษากระบวนการป้องกันอาชญากรรมข้ามชาติในความผิดที่มาจากเจตนาทุจริตคอร์รัปชัน ในกลุ่มประเทศชั้นนำในยุโรป อเมริกา

#### เอกสารอ้างอิง

กรกช วนกรกุล, (2556). มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในต่างประเทศ. สมุทรปราการ : มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ.

เกริกยศ ชลาชนเดชะ และ ชูชัย ศรีขำนิ. (2549). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ในการวางแผนกลยุทธ์และ การพัฒนา

คุณภาพบริการของโรงพยาบาล. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

คำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 69/2557. (2557). เรื่อง มาตรการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ

- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด เอ็ดดูเคชั่น.
- นโยบายของคณะรัฐมนตรีต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2557 ข้อ 10 การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ
- บงกช สุทัศน์ ณ อยุธยา. (2557). การสร้างจิตสำนึกของความเป็นไทย ค่านิยม เพื่อการต่อต้านป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ผาสุก พงษ์ไพจิตร และคณะ. (2541) รายงานผลการวิจัย : การคอร์รัปชันในระบบราชการไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ป.ป.ป. สำนักงานกฤษฎามนตรี.
- โพสต์ทูเดย์ออนไลน์. (2562). ดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันโลกประจำปี 2018. ค้นวันที่ 1 เมษายน 2562. จาก <https://www.posttoday.com>.
- ยุทธศาสตร์ชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2556 -2560)
- วิทยากร เชียงกุล. (2549) แนวทางปราบปรามคอร์รัปชันอย่างได้ผล : เปรียบเทียบประเทศไทยกับประเทศอื่น. กรุงเทพมหานคร : เตือนตุลา.
- ศรีสมบัติ โชคประจักษ์ชัด. (2550) นโยบายการต่อต้านการทุจริตของประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: พุ่มทอง.
- สังคีต พิริยรังสรรค์; และ ผาสุก พงษ์ไพจิตร. (2536). คอร์รัปชันกับประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (2559). การจัดทำแผนกลยุทธ์การป้องกันและปราบปรามการทุจริต (พ.ศ. 2559 - 2563) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. ปทุมธานี : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2
- องค์การบริหารส่วนตำบลเทพราช. (2557). คู่มือการพัฒนาและส่งเสริมการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน. ฉะเชิงเทรา : องค์การบริหารส่วนตำบลเทพราช.
- อานันท์ ปัญญาธนู. (2543). รวมปาฐกถาภาษาไทย : ความคาดหวังของประชาชน ต่อบทบาทของกระบวนการยุติธรรมในการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน. ค้นวันที่ พฤศจิกายน 2561 จาก <http://anandp.in.th>
- Perce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. (2009). Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. New York : McGraw-Hill.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. (2000). Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. U.S.A.: South-Western Publishing.
- Robins, S.P. and Coulter, M. (2002). Management. New Jersey : Prentice Hall.
- Scherhorn, John R. (2002). Management. U.S.A.: John Wiley&Sons.
- Transparency International. (2010) Corruption perceptions index 2010. Berlin : Transparency International.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2006). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Prentice Hall.