

การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้: ศึกษากรณี เทศบาลตำบลในเขต  
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

Applications of Sufficiency Economy Philosophy and Good Governance in  
Public Human Resource Management in the Southern Border Provinces: A  
Case Study of Subdistrict Municipalities in Muang District, Yala Province

ศิริลักษณ์ คัมภีรานนท์ และ สุปรียา นุ่นเกลี้ยง

Siriluk Khumphiranont and Supreeya Nunkliang

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

Faculty of Humanities and Social Sciences, Yala Rajabhat University

E-mail: siriluk.k@yru.ac.th, supreeya.n@yru.ac.th

(Received : March 16, 2020 Revised : July 5, 2020 Accepted : July 23, 2020)

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการประยุกต์ใช้ สภาพปัญหาและการจัดการความเสี่ยงด้าน  
การประยุกต์ใช้ และหาข้อเสนอแนะทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ เป็นวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง  
จำนวน 121 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย  
ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า การประยุกต์ใช้โดยภาพรวมอยู่ระดับปานกลาง  
(ค่าเฉลี่ย = 3.44, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.89) สภาพปัญหาการประยุกต์ใช้ในภาพรวมอยู่ระดับน้อย  
(ค่าเฉลี่ย = 2.46, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.08) ส่วนการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ภาพรวมอยู่  
ระดับปานกลาง และแนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร  
ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ภาพรวมอยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.78, ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน = 0.80)

คำสำคัญ: ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล การบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

**Abstract**

This research had the objective to study the applications of the principles of sufficiency economy and good governance in public human resource management in the southern border provinces. This study looked at problems and risks in application of the principles, and offers recommendations for improving the application of these two principles. Data were collected from a sample of 121 persons, and analyzed using descriptive statistics. This study found that application of sufficiency economy and good governance in human resources management in the southern border provinces was at an overall moderate level (Mean = 3.44, Standard deviation = 0.89). The level of problems in application of these two principles was at a low level (Mean = 2.46, Standard deviation = 1.08). Managing risk in application of these two principles was at a moderate level, and the application of these principles for human resources management in the southern border provinces was at a high level (Mean = 3.78, Standard deviation = 0.80).

**Keywords:** Sufficiency economy, Good governance, Human resources management in the public sector

**บทนำ**

ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเพราะเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้นำทรัพยากรการบริหารมาดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีรากฐานแนวคิดต่างๆ ที่จะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและพัฒนาชุมชนตามความต้องการของคนในพื้นที่ จึงกล่าวได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถาบันที่มีลักษณะพิเศษ มีคุณค่าและเป็นรากฐานในการพัฒนาด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม หรือประชาธิปไตย (Ketsuwan, 2012) ฉะนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีสมรรถนะต้องมุ่งเป้าหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนที่ต้องคำนึงถึงความสมดุล 3 มิติคือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยประสบปัญหาด้านบุคลากรที่ยังขาดทักษะความรู้ ขาดประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในภารกิจต่างๆ มีแบบแผนพฤติกรรมค่านิยมบางอย่างในการทำงานไม่สร้างสรรค์ ขาดความมุ่งมั่นในผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และขาดความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการสาธารณะที่ไม่ได้มาตรฐาน ดังนั้น การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความสอดคล้องกับการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปปฏิบัติ รวมทั้ง การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรสำหรับที่ผ่านมา ประเทศไทยยังคงประสบปัญหาหลากหลาย อาทิ ปัญหาความเหลื่อมล้ำ ในสังคม ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชัน ปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มคนต่างๆ และปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ซึ่งสาเหตุส่วนหนึ่งมา

จากภาวะจิตใจของคนไม่รู้จักพอเพียง ขาดสติ ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม และไม่มีสำนึกสาธารณะ ฉะนั้นรัฐบาลไทยจึงได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบแนวคิดการพึ่งพาตนเองเป็นหลักโดยยึดทางสายกลาง หลีกเลี่ยงปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงาน สร้างความสมดุล สร้างภูมิคุ้มกันภายใต้การมีคุณธรรมและจริยธรรมโดยใช้ 4 ป. คือ โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และมีประสิทธิภาพเป็นตัวกำกับเพื่อนำไปสู่ความสมานฉันท์และก่อให้เกิด “สังคมอยู่ดีมีสุข” ทั้งนี้ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกระดับและทุกสาขาวิชา โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้อำนาจในการกำหนดยุทธศาสตร์และกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ พัฒนาสังคม และชุมชนท้องถิ่น การกำหนดนโยบายและบริหารจัดการองค์กร ควรเน้นการพัฒนาที่สร้างความสมดุลในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งให้ประชาชน/ชุมชนสามารถพึ่งตนเอง การพัฒนางานในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน เป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคือ การที่ทำให้คนในสังคมมีชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ที่ดี ดังนั้น องค์กรจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรรวมทั้งการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางในการพัฒนาย่อมต้องมาจากเหตุปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยทางสังคม ฯลฯ ซึ่งถือเป็น “ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนา” ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ตัวผู้นำ ค่านิยมของสมาชิก การตัดสินใจที่ไม่ดี การสื่อสารที่ไม่ดี และปัญหาแรงงาน ฯลฯ

สำหรับแนวคิดหลักธรรมาภิบาลของประเทศไทยถูกให้ความสำคัญภายหลังเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 ซึ่งที่ผ่านมาปี พ.ศ. 2549 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ และการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนคือการสร้างผู้นำและองค์กรแห่งสุจริตธรรม ต้นแบบ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมและการพัฒนาข้าราชการ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและธรรมาภิบาล การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม การพัฒนาระบบบริหารงานจัดการด้านคุณธรรมและจริยธรรม ธรรมาภิบาล การวัดผลและตรวจสอบด้านจริยธรรม และการวางระบบสนับสนุนและปัจจัยพื้นฐานด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล นอกจากนี้ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติหลักธรรมาภิบาลไว้ในหมวด 4 หน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 74 วรรคหนึ่ง “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐมีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมอำนวยความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” ส่วนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติไว้ในหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันรวมทั้ง หลักธรรมาภิบาลถูกนำมาบรรจุในส่วนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การ

บริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประทุมิชอบ อีกทั้ง ยังบรรจุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) (Kaewkohsaba, 2017)

จากบริบทของการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความซับซ้อน จำเป็นที่ประเทศจะต้องมีกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศที่เหมาะสม โดยเสริมสร้างความแข็งแกร่งของโครงสร้างของระบบต่างๆ ภายในประเทศให้มีศักยภาพแข่งขันในโลก และสร้างฐานความรู้ให้เป็นภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรู้เท่าทัน ควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาที่เป็นธรรม และเสริมสร้างความเท่าเทียมกันของกลุ่มคนในสังคม และความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น พร้อมทั้งฟื้นฟูและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาที่มั่นคงและเป็นฐานการดำรงวิถีชีวิตของชุมชนและสังคมไทย ตลอดจนการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศทุกระดับ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่มั่นคงและยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ในประชาคมโลกได้อย่างมีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ มุ่งเสริมสร้างความเป็นธรรมในสังคมอย่างยั่งยืน ซึ่งมีสาระสำคัญคือสร้างภาคราชการที่มีประสิทธิภาพและมีธรรมาภิบาล เน้นการบริการแทนการกำกับควบคุม และทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา เน้นการพัฒนาประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจ ด้วยการปรับบทบาท โครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการภาครัฐและรัฐวิสาหกิจให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย ลดการบังคับควบคุม คำนึงถึงความต้องการของประชาชนและทำงานร่วมกับหุ้นส่วนการพัฒนา ตลอดจน พัฒนากลไกการกำกับดูแลที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการแข่งขันที่เป็นธรรม โปร่งใส โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศและคุ้มครองผู้ใช้บริการ รวมทั้ง ดำเนินการควบคู่ไปกับการปลูกฝังจิตสำนึกข้าราชการให้เห็นความสำคัญและยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล และยึดปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเคร่งครัด

จากแนวทางการขับเคลื่อนสังคมที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับท้องถิ่น เทศบาลตำบลถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีลักษณะกึ่งเมืองกึ่งชนบทที่ถูกทำลายจากสภาพการณ์ใหม่ๆ ในมิติเชิงพื้นที่ที่กายภาพมีการพัฒนาจากโครงการพัฒนาต่างๆ หรือมิตินิยมของคนในชุมชนที่มีความรู้ ความคิดชัดเจนมากขึ้น แต่อีกมุมหนึ่งได้สะท้อนการดำรงอัตลักษณ์ของท้องถิ่น เพื่อใช้เป็นจุดแข็งในการบริหารท้องถิ่นแบบมีกลยุทธ์ โดยเฉพาะพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้มีวิถีวัฒนธรรมเป็นจุดแข็ง จึงเป็นสิ่งท้าทายในการบริหารการพัฒนาท้องถิ่นซึ่งจำเป็นต้องใช้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาขับเคลื่อนงานภารกิจต่างๆ โดยคณะผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐของเทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

ดังนั้น โจทย์การวิจัยนี้ คือ

- 1) การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เป็นอย่างไร
- 2) สภาพปัญหาและการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เป็นอย่างไร

3) แนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้เป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา
3. เพื่อหาข้อเสนอแนวทางปฏิบัติในการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้: กรณีศึกษา เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา

### ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชายแดนใต้ ได้มีแนวทางปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ท้องถิ่น

การวิจัยใช้แนวคิดและทฤษฎีต่อไปนี้ เป็นแนวทางในการศึกษาคือแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล แนวคิดการจัดการความเสี่ยง และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

#### 1. แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง

คุณลักษณะ 3 ประการของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ความพอประมาณ หมายถึง ความเหมาะสมของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของขนาดที่ไม่เล็กเกินไปหรือไม่ใหญ่จนเกินตัว แต่เป็นไปตามอัตราและสิ่งแวดล้อม รู้จักจัดทำเป็นขั้นตอนเพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้า โดยที่ไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน ความมีเหตุผล หมายถึง การพิจารณาที่จะดำเนินงานใดๆ ด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ ไม่ย่อท้อ ไร้อคติ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องดีงาม เกิดประสิทธิผล เกิดประโยชน์และความสุข โดยปราศจากการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น และการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึงการจัดองค์ประกอบของการดำเนินงานให้มีสภาพพร้อมรองรับต่อผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี (Yodprudikan, 2007) ส่วนเงื่อนไขของความรู้ และคุณธรรม สำหรับ การนำไปใช้ประยุกต์ภาครัฐจะใช้หลักการบริหารการพัฒนาคือ การกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการ และการพัฒนาคน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยง และความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ทั้งด้านวัตถุ จิตใจ สังคม และวัฒนธรรม โดยจุดสำคัญของการประยุกต์ปรัชญาคือ ทำให้คนมีความพอเพียง ทั้งนี้ ความพอประมาณเป็นความเหมาะสมของการดำเนินงานตามสภาพแวดล้อม ซึ่งการบริหารภาครัฐคำนึงถึงทรัพยากรที่จำกัด ความสมดุลของนโยบาย การใช้ทุนต่างๆ ที่เหมาะสม และพิจารณาถึงความสามารถพึ่งตนเอง ความมีเหตุผลเป็นการพิจารณาการดำเนินงานด้วยความรอบคอบ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อม

ซึ่งการบริหารภาครัฐและนโยบายกระบวนการตัดสินใจต้องมีพื้นฐานของความรู้ การไตร่ตรอง และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนการมีภูมิคุ้มกันมีการจัดองค์ประกอบการดำเนินงานให้มีสภาพรองรับผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งการบริหารภาครัฐและนโยบายมีความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับองค์กรภาคประชาสังคมเพื่อรับรู้และรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การจัดการความเสี่ยงและการพัฒนาระบบสัญญาณเตือนภัยจากการเปลี่ยนแปลง การสร้างระบบตาข่ายนิรภัย สำหรับรองรับผู้ประสบภัยจากการเปลี่ยนแปลง สำหรับความรู้จะช่วยให้การดำเนินงานถูกต้อง โดยการประยุกต์ใช้ของภาครัฐ ต้องมีการจัดการความรู้เพื่อการบริหารมีองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาองค์การและพัฒนาพนักงาน ส่วนคุณธรรมคือความซื่อสัตย์สุจริต ความอดทนและความเพียร ตลอดจน ความรอบคอบ ซึ่งการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีคุณธรรมต่อสังคมรอบข้าง ทำให้ได้รับการยอมรับและอยู่ร่วมกับภาคส่วนของสังคมได้ และต้องมีความเป็นธรรม มีการอภิบาลที่ดีในองค์การ ทำให้คนในองค์การมีความสามัคคี มีความพากเพียร ทำให้องค์กรดำเนินงานตามพันธกิจและมีประสิทธิภาพ (Thongpakdee, 2011)

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดหลักธรรมาภิบาล (Pongsapich, 1998) มีการอธิบาย 2 ด้าน คือ ความสามารถของรัฐที่จะทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยรัฐต้องพร้อมที่จะชี้แจงหรือได้รับการตรวจสอบจากประชาชน (Accountability to the people) และดูแลเรื่องสิทธิมนุษยชนที่รัฐพยายามทำงานอย่างมีประชาธิปไตย ทั้งนี้ Good Governance จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน พึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม โดยรัฐมีหลักการในการทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ หลักธรรมาภิบาลที่นำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ คือ 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) เน้นการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) เน้นออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) เน้นการให้บริการภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) เน้นการปฏิบัติหน้าที่ ผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ควรอยู่ในระดับสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ และความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) เน้นกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรี 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) เน้นกระบวนการที่ทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมคิดการแก้ไขปัญหาพร้อมในกระบวนการตัดสินใจ 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) เน้นการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองและภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมุ่งเน้นการสร้างพลังพอใจการให้บริการ การปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มผลิตภาพ 8) หลักนิติธรรม (Rule of law) เน้นการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค (Equity) เน้นการได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยก และ 10)



หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus oriented) เน้นการหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยฉันทามติ (Office of the Public Sector Development Commission, 2009)

### 3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลท้องถิ่น

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล มีการจัดสรรกำลังคนให้เหมาะสมเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างบรรทัดฐาน ค่านิยมที่สอดคล้องตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน ยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน ด้วยความเพียร ความซื่อสัตย์ สุจริต ซันติ การยอมรับฟังความเห็นที่แตกต่าง ตลอดจน สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร การวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ ทักษะความสามารถสนับสนุนเพิ่มพูนความรู้ของคนในองค์กรให้มีความสามารถที่หลากหลาย มีการถ่ายทอดนโยบายให้ความรู้และเสริมสร้างปลูกฝังแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดี ต้องมีหลักประกันในเรื่องของการพิทักษ์ระบบคุณธรรม โดยต้องมีกลไกในการที่จะปกป้องข้าราชการให้ได้รับความเป็นธรรมในด้านต่างๆ รวมทั้ง ต้องสร้างและพัฒนาข้าราชการให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

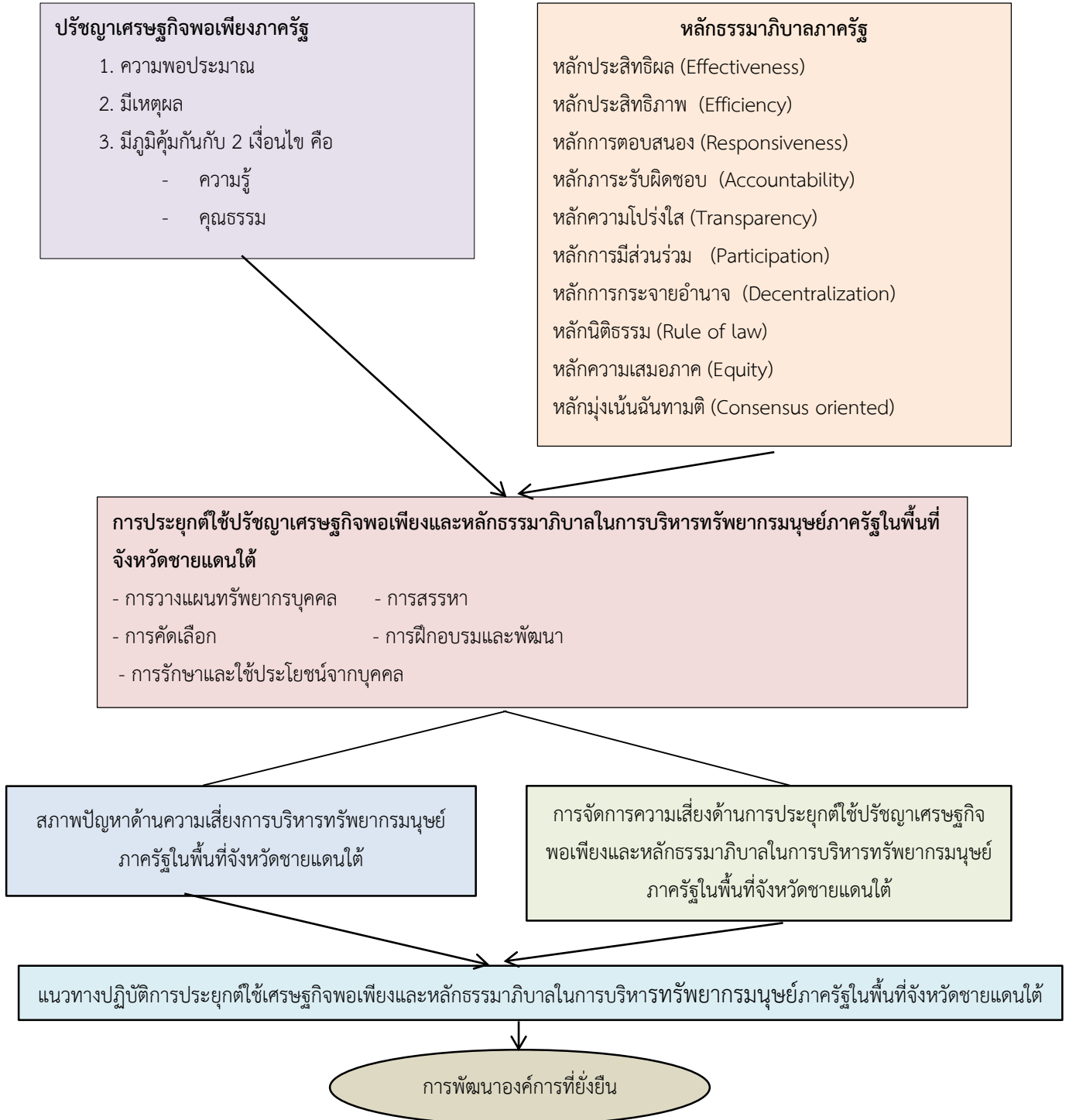
สำหรับ การบริหารงานบุคคลภาครัฐมีการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็นต่างๆ คือ

- 1) การวางแผนมีหลักความรู้คือความชำนาญ การเอาใจใส่/ความระมัดระวัง/ความรอบคอบ ส่วนหลักคุณธรรมคือการมีภูมิคุ้มกันตนเอง
- 2) การสรรหามีหลักความรู้คือความชำนาญ การเอาใจใส่/ความระมัดระวัง/ความรอบคอบ และมีหลักคุณธรรมคือความสุจริต ความซื่อสัตย์ ความขยัน การมีสติ/จิตสำนึก ความฉลาด และไม่มีอคติหรือเอนเอียงเข้าข้างคนใดเป็นพิเศษ ใช้หลักความพอประมาณในกระบวนการสรรหาที่คุ้มค่า แต่สามารถคัดเลือกบุคคลที่เป็นคนดีคนเก่งเข้ามารับราชการได้
- 3) การคัดเลือกมีหลักความรู้ คือ ความชำนาญ การเอาใจใส่/ความระมัดระวัง/ความรอบคอบมีหลักคุณธรรม คือ ความสุจริต ความซื่อสัตย์ ความขยัน ความตระหนักรู้ ความฉลาด โดยการคัดเลือกบุคคลต้องใช้เหตุและผลเพื่อให้ได้คนที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ เข้ามารับราชการ
- 4) การอบรมและการพัฒนามีหลักความรู้ คือความชำนาญ การเอาใจใส่/ความระมัดระวัง ความรอบคอบ มีหลักคุณธรรมคือความสุจริต ความซื่อสัตย์ ความขยัน ความตระหนักรู้ ความฉลาด และการร่วมหุ้น/ โดยจุดมุ่งหมายของปรัชญาคือความสมดุล การพัฒนาอย่างยั่งยืน ความมั่นคง ความเปิดกว้างที่จะเปลี่ยนแปลง และการตอบสนองต่อโลกาภิวัตน์ กล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะยึดหลักความมีเหตุมีผลคือให้พัฒนาข้าราชการตามความจำเป็น และควรมีการศึกษาความต้องการในการพัฒนา ก่อน เพื่อให้ได้รับความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่ต้องเข้ารับการพัฒนา รวมทั้ง หลักการสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีกล่าวคือข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้รอบคอบ ระมัดระวัง ทั้งนี้ มีความสามารถที่จะรับรองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ และพร้อมรับมือกับปัญหาหรือวิกฤต ตลอดจนสามารถหาวิธีในการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและเหมาะสมได้ และ
- 5) การใช้ประโยชน์และการธำรงรักษาบุคคล มีหลักความรู้คือการมีภูมิคุ้มกันตนเองที่ใช้ทางสายกลางนำไปสู่การมีเหตุผล การประมาณตน และการมีภูมิคุ้มกันตนเอง และมุ่งไปสู่ความสมดุล การพัฒนาอย่างยั่งยืน ความเปิดกว้างที่จะเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อโลกาภิวัตน์ ซึ่งการรักษาไว้ซึ่งหลักความมีเหตุมีผล โดยการให้สิ่งจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์โดยพื้นฐาน ได้รวมทั้งให้สิทธิประโยชน์ที่ข้าราชการควรจะได้รับ และรวมถึงหลักประกันที่มั่นคงในการทำงาน ต้องมีเหตุผล

ในการให้ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรควรเริ่มตั้งแต่การแต่งตั้งบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้ง การมอบหมายงานควรชัดเจนถูกต้องและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล ต้องมีการประเมิน สมรรถนะของบุคคลและต้องสร้างสมดุลในชีวิตการทำงาน และชีวิตส่วนตัวให้กับข้าราชการด้วย

**กรอบแนวคิดการวิจัย**

คณะผู้วิจัยได้ค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำมาออกแบบกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



**ภาพที่ 1** กรอบแนวคิดการวิจัย



## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา จำนวน 4 แห่ง คือ เทศบาลตำบลบูดี เทศบาลตำบลลำใหม่ เทศบาลตำบลยูโป และเทศบาลตำบลท่าสาป จำนวนรวม 220 คน ใช้สูตรคำนวณของยามาเน่หาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวน 142 คน แต่มีแบบสอบถามที่นำมาตรวจสอบความสมบูรณ์ จำนวน 121 ชุด ทั้งนี้ การสุ่มตัวอย่างใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม โดยจำแนกเป็นเทศบาลตำบล จำนวน 4 แห่ง และแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือบุคลากรท้องถิ่นและนักรการเมืองท้องถิ่น และขั้นที่ 2 สุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่ายโดยเน้นความสะดวกและการได้รับความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่าง การเก็บข้อมูลใช้เครื่องมือแบบสอบถามมีรายละเอียด 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลทั่วไป เป็นคำถามปลายปิด จำนวน 9 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ จำนวน 18 ข้อ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาและการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ได้แยกคำถามเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 3.1 คำถามเกี่ยวกับสภาพปัญหาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ จำนวน 25 ข้อ

ส่วนที่ 3.2 คำถามเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ จำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ จำนวน 12 ข้อ

ทั้งนี้ คำถามในส่วนที่ 2 - 4 เป็นแบบมาตรวัด Rating scale มีคำตอบ 5 ตัวเลือก คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีเกณฑ์การให้คะแนน และแบ่งระดับคะแนนและแปลผล ดังนี้

คำตอบ	ให้คะแนน	ช่วงคะแนน	แปลผล
มากที่สุด	5	4.51-5.00	ความเห็นระดับมากที่สุด
มาก	4	3.51-4.50	ความเห็นระดับมาก
ปานกลาง	3	2.51-3.50	ความเห็นระดับปานกลาง
น้อย	2	1.51-2.50	ความเห็นระดับน้อย
น้อยที่สุด	1	1.00-1.50	ความเห็นระดับน้อยที่สุด

สำหรับ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัยคือแบบสอบถาม คณะผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปหา

ค่า IOC และนำไปทดลองคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่า = .962

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ กล่าวคือใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ ความถี่ และค่าร้อยละ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1-3 ใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย

จากข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 121 คน ในผลการวิจัยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐฯ สามารถแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของข้อมูลปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐฯ ดังนี้

1. การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐฯ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ฯ

**ตารางที่ 1** ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐฯ ในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ฯ จำแนกตามด้าน

ด้าน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
1. การวางแผนทรัพยากรบุคคล	70.60	3.53	0.76	มาก
2. การสรรหา	70.72	3.53	0.87	มาก
3. การคัดเลือก	69.05	3.45	0.89	ปานกลาง
4. การฝึกอบรมและพัฒนา	67.87	3.39	0.99	ปานกลาง
5. การรักษาและใช้ประโยชน์จากบุคคล	65.90	3.30	0.95	ปานกลาง
<b>ภาพรวมการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐฯ ทุกด้าน</b>	<b>68.80</b>	<b>3.44</b>	<b>0.89</b>	<b>ปานกลาง</b>

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นภาพรวมการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐฯ อยู่ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.44, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.89) โดยเฉพาะด้านการวางแผนและการสรรหา มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่าๆ กัน (ค่าเฉลี่ย = 3.53, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.76, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.87) ส่วนด้านการรักษาและใช้ประโยชน์จากบุคคล มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด (ค่าเฉลี่ย = 3.30, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.95) แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด พบว่าด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางแต่ละกิจกรรมอย่างพอเหมาะสอดคล้องกับองค์การและการเปลี่ยนแปลงของสังคม (ค่าเฉลี่ย = 3.64, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) ด้านการสรรหาในประเด็นที่ว่า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้หลักความเป็นเหตุผลในการจัดหาคณะผู้บริหารมาทำงาน และประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คำนึงถึงความโปร่งใสเพื่อเตรียมพร้อมรับผลกระทบการจัดหาคณะผู้บริหารมาทำงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย = 3.68, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.91, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.93) นอกจากนี้ด้านการคัดเลือกในประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการคัดเลือกคนโดยใช้หลักเหตุผลในการวิเคราะห์งาน (ค่าเฉลี่ย = 3.49, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.92) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา (ค่าเฉลี่ย = 3.39, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.99) ในประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้หลักความพอดีพอประมาณของการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย = 3.42, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.87) ส่วนด้านการรักษาและใช้ประโยชน์จากบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.30, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.95) ในประเด็นที่ว่าการใช้ประโยชน์จากบุคคลที่อยู่ในแต่ละตำแหน่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้หลักทางสายกลางในการบริหารงานแบบพอประมาณ (ค่าเฉลี่ย = 3.33, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.91)

2. สภาพปัญหาและการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ฯ

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพปัญหาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ฯ

ข้อ	รายการ	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
1	ไม่มีการกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	54.00	2.70	0.96	ปานกลาง
2	ฐานข้อมูลผู้สมัครไม่ทันสมัยที่จะนำมาคัดเลือกพนักงานได้อย่างทันเวลา	54.20	2.71	0.87	ปานกลาง
3	การสรรหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีระบบการบริหารภายในองค์กร	51.40	2.57	0.93	ปานกลาง
4	กระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ	53.60	2.68	1.01	ปานกลาง
5	การเลือกพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร	54.80	2.74	1.00	ปานกลาง
6	ความไม่โปร่งใสในแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงาน ที่ขัดกับกฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง	49.00	2.45	1.11	น้อย
7	การสรรหาไม่เป็นไปตามขั้นตอนและวิธีการคัดเลือกบุคลากร ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน	48.40	2.42	1.12	น้อย
8	การสรรหา บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานยังไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	50.00	2.50	1.04	น้อย

ข้อ	รายการ	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
9	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาบุคลากรจนมีทักษะเก่งแล้วลาออกไปทำงานกับที่อื่น	49.80	2.49	1.07	น้อย
10	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเสี่ยงเสนอผลประโยชน์หรือให้สินบนผู้บริหารในการอนุมัติการโอน-ย้าย โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลความจำเป็น	43.00	2.15	1.12	น้อย
11	ผู้รับการคัดเลือกเข้าทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณสมบัติไม่เหมาะสมลักษณะงาน	46.00	2.30	0.98	น้อย
12	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสภาพการทำงานที่ไม่ปลอดภัยต่อบุคลากร	44.40	2.22	1.04	น้อย
13	การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการทำผิดกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน	38.40	1.92	1.03	น้อย
14	มีความคลุมเครือประเด็นการทำงานในอปท.ว่าใครมีอำนาจลงนาม	43.40	2.17	1.04	น้อย
15	การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกระทำผิดในแง่ศีลธรรม	42.40	2.12	1.16	น้อย
16	การพิจารณาคัดเลือกพนักงานเข้ารับการพัฒนาไม่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ	47.20	2.36	1.14	น้อย
17	การปฏิบัติงานเกี่ยวกับบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีช่องโหว่ในการเลือกปฏิบัติ	50.40	2.52	1.23	ปานกลาง
18	เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถเข้าฝึกอบรมหรือไม่ผ่านการฝึกอบรม	45.00	2.25	1.11	น้อย
19	กระบวนการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นมีถูกแทรกแซงจากฝ่ายต่างๆ	52.00	2.60	1.39	ปานกลาง
20	บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาแต่ไม่สามารถนำความรู้มาใช้สร้างผลงานให้กับองค์กร	48.40	2.42	1.01	น้อย
21	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาที่จะสูญเสียพนักงานที่มีฝีมือ มีความรู้ความสามารถ	56.60	2.83	1.22	ปานกลาง
22	นโยบายและหลักเกณฑ์การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้กับบุคคลไม่ชัดเจน	53.80	2.69	1.15	ปานกลาง
23	การมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของบุคลากร	52.40	2.62	1.07	ปานกลาง
24	ไม่มีการกำหนดโครงสร้างการมอบหมายงานในหน้าที่ให้แก่บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม	49.20	2.46	1.03	น้อย

ข้อ	รายการ	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
25	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความรู้ความเข้าใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	52.00	2.60	1.08	ปานกลาง
สภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐโดยรวม		49.19	2.46	1.08	น้อย

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นภาพรวมสภาพปัญหาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้อยู่ระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย = 2.46, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.08) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานที่มีฝีมือมีความรู้ความสามารถเป็นปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 2.83, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.22) รองลงมาคือฐานข้อมูลผู้สมัครไม่ทันสมัยที่จะนำมาคัดเลือกพนักงานได้อย่างทันเวลา (ค่าเฉลี่ย = 2.71, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.87) และประเด็นที่ว่าไม่มีการกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (ค่าเฉลี่ย = 2.70, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.96)

สำหรับการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ๆ กลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นสรุปได้ดังตาราง

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ

ข้อ	รายการ	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดความเสี่ยงโดยกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	70.20	3.51	0.77	มาก
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกระจายความเสี่ยงโดยให้มีระบบฐานข้อมูลบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งหรือให้เพียงพอกับการคัดเลือกบุคลากร	67.20	3.36	0.86	ปานกลาง
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโอนความเสี่ยงการสรรหาที่ไม่มีระบบการบริหารภายในไปใช้กับการบริหารภายนอก	60.20	3.01	0.95	ปานกลาง
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลีกเลี่ยงกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ	64.20	3.21	0.97	ปานกลาง
5	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคุมความเสี่ยงในการสรรหาขั้นตอน /วิธีการเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน	68.00	3.40	0.89	ปานกลาง

ข้อ	รายการ	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
6	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคุมความเสี่ยงให้โปร่งใสในการสรรหาบรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานโดยไม่ใช้ช่องว่างของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ	68.40	3.42	1.03	ปานกลาง
7	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกระจายความเสี่ยงการสรรหา / บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรไปที่หน่วยงานอื่นๆ ที่ทำหน้าที่เหมาะสม หรือสอดคล้องกับนโยบาย	65.20	3.26	0.81	ปานกลาง
8	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในการเลือกพนักงานที่ไม่เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง	66.20	3.31	0.87	ปานกลาง
9	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโอนความเสี่ยงที่ผิดพลาดจากการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแต่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรไม่ได้ไปไว้ที่หน่วยงานอื่น	57.80	2.89	0.99	ปานกลาง
10	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดความเสี่ยงคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ารับพัฒนาให้เป็นความรับผิดชอบของต้นสังกัดในการเสนอชื่อบุคคลเข้ามาอบรมเอง	62.40	3.12	0.93	ปานกลาง
11	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานที่เป็นการกระทำผิดในแง่ศีลธรรม	64.80	3.24	1.03	ปานกลาง
12	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยไม่รับเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้สามารถปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ระบุไว้ หรือไม่ผ่านการทดลองงาน	66.60	3.33	1.03	ปานกลาง
13	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคุมความเสี่ยงโดยเพิ่มขั้นตอนการปฏิบัติงานของบุคลากรเกี่ยวกับกฎระเบียบเกี่ยวกับการเงิน	65.40	3.27	1.06	ปานกลาง
14	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดความเสี่ยงการปฏิบัติงานที่มีช่องโหว่การเลือกปฏิบัติเกี่ยวกับบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	65.00	3.25	0.98	ปานกลาง
<b>การจัดการความเสี่ยงโดยรวม</b>		64.16	3.26	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าภาพรวมของการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ อยู่ระดับปานกลาง โดยเฉพาะประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดความเสี่ยงโดยกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.51, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) แต่ในประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุดคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโอนความเสี่ยงที่ผิดพลาดจากการเลือกบุคคลเข้ามาทำงานแต่เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรไม่ได้ไปไว้ที่หน่วยงานอื่น (ค่าเฉลี่ย = 2.89, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.99)



3. แนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ ฯ

**ตารางที่ 4** ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของแนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ฯ จำแนกตามรายด้าน

ด้าน	ร้อยละ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความหมาย
ด้านบุคลากร (People Issues)	75.13	3.76	0.79	มาก
ด้านความสามารถขององค์กร (Organization Capability)	75.60	3.78	0.86	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	75.60	3.78	0.81	มาก
ด้านระบบและกระบวนการทาง HR	76.13	3.81	0.74	มาก
<b>ภาพรวมของแนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐทุกด้าน</b>	<b>75.65</b>	<b>3.78</b>	<b>0.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าภาพรวมแนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้อยู่ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.78, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.80) โดยเฉพาะด้านระบบและกระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.81, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.74) ในประเด็นที่ว่าควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสัมพันธ์กับระบบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และควรปรับปรุงกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องมือการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย = 3.81, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.69, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.77) รองลงมาด้านวัฒนธรรมองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.78, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.81) ในประเด็นที่ว่าควรพัฒนาวิธีการของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าเหมาะสมและเอื้อต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ย = 3.83, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.85) และด้านความสามารถขององค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.78, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.86) ในประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องพัฒนาทักษะของพนักงานต่างๆ ให้สามารถรองรับผลการเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.87, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.88) ส่วนด้านบุคลากร (ค่าเฉลี่ย = 3.76, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.79) โดยเฉพาะประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเน้นหลักเหตุผลให้บุคลากรคำนึงถึงภาระรับผิดชอบเพื่อเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย = 3.79, ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.84)

อาจกล่าวโดยสรุปว่า แนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐมีความสอดคล้องตรงกับกลยุทธ์ต่างๆ เช่น

1) กลยุทธ์การสรรหาบุคลากรที่เก่งกาจและมีพรสวรรค์จะมีแนวทางด้านบุคลากรที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมที่เน้นการนำความรู้ความสามารถของพนักงานมาใช้ในการสร้างผลงานให้แก่องค์กร

2) กลยุทธ์ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นจะมีแนวทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าควรพัฒนาวิธีทำงานระหว่างพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เหมาะสมและเอื้อต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของท้องถิ่น

3) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยเทคโนโลยีจะมีแนวทางปฏิบัติด้านความสามารถขององค์กรที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องพัฒนาทักษะของพนักงานต่างๆ ให้สามารถรองรับผลการเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ส่วนด้านระบบและกระบวนการทาง HR คือ ควรปรับปรุงกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องมือการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) กลยุทธ์การประเมินเงินเดือนให้กับพนักงานอย่างมีแบบแผน จะมีแนวทางปฏิบัติด้านบุคลากรที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดวางบุคลากรให้สามารถทำงานตอบสนองทดแทนอัตรากำลังคน และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ

5) กลยุทธ์ด้านสวัสดิการใหม่ๆ จะมีแนวทางด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ว่าควรมีการส่งเสริมค่านิยมการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเหมาะสมและเอื้อต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6) กลยุทธ์การสร้างสรรคตำแหน่งใหม่จะมีแนวทางปฏิบัติด้านระบบและกระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ที่ว่าควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสัมพันธ์กับระบบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการศึกษา คณะผู้วิจัยได้นำมาประมวลสรุปสังเคราะห์ตามหลักแนวคิดทฤษฎีหลักเศรษฐกิจพอเพียงในประเด็น 3 ท่วงเพื่อเป็นแนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นคือความพอประมาณว่าควรนำมาปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสัมพันธ์กับระบบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การมีภูมิคุ้มกันควรนำมาปรับปรุงกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องมือการทำงานและการมีเหตุผลควรนำมาพัฒนาวิธีคิดของผู้ปฏิบัติงานกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานท้องถิ่นและพัฒนาทักษะของพนักงานต่างๆ ให้สามารถรองรับผลการเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเน้นให้บุคลากรคำนึงถึงภาระรับผิดชอบเพื่อเกิดความรู้สึผูกพันต่อองค์กร

### การอภิปรายผล

#### 1. การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

จากผลการศึกษาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ มีจุดน่าสนใจด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคลในประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดวิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางแต่ละกิจกรรมอย่างพอเหมาะสอดคล้องกับองค์การและการเปลี่ยนแปลงของสังคม และประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้ข้อมูลเหตุผลในการคาดคะเนความต้องการและจำเป็นในการขออัตรากำลังคนส่วนงานต่างๆ ซึ่งที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าองค์กรควรมีปริมาณคนที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และองค์การต้องการคนเก่งควบคู่กับคนดี

รับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม ส่วนด้านการสรรหามีประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้หลักความเป็นเหตุผลการจัดหาคนมาเข้ามาทำงานและประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคำนึงถึงความโปร่งใสเพื่อเตรียมพร้อมรับผลกระทบการจัดหาคนเข้ามาทำงาน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่าปัจจุบันกระบวนการสรรหาบุคคลของท้องถิ่น สังคมให้ความสนใจที่จะติดตามโดยเน้นการเข้าถึงข้อมูลที่ชัดเจน โปร่งใส น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Santhaweesuk, & Thamikbovorn (2015) ที่ว่าการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลนาระแซง คือการจัดทำแผนอัตรากำลัง 3 ปี จะเป็นกรอบแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมและเพียงพอในองค์กร รวมทั้งการสรรหาบุคลากรเข้ามาปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ระบบคุณธรรม มีหลักคิดและการตัดสินใจต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรบนความถูกต้อง มีการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ โดยการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ เกิดความสามัคคีและพึ่งพาอาศัยกันได้ รวมทั้ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khamphab (2006) ที่ว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่าหลักความโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับด้านการคัดเลือกมีประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการคัดเลือกคนโดยใช้หลักเหตุผลในการวิเคราะห์งาน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่า การคัดเลือกส่วนใหญ่จะใช้ฐานความรู้ในการเข้าสู่ตำแหน่งของบุคคล นอกจากนี้ ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาในประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้หลักความพอดี พอประมาณของการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่า การพัฒนาคนเป็นการลงทุนมีค่าใช้จ่ายจึงต้องพิจารณาถึงความพอดี นอกจากนี้ ด้านการรักษาและใช้ประโยชน์จากบุคคลมีประเด็นที่ว่า การใช้ประโยชน์จากบุคคลที่อยู่ในแต่ละตำแหน่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะใช้หลักทางสายกลางในการบริหารงานแบบพอประมาณ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sengsim (2012) ที่ว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธรเครือข่ายภาคใต้ หลักคุ่มค่ามีค่าเฉลี่ยสูงสุดโดยเฉพาะประเด็นที่ว่าองค์กรมีนโยบายการอนุรักษ์และประหยัดพลังงาน รองลงมาคือหลักคุณธรรมในประเด็นที่ว่า การสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่องในหน้าที่หลักการพัฒนา

## 2. สภาพปัญหาและการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

สภาพปัญหาการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ มีประเด็นผลการศึกษาน่าสนใจว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสที่จะสูญเสียพนักงานที่มีฝีมือมีความรู้ความสามารถ และการเลือกพนักงานไม่เหมาะสมกับองค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร และฐานข้อมูลผู้สมัครไม่ทันสมัยที่จะนำมาคัดเลือกพนักงานได้อย่างทันเวลา รวมทั้งกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ที่เป็นเช่นนี้ เป็นเพราะว่านโยบายและระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้มีการโอนย้ายตามความต้องการของบุคลากร รวมทั้งมีวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบส่วนตัวมีระบบอุปถัมภ์และพึ่งพา อีกทั้ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนมากทำให้เกิดการเลื่อนไหลของบุคลากรท้องถิ่นเป็นระยะๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Changmai (2015) ที่ว่าการไม่ได้รับมอบอำนาจอย่างแท้จริง

ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่มีการวางแผนด้านอัตรากำลังอย่างชัดเจน การมีส่วนร่วมด้านการให้ข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังมีน้อย ไม่มีการประเมินผล รวมทั้ง งานวิจัยของ Sengsim (2012) พบว่ามีปัญหาหลักนิติธรรมที่ว่า การประชาสัมพันธ์สื่อสารให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับกฎระเบียบ และหลักความคุ้มค่าที่ว่าควรมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงทุกปีงบประมาณให้เป็นรูปธรรม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Santhaweek, & Thamikbovorn (2015) พบว่าปัญหาและอุปสรรค ในการพัฒนาบุคลากรตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในองค์การบริหารส่วนตำบลนครแวงส่วนใหญ่ มีปัญหา ด้านการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ขาดความกระตือรือร้น การส่งเสริมการฝึกอบรมไม่ครอบคลุม ทุกระดับ ขาดแรงจูงใจและไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง ขาดการมีส่วนร่วมหรือแสดงความคิดเห็นในองค์กร ขาดการวางแผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ผลการศึกษาการจัดการความเสี่ยงด้านการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ มีประเด็นที่น่าใจว่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดความเสี่ยงโดยกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และควบคุมความเสี่ยงให้โปร่งใสในการสรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานโดยไม่ใช้ช่องว่างของกฎ ระเบียบและข้อบังคับ รวมทั้ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควบคุมความเสี่ยงในการสรรหาขั้นตอน/วิธีการ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงตามความต้องการของหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Duangchinda & Ritthirod (2013) ที่ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไทรมีความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคลด้านการสรรหาประสบปัญหาการสอบแข่งขันพนักงานจ้าง โดยมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาแทรกแซงในกระบวนการสรรหาซึ่งไม่รัดกุม ส่วนด้านการโอนย้ายพบว่ามีปัญหากระบวนการโอนย้ายที่ล่าช้า ระเบียบกฎหมายให้อำนาจกับฝ่ายการเมืองมากเกินไป และไม่มีระบบอุทธรณ์ในการโยกย้าย ด้านการเลื่อนขั้นเงินเดือนพบว่ามี การแทรกแซงในกระบวนการประเมินเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนจากกลุ่มผลประโยชน์ ด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัญหาด้านการขาดแคลนงบประมาณและองค์การไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน รวมทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kawangsa (2015) ที่ว่าการบริหารงานมีปัญหาขาดอัตรากำลังคนตามแผนที่กำหนด ส่งผลให้บุคลากรบางแผนกแบกรับภาระงานที่เกินกว่าที่กำหนดไว้ รวมถึงสอดคล้องกับ Prommachan & Siripirom (2016) ที่ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสมฤทัยวิทยาลำปาง มีความเสี่ยงมากที่สุดในด้านการรักษาบุคลากร รองลงมาคือด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ

### 3. ข้อเสนอแนะทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้

จากผลการศึกษาแนวทางปฏิบัติการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ มีความน่าสนใจด้านระบบและกระบวนการทางทรัพยากรมนุษย์ประเด็นที่ว่าควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพและสัมพันธ์กับระบบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และควรปรับปรุงกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องมือการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนด้านความสามารถขององค์กรมี

ประเด็นที่ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องพัฒนาทักษะของพนักงานต่างๆ ให้สามารถรองรับผลการเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เป็นเช่นนี้ เพราะว่าเป็นทิศทางที่บุคลากรท้องถิ่นต้องปรับตัวด้านการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรพัฒนาวิธีคิดของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าเหมาะสมและเอื้อต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของหน่วยงานท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Akahat (2017) ที่ว่ากระบวนการจัดการทุนมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้องค์กรเกิดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงานคือ 1) ต้องรู้จักวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 2) ต้องทำตัวเป็นนักกิจกรรมในองค์กรที่มีความน่าเชื่อถือ 3) ต้องเป็นผู้สร้างความสามารถในการผลิตผลงานของบุคลากร 4) ต้องเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) ต้องทำตัวให้เป็นนักนวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเป็นผู้ประสานงานแบบบูรณาการกับงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์กับหน่วยงานอื่นๆ และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ในองค์กร 6) ต้องเป็นผู้ผลักดันด้านเทคโนโลยี คือต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ด้านบุคลากรพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเน้นหลักเหตุผลให้บุคลากรคำนึงถึงภาระรับผิดชอบ เพื่อเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในทำนองเดียวกับงานวิจัยของ Kawsanga (2015) ที่ว่าแนวทางในการจัดการความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคลควรมีการดำเนินการสรรหาตามระบบคุณธรรมให้เป็นไปตามหลักความรู้ความสามารถ รวมทั้ง งานวิจัยของ Tongrod (2014) อธิบายว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนจะต้องมุ่งให้ท้องถิ่นมีอิสระในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคคล และความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตรงกับภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะให้บริการแก่ประชาชนในท้องถิ่นและหรือพื้นที่ของตนเอง นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืนให้คำนึงถึงสภาพความสมดุลของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมก็คือการพัฒนาคนและสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล โดยพัฒนาบุคลากรให้มีผลิตภาพสูงขึ้น การปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีจิตสำนึกและวิถีชีวิตที่เกื้อกูลธรรมชาติ มีสิทธิและโอกาสได้รับการจัดสรรทรัพยากรและผลประโยชน์จากการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม พึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมทั้ง มีการนำทุนทางสังคมที่มีอยู่หลากหลายมาใช้ที่เหมาะสม เพื่อสร้างสังคมที่มีคุณภาพ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสมานฉันท์เอื้ออาทรก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประกอบไปด้วย 1) การพัฒนาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) กระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวของสังคมที่ทั่วถึง 3) มีความต้องการทางการเมืองที่ชัดเจนและต่อเนื่อง 4) มีอำนาจในการหล่อหลอมหรือพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเอง นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการวางโครงสร้างและการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการเชื่อมโยงประสิทธิภาพการทำงานและผลสัมฤทธิ์ที่ได้เชื่อมโยงและประสานมิติการพัฒนาสังคม มิติเศรษฐกิจ และมิติสิ่งแวดล้อมด้วยกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Sreepaibua & Yuenyaw (2012) ที่ว่าแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาประณศศึกษานครปฐม เขต 1 ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน โดยยึดหลักประชาธิปไตย และการมอบหมายงานต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้ง งานวิจัยของ Ponthongmak, et al. (2015) ซึ่งได้เสนอแนะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรมีการกำหนด มาตรฐานและวิธีการประเมินผลการบริหารงานบุคคล ตลอดจน ควรกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคล และกำหนดแนวทางการติดตามการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น รูปธรรม เช่นเดียวกับงานวิจัยของ Lerknok & Tansrisakul (2017) ที่เสนอแนะว่าให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นควรสรรหาและการบรรจุพนักงานด้วยความ เป็นธรรม พิจารณาความดีความชอบตามผลงานและหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร วางแผนอัตรากำลังคนขององค์กรอย่างชัดเจนและ เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้ และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม และความยุติธรรมแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้ พบว่า มีการวางแผนทรัพยากรบุคคลในประเด็นกำหนด วิธีการปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางแต่ละกิจกรรมอย่างพอเหมาะสมสอดคล้องกับองค์การและ การเปลี่ยนแปลงของสังคม และด้านการสรรหาในประเด็นที่ใช้หลักความเป็นเหตุผลในการจัดหาคนเข้ามา ทำงาน และประเด็นว่าคำนึงถึงความโปร่งใสเพื่อเตรียมพร้อมรับผลกระทบการจัดหาคนเข้ามาทำงาน มีสภาพ ปัญหาว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโอกาสจะสูญเสียพนักงานที่มีฝีมือมีความรู้ความสามารถ การลดความ เสี่ยงเป็นการกำหนดแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และควบคุมความเสี่ยงให้โปร่งใสในการ สรรหาบรรจุและแต่งตั้งบุคลากรในหน่วยงานโดยไม่ใช้ช่องว่างของกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ โดยมีแนวทาง ปฏิบัติด้านระบบและกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ในประเด็นควรปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ให้สัมพันธ์กับระบบการทำงานและกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้ เครื่องมือการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีข้อเสนอแนะการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ให้เป็นมืออาชีพ และมีมาตรการจูงใจพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อรองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้ ควรขยายการวิจัยในระยะต่อไปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความเสี่ยงในการบริหารงาน บุคคลในหน่วยงานท้องถิ่นในบริบทสถานการณ์ความไม่สงบ และควรศึกษาผลกระทบจากปัจจัยด้านนโยบาย การเมืองและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

### องค์ความรู้ใหม่และผลที่เกิดต่อสังคม ชุมชน ท้องถิ่น

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ คือเป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคลตามหลักความพอเพียง การสรรหา บุคลากรและการคัดเลือกที่ใช้หลักเหตุผลและคำนึงถึงความโปร่งใส การฝึกอบรมและพัฒนา รวมทั้ง การรักษา



และใช้ประโยชน์จากบุคคลที่ยึดหลักความพอดี พอประมาณ ส่วนข้อเสนอแนวทางปฏิบัติในการปรับปรุงระบบการบริหารและกระบวนการทรัพยากรมนุษย์ให้รองรับการเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องมือการทำงาน และการพัฒนาทักษะ ตลอดจน วิธีคิดของผู้ปฏิบัติงานให้เอื้อต่อกลยุทธ์ของท้องถิ่น

### กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในพื้นที่จังหวัดชายแดนใต้: ศึกษากรณี เทศบาลตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดยะลา ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา คณะผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลทุกท่านที่ช่วยให้ข้อมูลแก่คณะวิจัยเป็นอย่างดี

### References

- Akhat, N. (2017). Guidelines on Human Capital Management for Local Administrative Organizations in Thailand towards High Performance Organization in Public Services in the 21st Century . *Kasetsart University Political Science Review Journal (KUPSRJ)*, 4(1), 1-30. (In Thai)
- Changmai, R. (2015). The Development of Human Resource Administration Model Based on Good Governance of School Under The Bureau of Pattaya City. *Journal of Rajanagarindra*, 12(28), 195-207. (In Thai)
- Duangchinda, T., & Ritthirod, T. (2013). Risk management in human resource management of Phosai Subdistrict Administration Organization Phibunmanglahan District, Ubonratchathani Province. *Journal of Graduate Study in Humanities and Social Sciences*, 2(2), 15-34. (In Thai)
- Kaewkoksaba, A. (2017). *Principles of Good Governance in the Constitution of the Kingdom of Thailand 2017*. Bangkok: Academic Office, Secretariat of the House of Representatives. (In Thai)
- Kawsanga, K. (2015). Application of The New Public Management to Human Resource Management of Kamnoetnoppakhun Sub-District Municipality, Bangsaphan District, Prachuapkhirikhan Province. *Journal of Interdisciplinary Research: Graduate Studies*, 4 (3), 104-113. (In Thai)
- Ketsuwan, R. (2012). *Concept and theory of local government*. Bangkok: Bophit Printing. (In Thai)

- Khamphab, P. (2006). *Applying good governance principles in the administration of schools under Educational Service Area Office Khon Kaen District 1*. (Master of Science, Loei Rajabhat University). Retrieved from <http://newtdc.thailis.or.th/docview.aspx?tdcid=3996> (In Thai)
- Lerknok, N., & Tansrisakul, S. (2017, September). *Guidelines for human resource development of sub-district administrative organizations in Borabue district Mahasarakham Province*. Documents presented to the meeting of the 13th Mahasarakham University Academic Conference, Maha Sarakham. (In Thai)
- Office of the Public Sector Development Commission. (2009). *Handbook for Organizational Governance Leveling Government sector in accordance with the principles of good governance (Good Governance Rating)*. Bangkok: Premier Pro. (In Thai)
- Pongsapich, A. (1998). *Dharmarat and Dharmarat and civil society organization*. Documents presented to the meeting of the academic conference on the 50th anniversary of the Faculty of Political Science, Chulalongkorn University, Bangkok. (In Thai)
- Ponthongmak, M., Wannasri, J., Jansila, V., & Mejang, S. (2015). A Model of Personnel Administration with Good Governance in Basic Schools. *Journal of Education Naresuan University, 17*(3), 32-40. (In Thai)
- Prommachan, S., & Siripirom, W. (2016). Risks on human resource management of Somruethai Wittaya Lampang School. *An Online Journal of Educational, 11*(4), 313 - 328. (In Thai)
- Santhaweesuk, R., & Thamikbovorn, S. (2015, March). *Personnel Development according to Sufficiency Economy Philosophy: of the Nakasang Subdistrict Administrative Organization, Det Udom District, Ubon Ratchathani Province*. Research Work at Graduate Studies (Symposium) No. 7, Ubon Ratchathani. (In Thai)
- Sengsim, J. (2012). Application of Good Governance for Human Resource Management in the Sirindhorn Southern College of Public Health Network. *Journal of Nursing and Education, 5*(1), 115 -127. (In Thai)
- Sreepaibua, S., & Yuenyaw, P. (2012). Use of Good Governance Principles for Personnel Administration in Basic Educational Institutions Under the Jurisdiction of Nakhon Pathom Primary Educational Service Area Office 1. *Journal of Social Sciences Research, 3* (1), 80-98. (In Thai)

- Thongpakdee, N. (2011). *Philosophy of Sufficiency Economy and Thai Society*. Bangkok: Sufficiency Economy Study Center National Institute of Development Administration. (In Thai)
- Tongrod, P. (2014). A Human Resource Development of Local Government for Sustainable Development. *Kasetsart University Political Science Review Journal (KUPSRJ)*, 1(2), 43-69. (In Thai)
- Yodprudikan, P. (2007). *What does sufficiency economy mean?*. Bangkok: Thaipat Institute. (In Thai)