

มูลเหตุแห่งการเกิดขึ้นและแนวทางการ  
แก้ไขปัญหาคอร์รัปชันประพฤติมิชอบ  
ที่เหมาะสมโดยผู้นำ  
(Reasons of Occurrences and Appropriate  
Means to Cope the Corruption  
Regarding to Leaders)

ณัฐกริช เปาอินทร์\*

บทคัดย่อ

ในการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันประพฤติมิชอบ บรรดาผู้นำทั้งหลายในระดับประเทศและระดับย่อยลงมา มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งในการพิจารณาจากมุมมองนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเข้าใจถึงมูลเหตุแห่งการคอร์รัปชันประพฤติมิชอบอันเกิดจากตัวผู้นำเองเป็นลำดับแรก ซึ่งมูลเหตุแห่งการเกิดขึ้นหรือสิ้นไปของคอร์รัปชันอันเกิดจากผู้นำนั้น มีอยู่ด้วยกันสองประการหลัก คือ 1) ผู้นำกระทำการคอร์รัปชันประพฤติมิชอบเสียเอง และ 2) ผู้นำละเว้น ผ่อนปรน หรือเพิกเฉยต่อการลงโทษผู้กระทำความผิดคอร์รัปชันประพฤติมิชอบ

เมื่อเข้าใจถึงมูลเหตุดังกล่าวแล้ว สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือลักษณะของการประพฤติปฏิบัติตนของผู้นำที่จำเป็นต่อการเพิ่มโอกาสให้การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน

\* อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ทุจริตประพฤติมิชอบให้ประสบความสำเร็จซึ่งมีอยู่ด้วยกันสองประการสำคัญคือ  
 1) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่โดยไม่กระทำการทุจริตคอร์รัปชันเสียเอง  
 และ 2) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติ  
 มิชอบอย่างต่อเนื่อง

ท้ายที่สุด ข้อเสนอแนะในมิติของผู้นำสำหรับการแก้ไขปัญหาการทุจริต  
 คอร์รัปชันเพื่อความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นมีอยู่ด้วยกันสามประการคือ 1) ผู้นำ  
 กระทำตนเป็นตัวอย่างในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต และไม่กระทำการทุจริต  
 ประพฤติมิชอบเสียเอง 2) ผู้นำควบคุมมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใดๆ  
 เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ที่มิควรได้อันเป็นการทุจริตคอร์รัปชัน 3) ผู้นำสร้างและ  
 พัฒนากลไกรวมถึงมาตรการต่างๆ ทางด้านการตรวจสอบความโปร่งใสในการ  
 ดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และ  
 ด้านการปรับปรุงแก้ไขบทลงโทษให้มีความเข้มงวดกวดขันและมีความเหมาะสม  
 ทั้งนี้ทั้งนั้นข้อเสนอแนะเหล่านี้เปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะนำทางไปสู่การแก้ไข  
 ปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบให้ประสบผลสำเร็จและยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** มูลเหตุอันเกิดจากผู้นำ, แนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม,  
 การทุจริตประพฤติมิชอบ

## Abstract

To cope the corruption, all levels of leaders are important keys to the sustainable success. Focusing on this perspective, the reasons of occurrences and terminations of corruption regarding to leaders is the first essential consideration to understand. In this regard, there are two main reasons: 1) leaders themselves are the one who corrupt and 2) leaders either overlook or allow the corruption to occur.

When understanding the reasons as mentioned, another important component to deal with the corruption is decent characteristics of leaders. These decent characteristics are 1) honesty and integrity 2) high determination in coping corruption sincerely and consistently.

Finally, three essential recommendations for the ultimate outcomes are 1) leaders act as the role model in honest manner 2) leaders strictly monitor and control their subordinates not to corrupt 3) leaders establish and develop necessary protocols and measures in monitoring, preventing, and punishing rigidly. These means are like the compass guiding to the destination of successful outcomes in alleviating the corruption and so ending it sustainably.

**Keywords:** Reasons regarding to leaders, Appropriate means to cope the problem, Corruption

### การทุจริตประพตมิชอบ

เป็นการใช้อำนาจหน้าที่ที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตนโดยอาจอยู่ในรูปแบบของ ชื่อเสียงเกียรติยศ ตำแหน่งและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม ด้วยวิธีการ ฝ่าฝืนหรือละเว้นการบังคับใช้กฎหมาย ผ่านทางการใช้ทรัพยากรต่างๆ ของรัฐในทางที่มิชอบ (Brasz, 1963; ผาสุก พงษ์ไพจิตร และสังสิต พิริยะรังสรรค์, 2537) ซึ่งทรัพยากรดังกล่าวได้กลายเป็นค่าใช้จ่ายทางเศรษฐกิจของสังคมที่ส่งผลกระทบต่อไปยั้งคุณภาพในการให้บริการสาธารณะของหน่วยงานภาครัฐ และหน่วยงานที่อยู่ในการกำกับของรัฐ รวมไปถึงการก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำของสิทธิในการเข้าถึงทรัพยากรเหล่านั้น สิ่งนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปัญหาความยากจนและเหลื่อมล้ำในสังคม (Khan, 1998; Kaufmann and Dininio, 2006)

การทุจริตประพตมิชอบเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้มีอำนาจของรัฐ ซึ่งประพฤติปฏิบัติตนอยู่กรอบของศีลธรรมจรรยาอันดีงามที่ควรประพฤติปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ของสาธารณชน (Huntington, 1968; Scott, 1972)

Roy (1970) ระบุว่าในการเกิดขึ้นของการทุจริตประพตมิชอบส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นได้โดยความเกี่ยวข้องของสองฝ่ายดังนี้ 1) ฝ่ายผู้มีอำนาจหรือมีบทบาทที่สำคัญในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณของรัฐ รวมถึงมีอำนาจในการ

แต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งอำนาจหน้าที่เหล่านี้สามารถส่งผลกระทบต่อผลประโยชน์ของส่วนรวมและประเทศชาติได้ และ 2) ฝ่ายผู้แลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับฝ่ายแรกเพื่อให้ได้มาซึ่ง โครงการ และกิจกรรมต่างๆ ในการให้บริการกับประชาชน

นอกจากนี้แล้ว สิ่งแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ภายใต้กระบวนการทุจริตคอร์รัปชันนั้นอาจอยู่ในรูปแบบของสิ่งของ ของขวัญ สิทธิพิเศษ ตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ เงิน ตลอดจนความจงรักภักดีระหว่างผู้แลกเปลี่ยนซึ่งสิ่งเหล่านั้นซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์ไม่สมควรได้รับทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุจากการขาดคุณสมบัติ หรือวิถีทางที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายและศีลธรรมก็ตาม (Imai, 2006)

ในการนี้ ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารราชการแผ่นดินเป็นบุคคลในลำดับต้นๆ ที่ถูกจับตามองและได้รับการเพ่งเล็งว่าเป็นบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการก่อให้เกิดปัญหาของการทุจริตประทุมิชอบขึ้นมา สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีศักยภาพในการดำเนินการจัดสรรทรัพยากรของชาติ งบประมาณแผ่นดิน บุคลากรของภาครัฐ ยวดยานพาหนะ รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานอันเป็นทรัพย์สินของประเทศทั้งที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในเชิงรูปธรรม (Hard Infrastructure) อาทิ ระบบสาธารณูปโภค และพลังงาน เป็นต้น และที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานในลักษณะเชิงแนวคิด (Soft Infrastructure) อาทิ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายสาธารณะต่างๆ ซึ่งในการนี้ผู้นำสามารถที่จะกำหนดและบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ เหล่านี้เพื่อให้มาซึ่งผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน หรืออาจดำเนินการให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นเหล่านั้นตกอยู่กับตนเอง เครือญาติและพวกพ้องก็ได้ ทั้งนี้หากเป็นอย่างหลัง ก็เป็นสิ่งที่อันตรายเป็นอย่างยิ่งต่อสังคมและประเทศชาติเพราะเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติที่ผิดประเภทและเป้าหมายในการพัฒนาชาติ ยังผลให้ประเทศเสียโอกาสในการพัฒนาและก้าวหน้าอย่างมั่นคง

แต่ในอีกด้านหนึ่งผู้นำยังคงเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่สามารถแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันให้สูญสิ้นไปได้ด้วยอำนาจหน้าที่ และภารกิจที่รับผิดชอบเช่นกัน ดังตัวอย่างในความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันที่เป็นที่ประจักษ์โดยผู้นำในหลายประเทศมาแล้ว

บทความวิชาการนี้จึงมุ่งเสนอถึงสามประเด็นหลักที่มีความสำคัญยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบของชาติในมุมมองมิติของผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การทำความเข้าใจถึงมูลเหตุของการเกิดขึ้นหรือสั่นไปของการทุจริตคอร์รัปชันที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้นำ 2) สิ่งทีผู้นำพึงประพฤติปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างได้ผลและยั่งยืน และ 3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบเมื่อพิจารณาจากมิติการดำเนินการที่เหมาะสมโดยผู้นำ

### **ผู้นำ: มูลเหตุแห่งการเกิดขึ้นหรือสั่นไปของการทุจริตคอร์รัปชัน**

การทำความเข้าใจในเบื้องต้นของความเกี่ยวข้องของผู้นำกับการปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบมีความสำคัญสำหรับการต่อยอดไปสู่แนวทางการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่เหมาะสมโดยผู้นำเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ ก็เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจเกี่ยวข้องกับการบริหารงานและบริหารงบประมาณอันเป็นต้นกำเนิดของการเกิดขึ้นหรือดับไปของการทุจริตประพฤติมิชอบ

มูลเหตุแห่งการเกิดการทุจริตคอร์รัปชันโดยผู้นำมีอยู่ด้วยกันสองประการหลัก โดยในประการที่หนึ่ง ผู้นำเป็นผู้กระทำการทุจริตประพฤติมิชอบด้วยตนเอง และประการที่สอง ผู้นำละเว้น ปล่อยปละ หรือเพิกเฉยการลงโทษผู้กระทำความผิดในทางทุจริตประพฤติมิชอบ

ในประการแรก การกระทำการทุจริตประพฤติมิชอบด้วยตนเองของผู้นำเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในทางมิชอบเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำซึ่งเป็นหัวหน้ารัฐบาลหรือแกนนำรัฐบาลที่กระทำการทุจริตประพฤติมิชอบจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลประโยชน์ของชาติได้อย่างมหาศาลเนื่องจากขอบเขตของภารกิจมีผลต่อประเทศในวงกว้าง ซึ่งวิธีการที่ผู้นำจะกระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันโดยตรง อาจเป็นรูปแบบของการรับสินบน การกินส่วนต่างหรือเปอร์เซ็นต์จากการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น (เสาวณีย์ ไทยรุ่งโรจน์ และคณะ, 2553; นิพนธ์ พัวพงศกร, เตือนเด่น นิคมบริรักษ์ และ สุวรรณฯ ตุลยวคินพงศ์, 2544)

การแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนบนงบประมาณแผ่นดินนั้นมีการกระทำอย่างชัดแจ้งในประเทศที่กำลังพัฒนาซึ่งผู้นำของประเทศเหล่านั้นได้กระทำ

การทุจริตคอร์รัปชันอย่างมหาศาลในรูปแบบต่างๆ ส่งผลให้การพัฒนาประเทศเหล่านั้นในห้วงเวลานั้นเป็นไปด้วยความล่าช้ากว่าที่ควรจะเป็น (Transparency International, 2004) ซึ่งจำนวนเงินที่ผู้นำเหล่านั้นถูกกล่าวหาว่ากระทำการทุจริตประพฤติมิชอบนั้นเป็นจำนวนมากกว่าพันล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งตัวอย่างของผู้นำ ประเทศที่บริหารในห้วงเวลานั้น และจำนวนเงินที่ถูกกล่าวหาว่าได้มาโดยมิชอบแสดงอยู่ในภาคผนวก ก

ในประการที่สอง ผู้นำจะละเลยต่อการตรวจตรา หรือเพิกเฉยต่อการลงโทษผู้กระทำความผิดในทางทุจริตประพฤติมิชอบ สำหรับการละเลยต่อการตรวจตรา หรือเพิกเฉยนี้ อาจมองได้ในสองกรณี ในกรณีที่หนึ่งผู้นำจะละเลยโดยประมาทและคาดว่าจะไม่มีการทุจริตคอร์รัปชัน สิ่งนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการขาดประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานมาตั้งแต่ต้น แต่ผู้นำนั้นอาจได้รับโอกาสให้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองในระดับสูงซึ่งตนเองไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอในการบริหารราชการในหน่วยงานที่ตนเองได้รับมอบหมายอย่างแท้จริง อีกกรณีหนึ่งคือ ผู้นำรู้เห็นเป็นไปและปล่อยให้มีการทุจริตคอร์รัปชันในรูปแบบต่างๆ ได้ โดยตัวอย่างของรูปแบบการทุจริตประพฤติมิชอบของผู้นำโดยการปล่อยให้มีการดำเนินการโดยมิชอบ อาทิ การเอื้อประโยชน์ต่อบริษัทของเครือญาติและพวกพ้องให้ชนะการประมูลสัมปทานของหน่วยงานภาครัฐ การทุจริตกรณีจัดซื้อจัดจ้าง และการปล่อยให้มีการฮั้วประมูลของบริษัทเอกชน (Ashforth and Anand, 2003; Imai, 2006)

อย่างไรก็ตาม หากผู้นำผ่อนปรนให้การทุจริตประพฤติมิชอบสามารถเกิดขึ้นได้ หรือมีการยอมรับต่อการทุจริตประพฤติมิชอบไม่ว่ากรณีใดกรณีหนึ่ง ภาวะแห่งการทุจริตประพฤติมิชอบจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและโหมกระหน่ำมากขึ้นในห้วงเวลาต่อมา (Rotberg, 2009) ดังเช่น สถานการณ์การทุจริตประพฤติมิชอบเกิดขึ้นอย่างมากมายภายใต้การปกครองในรูปแบบเผด็จการ อาทิ ในประเทศพม่า ช่วงการปกครองโดยเนวิน (Ne Win) ค.ศ. 1962 – 1988 และในประเทศอินโดนีเซีย ช่วงการบริหารประเทศโดยซูการ์โน (Sukarno) และซูฮาร์โต (Suharto) โดยบรรดาผู้บริหารประเทศที่ได้กล่าวมา ต่างมีพฤติกรรมการทุจริตประพฤติมิชอบด้วยการอำนวยความสะดวกและเปิดโอกาสในการสร้างผลประโยชน์ให้แก่ครอบครัวและพวกพ้องของตนเป็นอย่างมาก (Rotberg, 2009)

### ผู้นำ: สิ่งที่ยังประพฤติปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างได้ผลและยั่งยืน

เมื่อรับทราบว่ามีมูมหนึ่งผู้นำสามารถเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันทั้งทางตรงและทางอ้อม แต่ในอีกมูมหนึ่งผู้นำก็เป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้เช่นกัน ดังนั้น การรับทราบถึงแนวการประพฤติปฏิบัติตนของผู้นำที่จะนำสู่การแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบจะเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการดำเนินการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันอย่างได้ผลและยั่งยืนในมิติของผู้นำ ซึ่งแนวการประพฤติปฏิบัติของผู้นำที่จะส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้นั้น ประกอบไปด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริตของผู้นำในการบริหารราชการ โดยไม่กระทำการทุจริตประพฤติมิชอบเสียเอง และ 2) ความตั้งใจอันแน่วแน่ของผู้นำในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ความซื่อสัตย์ของผู้นำ

การค้นหาคูคณซึ่งมีความน่าเชื่อถือในการเป็นผู้นำเพื่อต่อสู้กับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างแท้จริง เป็นสิ่งที่ยากจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน หรือประเทศชาติ (Bhargava and Bolongaita, 2004) อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบโดยผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือที่เห็นได้ประจักษ์ชัดก็ยังคงมีอยู่ ดังกรณีตัวอย่างของ ลี กวน ยู ซึ่งเป็นอดีตประธานาธิบดีของประเทศสิงคโปร์ สามารถถือเป็นต้นแบบที่ยอดเยี่ยมของผู้นำที่มีความตระหนักถึงผลกระทบอันเลวร้ายของการทุจริตประพฤติมิชอบที่มีต่อสังคมและประเทศสิงคโปร์ โดย ลี กวน ยู ได้วิเคราะห์ว่า การทุจริตประพฤติมิชอบต้องได้รับการแก้ไขจากระดับบนสู่ระดับล่าง (Top-Down Approach) กล่าวคือผู้นำต้องมีซื่อสัตย์ในระดับที่สูงเพียงพอ และสามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้ บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีแนวโน้มที่จะซื่อสัตย์น้อยมาก ดังนั้น ลี กวน ยู จึงเลือกที่จะเผชิญหน้ากับการทุจริตประพฤติมิชอบด้วยตนเองผ่านการประกาศเจตนารมณ์ที่จะไม่มีความอดทนใดๆ (Zero Tolerance) ต่อเจ้าหน้าที่รัฐที่มีแนวโน้มจะกระทำการทุจริตคอร์รัปชัน (Rotberg, 2009)

บทพิสูจน์ความซื่อสัตย์ของประธานาธิบดี ลี กวน ยู เป็นที่ประจักษ์ชัดในหลายโอกาสโดยในหลายครั้งที่เพื่อนสนิทของเขาซึ่งดำรงตำแหน่งทั้งในฐานะ

ผู้บริหารองค์กรภาครัฐ ในฐานะรัฐมนตรีประจำกระทรวง ตลอดจนบางคนซึ่งเป็นสมาชิกรัฐสภา ได้ถูกกล่าวหาและตัดสินว่ามีพฤติกรรมการทุจริตประพฤติมิชอบ ลี กวน ยู ก็มีได้ใช้อำนาจหน้าที่ของตนปกป้องหรือช่วยเหลือผู้กระทำผิดเหล่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ได้ให้อำนาจหน้าที่แก่องค์กรที่มีความรับผิดชอบในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบดำเนินการตามกฎหมายอย่างเสมอภาคและอย่างเคร่งครัดอีกด้วย (Rotberg, 2009) ดังนั้นความซื่อสัตย์และจริงจังในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบของผู้จำเป็นปัจจัยประการสำคัญต่อความสำเร็จในการต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ (Li, 2004)

## 2. ความตั้งใจอันแน่วแน่ของผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ

ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบ นอกจากจะขึ้นอยู่กับความซื่อสัตย์ของผู้มาแล้ว ยังขึ้นอยู่กับเจตนาของผู้นำที่จำเป็นต้องมีความแน่วแน่และมุ่งมั่นในทางปฏิบัติเพื่อการต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบ (Chinda and Mohammad, 2008)

ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสและแนวโน้มของการประสบความสำเร็จ ซึ่งการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอันแรงกล้าของผู้หน้านั้น สามารถสร้างผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญในการลดปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันได้ (Podolny et al., 2010) โดยความมุ่งมั่นของผู้หน้านั้น อาจเกิดขึ้นได้จากวิถีทางในบางประการ เช่น เกิดวิถีทางจากการแข่งขันและการสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ได้มาซึ่งโอกาสในการบริหารราชการ และบริหารประเทศ (Burns, 1978)

เจตนาของผู้นำทางการเมืองก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ (Ruzindana, 1996) ซึ่งเจตนาของผู้นำเปรียบเสมือนดังค้ำยันสัญญาในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันนั่นเอง (Quah, 2007) โดยเจตนาของผู้นำจะดำรงอยู่ได้ด้วยเงื่อนไขการแสดงออกของผู้สามประการ อันประกอบไปด้วย 1) การกำหนดให้มีกฎหมายต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบที่มีความครอบคลุมและเข้มงวด 2) การจัดให้มีความเป็นอิสระของหน่วยงานที่มีหน้าที่ป้องกันและปราบปราม



การทุจริตประพฤติมิชอบผ่านทางการสนับสนุนจากบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ อย่างเพียงพอ และ 3) การบังคับใช้กฎหมายป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างเสมอภาคโดยองค์การอิสระ (Quah, 2004) ซึ่งนั่นหมายความว่า ไม่ว่าผู้กระทำผิดจะอยู่ในสถานะหรือตำแหน่งใดทางสังคมจะต้องได้รับการลงโทษเมื่อมีผลการตัดสินที่มูลว่าได้กระทำความผิดฐานทุจริตประพฤติมิชอบ หากพิจารณาในเชิงประจักษ์แล้ว ก็เห็นได้ว่าผู้นำซึ่งทำหน้าที่บริหารราชการแผ่นดินในฐานะหัวหน้ารัฐบาลทุกยุคทุกสมัยของประเทศไทยต่างก็มีความพยายามที่จะแสดงออกถึงการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบต่อสาธารณชนมาโดยตลอด วิธีการหนึ่งที่แสดงออกคือการทำประชาสัมพันธ์ ด้วยสื่อต่างๆ อาทิ ป้ายโฆษณาขนาดใหญ่ โทรทัศน์ วิทยุ รวมถึงในปัจจุบันมีการใช้สื่อออนไลน์ในรูปแบบของเครือข่ายสังคม (Social Network) แต่สิ่งเหล่านั้นก็มิได้เป็นการตอบโต้ภัยการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันอย่างแท้จริง ซึ่งหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงให้เห็นถึงการไม่สัมฤทธิ์ผลในการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันของประเทศสามารถเห็นได้จากค่าที่เรียกว่าดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perception Index, CPI)

สำหรับค่าคะแนนนี้ได้รับการดำเนินการประมวลโดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) อันเปรียบเสมือนการประเมินผลการต่อสู้กับการทุจริตประพฤติมิชอบจากองค์กรภายนอกประเทศที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผลประโยชน์ใดๆ ซึ่งค่าดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันนี้มีค่าคะแนนเริ่มต้นตั้งแต่ 0 คะแนนซึ่งมีความหมายว่ามีการทุจริตประพฤติมิชอบมากที่สุด จนถึง 10 คะแนนที่หมายถึงมีความโปร่งใสมากที่สุดในการบริหารจัดการหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับภาครัฐ ค่าดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าประเทศไทยไม่สามารถแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันได้อย่างสัมฤทธิ์ผลและต่อเนื่อง โดยค่าคะแนนของประเทศไทยนั้นมีคะแนนเฉลี่ยของดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันนี้ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2538 ถึง พ.ศ. 2556 เพียง 3.35 คะแนนจากคะแนนเต็ม 10 คะแนน ซึ่งหากพิจารณาในมิติของค่าคะแนนดัชนีแล้วประเทศก็มีภาพลักษณ์ที่เอนเอียงไปในทางการมีปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่สูง แต่หากเปรียบเทียบในเชิงภาพรวมระหว่างประเทศแล้ว ประเทศไทยได้รับการจัดให้อยู่

ในอันดับที่ 67 จากทั้งหมด 130 ประเทศ ซึ่งถืออยู่ในระดับปานกลางไปจนถึงมีการทุจริตประพุดติมิชอบที่สูง

เมื่อพิจารณาเจาะลึกมาในประเด็นของยุคสมัยแห่งการบริหารงานรัฐบาลในแต่ละยุคแต่ละสมัยแล้วนั้นในทุกรัฐบาล ค่าดัชนีภาพลักษณ์จะอยู่ในระหว่างจะอยู่ระหว่าง 3 และ 4 คะแนน ซึ่งสามารถพิจารณาได้ว่าแม้ผู้นำรัฐบาลจะเปลี่ยนไป แต่ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันก็มิได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้นเลย และหากพิจารณาในเฉพาะช่วงเวลาของผู้นำที่ได้ดำเนินการบริหารประเทศอย่างสมบูรณ์ จะเห็นได้ว่า ในภาพรวมค่าเฉลี่ยของค่าดัชนีนี้สำหรับยุคของการบริหารงานของแต่ละผู้นำรัฐบาลอยู่ที่ 3.42 คะแนน ซึ่งค่าดัชนีภาพลักษณ์คอร์รัปชันดังกล่าวนี้สะท้อนให้เห็นว่า การทุจริตประพุดติมิชอบของไทยยังคงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มคงที่ในทุกยุคทุกสมัยของรัฐบาล ดังนั้นสถานการณ์และตัวชี้วัดนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการแสดงออกถึงความตั้งใจของผู้นำนั้นอาจไม่เพียงพอ แต่ผู้นำต้องมีทั้งความตั้งใจที่แท้จริงบวกกับการดำเนินบทบาทที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบจึงจะเป็นเส้นทางและบันไดสำคัญที่จะก้าวสู่ความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันอย่างแท้จริงและยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาทุจริตประพุดติมิชอบเมื่อพิจารณาจากมิติของผู้นำ

หากพิจารณาในกรณีของผู้นำที่มีคุณธรรมสูงในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต บวกกับมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันแล้ว อีกสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบให้ได้ผลอย่างยั่งยืนก็คือ การแปลงสภาพอุปนิสัยและความตั้งใจซึ่งเป็นนามธรรมให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

สำหรับการแปลงสภาพของอุปนิสัยและความตั้งใจของผู้นำที่พร้อมจะแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันซึ่งถือเป็นนามธรรมที่ดีให้กลายเป็นรูปธรรมที่ดีได้นั้น ต้องอาศัยการดำเนินบทบาทที่สำคัญบางประการของผู้นำในการแก้ไขปัญหาการทุจริตประพุดติมิชอบอย่างแท้จริง เพราะสิ่งนี้เป็นเครื่องสนับสนุนให้โอกาสในการมุ่งสู่ความสำเร็จของการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันสำเร็จได้ในระยะสั้น

ระยะกลาง และระยะยาว สำหรับบทบาทที่ผู้นำต้องดำเนินการนั้นมีอยู่ด้วยกัน สามบทบาทหลักดังต่อไปนี้

1. ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของความซื่อสัตย์และไม่  
ทุจริตเสียเอง

2. ผู้นำกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชามิให้กระทำการทุจริตประพฤ  
ติมิชอบ

3. ผู้นำสร้างกลไกและกำหนดมาตรการในการตรวจสอบการดำเนินงาน  
ของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความโปร่งใส การป้องกันการทุจริตประพฤ  
ติมิชอบไม่ให้เกิดขึ้น และการทบทวนปรับปรุงบทลงโทษให้มีความเข้มงวดและ  
รุนแรงเพียงพอ ซึ่งรายละเอียดของบทบาทที่สำคัญทั้งสามประการมีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริตและ  
ไม่ทุจริตเสียเอง

บทบาทนี้มีความสำคัญที่สุดในทั้งหมดสามบทบาท เนื่องจากบทบาท  
นี้เป็นต้นกำเนิดแห่งการสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งของอีกสองบทบาทที่จะได้กล่าว  
ต่อไป สาเหตุที่บทบาทนี้เป็นรากฐานที่สำคัญของบทบาททั้งหมดก็เพราะว่าหาก  
ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว จะสามารถส่งผลในทางความคิดและการ  
ประพฤติปฏิบัติตนของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจการงานที่  
ผู้นำบริหารเป็นอย่างมาก ซึ่งสิ่งนี้จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในกรอบระเบียบ  
ศีลธรรม ได้ง่ายขึ้นเป็นอย่างมาก แต่หากผู้นำไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้  
ก็ย่อมส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามกับที่ได้กล่าวมา (Nye, 2008; Yew, 2000)

นอกจากนี้แล้ว การกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้นำทางด้านความ  
ซื่อสัตย์สุจริตยังสามารถสร้างโอกาสในความสำเร็จต่อการผลักดันและโน้มน้าว  
จิตใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบของ  
ผู้นำเกิดอุดมการณ์ร่วมกันในการต่อสู้ ต่อต้านและแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน  
ของประเทศได้เป็นอย่างมาก ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า การกระทำตนเป็นแบบอย่าง  
ที่ดีของผู้นำนั้นสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและความหวังให้มีต่อผู้ใต้บังคับ  
บัญชาในการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ทั้งยังเป็นการสร้างแรงกระตุ้นให้  
เกิดการตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการทุจริต

คอร์ปชั่นได้ทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติซึ่งถือเป็นแนวทางในการสร้างแนวร่วมต่อต้านการทุจริตประพตติมิชอบอย่างแท้จริงอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการแก้ไขปัญหาทุจริตประพตติมิชอบอย่างได้ผลและยั่งยืนต่อไปอีกด้วย (Nye, 2008; United Nations Development Programme, 2008; Rotberg, 2009)

## 2. ผู้นำควบคุมและกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการทุจริตประพตติมิชอบ

แม้ว่าบทบาทของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางด้านความซื่อตรงต่อการบริหารงานที่ปราศจากการทุจริตคอร์ปชั่นจะมีความสำคัญที่สุดเนื่องจากเป็นรากฐานที่สำคัญสำหรับบทบาทอื่นๆ ของผู้นำในการต่อสู้กับปัญหาการทุจริตประพตติมิชอบก็ตาม แต่หากผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแต่เพียงอย่างเดียว แล้วละเลยบทบาทที่สำคัญในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่รับผิดชอบให้มีความโปร่งใสแล้วนั้น การแก้ไขปัญหาทุจริตประพตติมิชอบก็ไม่อาจบรรลุผลสำเร็จได้เช่นกัน ดังนั้นผู้นำจึงต้องใส่ใจและสอดส่องดูแลความประพฤติของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความซื่อสัตย์สุจริตและดำเนินงานเพื่อหน่วยงานและประเทศอย่างโปร่งใสเช่นเดียวกับผู้นำด้วย (Quah, 2004)

ในการดำเนินบทบาทสอดส่องและกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ในขั้นต้น ผู้นำจะต้องอาศัยเครื่องมือทางการจัดการและบริหารรวมถึงจิตวิทยาต่างๆ ให้เกิดผลต่อความสำเร็จในกระบวนการควบคุมกำกับดูแล โดยผู้นำที่มีต่อการดำเนินงานภาครัฐของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความโปร่งใสให้มากที่สุด (United Nations Development Programme, 2008) เมื่อดำเนินการเบื้องต้นดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ในลำดับต่อไปผู้นำจะต้องแสวงหาแนวทางในการควบคุมกำกับดูแลให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่รับผิดชอบอีกด้วย ดังนั้น การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงานจึงมีความจำเป็นในระยะเริ่มต้น ทั้งนี้เพื่อการออกแบบวิธีการในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสมที่สุด (Northouse, 2009; Ruzindana, 1996) สำหรับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหมายถึงรูปแบบการทำงานประจำ และ

วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบว่ามีลักษณะที่มีความเป็นระดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) หรือมีความเป็นระนาบเดียวกันมาก (Flat Organization) ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกหมายถึงสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่มาจากภายนอกของหน่วยงาน เช่น การประสานงานกับหน่วยงานข้างเคียง และภาคเอกชนที่มีการติดต่อประสานงานในการดำเนินงาน เป็นต้น

เมื่อทราบถึงรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานแล้ว ผู้นำก็เริ่มต้นออกแบบวิธีการในการกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการออกแบบการดำเนินการนี้ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำรัฐบาล และผู้นำหน่วยงานที่จะต้องตัดสินใจเลือกหนทางการดำเนินการให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ต้องเผชิญอยู่ วิธีการ หรือกลยุทธ์ต่างๆนี้อาจเป็นในรูปแบบของการสอดส่องดูแลโดยตรง หรือการเปิดโอกาสให้รายงานในทางลับ เมื่อพบเห็นการทุจริตประพฤติมิชอบในหน่วยงานที่ผู้นำกำกับดูแลอยู่ก็ได้

**3. ผู้นำสร้างและพัฒนากลไกรวมถึงกำหนดมาตรการในการตรวจสอบความโปร่งใสในการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชา การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และทบทวนแก้ไขบทลงโทษให้มีความเข้มงวดและเหมาะสม**

หลังจากที่ผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการบริหารงานด้วยความโปร่งใส รวมถึงเมื่อผู้นำเข้มงวดกวดขันในการตรวจสอบและกำกับดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดีแล้ว บทบาทที่สามที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งในการต่อสู้กับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันโดยผู้นำก็คือ การสร้างกลไกและมาตรการในการตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน มาตรการการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และการทบทวนบทลงโทษให้มีความเข้มงวดจริงจังและเหมาะสมกับเงื่อนไขต่างๆ ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้ถือเป็นการสร้างระบบแห่งความโปร่งใสนี้ขึ้นมา เมื่อระบบนี้เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์แล้ว การตรวจสอบการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบจะเป็นไปตามระบบที่ควรเป็น โดยถึงแม้ว่าผู้นำอาจมองข้ามบางสิ่งไปในบางครั้ง แต่ระบบจะยังตรวจสอบและป้องกันด้วย

ตัวเองได้เป็นอย่างดี บทบาทนี้เป็นบทบาทสุดท้ายที่จะทำให้ปัญหาทุจริตคอร์รัปชั่นบรรเทาเบาบางและหมดไปในระยะยาวอย่างยิ่งยืน (Quah, 2008, Rotberg, 2009)

ในการสร้างระบบกลไกและมาตรการนั้น สามสิ่งที่จะต้องมียของระบบกลไกและมาตรการประกอบไปด้วย

1. การตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามกรอบการปฏิบัติงานที่ขอบด้วยกฎหมายและจรรยาบรรณ ซึ่งรูปแบบการตรวจสอบนี้อาจเป็นรูปแบบของการตรวจสอบแบบปกติ (Routine) รูปแบบการตรวจสอบโดยวิธีการสุ่มตรวจ (Random) หรืออาจเป็นรูปแบบของการเรียกตรวจเมื่อมีข้อสังเกตหรือร้องเรียน (Notice) ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้นำอาจปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการตรวจสอบให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้

สำหรับรูปแบบการตรวจสอบแบบปกตินั้น เป็นรูปแบบการสร้างกลไกการตรวจสอบในสภาวะปกติที่ยังไม่มีสถานการณ์ความรุนแรงของการทุจริตคอร์รัปชั่นในหน่วยงานหรือขอบเขตที่ผู้นำกำกับดูแล หรือหากมีก็ไม่รุนแรงมากนัก ผู้นำซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารอาจใช้ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ กระทำการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณไปตามวงรอบของปีงบประมาณ ซึ่งถือเป็นการตรวจสอบและคัดกรองให้เกิดความโปร่งใสในเบื้องต้นเสียก่อน

สำหรับรูปแบบการตรวจสอบที่สอง คือ การตรวจสอบแบบสุ่ม การตรวจสอบแบบนี้มีคุณลักษณะพิเศษในการดำเนินการตรวจสอบแบบทันทีทันใดเพื่อหวังผลไม่ให้ผู้รับการตรวจสอบตั้งตัวได้ทัน จึงก่อให้เกิดผลในทางจิตวิทยากับผู้ปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้นำซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารได้เป็นอย่างมาก เพราะไม่ทราบก่อนล่วงหน้าว่าจะมีการตรวจสอบ ดังนั้น การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานจึงมีความโปร่งใสมากขึ้น

สำหรับรูปแบบของการตรวจสอบในรูปแบบสุดท้ายคือ การตรวจสอบเมื่อมีข้อสังเกตหรือร้องเรียน การตรวจสอบรูปแบบนี้เป็นการตรวจสอบเมื่อสถานการณ์การทุจริตคอร์รัปชั่นค่อนข้างรุนแรงในหน่วยงานหรือขอบข่ายที่ผู้นำบริหารงานและกำกับดูแลอยู่ ผลของการดำเนินการตรวจสอบนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ได้ทั้งในด้านของการหาตัวผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชั่นและผลทาง

จิตวิทยาที่สามารถทำให้เกิดแรงกระตุ้นในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นอันมากได้ ในห้วงระยะเวลาอันสั้นโดยทันที

ทั้งนี้ทั้งนั้น ผู้นำสามารถออกแบบในการดำเนินการตรวจสอบได้ทั้งสาม รูปแบบให้เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมของ หน่วยงาน และเหมาะสมกับสถานการณ์ความรุนแรงของการทุจริตคอร์รัปชันที่เกิดขึ้น ในห้วงเวลานั้น ๆ ของหน่วยงานก็จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ของการตรวจสอบนี้ต่อการ แก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันได้เป็นอย่างมาก (Desta, 2006)

2. ผู้นำจะต้องดำเนินการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในขอบเขตของ หน่วยงานและภาระงานที่รับผิดชอบ โดยคำว่า "การป้องกัน" นี้หมายถึงการกำหนด มาตรการโดยอาศัยเครื่องมือ และวิธีการในทางนโยบายสาธารณะในการดำเนินการ โดยประสงค์มิให้เกิดการทุจริตคอร์รัปชัน

สำหรับเครื่องมือและวิธีการในทางนโยบายสาธารณะประกอบไป สองแนวทางการดำเนินการด้วย วิธีการในการกำหนดนโยบาย และวิธีการใน การดำเนินโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ (Quah, 2008) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สำหรับแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อการป้องกันการทุจริตประพฤติ มิชอบนั้น ผู้นำจะต้องพิจารณาว่าสมควรดำเนินการด้วยวิธีการแก้ไขกฎหมาย หรือออกกฎหมายใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันหรือไม่ ทั้งนี้ทั้งนั้นการเลือกวิธีการดำเนินการว่าจะแก้ไข หรือออกกฎหมายใหม่ขึ้นอยู่กับ สภาวะการณ์ของการทุจริตคอร์รัปชันในสิ่งแวดล้อมและห้วงเวลานั้นๆ ทั้งนี้ เนื่องจากวิธีการในการทุจริตคอร์รัปชันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ดังนั้น กระบวนการกำหนดและแก้ไขนโยบายสาธารณะจึงต้องมีความทันต่อยุคต่อ สมัย และการเปลี่ยนแปลงของเทคนิควิธีการทุจริตคอร์รัปชันอีกด้วย โดยการ แก้ไขกฎหมายควรดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของวิธีการทุจริตคอร์รัปชัน ในกรณีการอาศัยช่องว่างทางกฎหมายที่เอื้อต่อการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการแก้ไข กฎหมายถือเป็นการลดช่องว่างทางกฎหมายให้หมดไป ส่วนวิธีการออกกฎหมาย ใหม่ มีความจำเป็นต้องดำเนินการเมื่อปัจจัยภายนอก (External Factor) เช่น เทคโนโลยีหรือกระแสโลกส่งผลต่อเทคนิควิธีการในการทุจริตคอร์รัปชันในประเทศ (Quah, 2004)

สำหรับอีกหนึ่งแนวทางการดำเนินการโดยการให้เครื่องมือและวิธีการ ในทางนโยบายสาธารณะ ผู้นำสามารถกระทำได้โดยการดำเนินโครงการหรือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแนวร่วมเพื่อการป้องกันการทุจริตประพฤติ มิชอบ โดยการทำโครงการหรือกิจกรรมนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแนวร่วมด้วย วิธีการโน้มน้าวให้มีการตรวจสอบกันเองของข้าราชการและเจ้าพนักงานของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเป็นจำนวนมาก และมีการประสานการดำเนินงานกับหน่วยงานภาคเอกชนในการให้บริการของ ประชาชนจากการว่าจ้างต่อโดยหน่วยงานภาครัฐ (Contracting Out) นอกจากนี้แล้วผู้นำยังต้องใช้เครื่องมือในทางนโยบายสาธารณะนี้เพื่อสร้างเครือข่าย ภาคประชาชน และเครือข่ายภาคเอกชนอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหา การทุจริตประพฤติมิชอบที่ต้นเหตุของปัญหานั้นเอง (อภิชาติ พันธเสน, 2550)

สรุปในแนวทางการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบนั้นควรดำเนินการ ทั้งในส่วนของการทบทวนกฎหมายที่เกี่ยวข้องการทุจริตประพฤติมิชอบซึ่งการทบทวน นี้้อาจอยู่ในลักษณะของการแก้ไขกฎหมาย หรือเสนอกฎหมายใหม่ก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาวการณ์ของปัญหาทุจริตคอร์รัปชันในห้วงเวลานั้นๆ อีกประการหนึ่งซึ่งถือเป็นแนวทางการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันที่ต้องทำอย่างคู้ ขนานไปคือ การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดจิตสำนึกและแนวร่วม ในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในลักษณะของเครือข่ายข้าราชการ เครือข่าย พนักงานของรัฐ เครือข่ายภาคประชาชน และเครือข่ายภาคเอกชน จึงจะถือว่า ครบสมบูรณ์ในการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชันอย่างได้ผล

3. ผู้นำต้องมีบทบาทในการพิจารณาทบทวนความรุนแรงของบทลงโทษ สำหรับผู้ที่กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการสร้าง ระบบของกลไกและมาตรการในการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งการพิจารณา ทบทวนแก้ไขบทลงโทษให้แปรเปลี่ยนไปนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้อง พิจารณาตามเงื่อนไขของการกระทำความผิดในสามมิติหลัก สำหรับมิติที่หนึ่ง เป็นมิติของระดับตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบต่องานที่กระทำการทุจริตประพฤติ มิชอบ สำหรับมิติที่สองเป็นมิติของเจตนาในการกระทำความผิดทุจริตประพฤติมิชอบ และสำหรับมิติที่สามเป็นมิติของระดับความเสียหายของการกระทำการทุจริต



ประพุดติมิชอบที่มีต่อรัฐว่าเสียหายมาน้อยเพียงใด ทั้งนี้ เพื่อความเป็นธรรม และเหมาะสมกับบทลงโทษที่มีต่อผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชัน

ในมิตินี้หนึ่งเป็นมิตินี้ผู้นำจะต้องทำการพิจารณาตามระดับชั้นของ ตำแหน่งหน้าที่การงานของผู้กระทำความผิดทุจริตประพุดติมิชอบ หากผู้กระทำความผิดมีระดับชั้นของตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงแล้ว ก็ย่อมสมควรได้รับโทษที่มากกว่าผู้ที่กระทำความผิดในระดับชั้นของตำแหน่งหน้าที่การงานที่น้อยกว่า ทั้งนี้ เนื่องจากความแตกต่างของวุฒิภาวะในการทำงานเป็นสิ่งที่สมควรนำมา พิจารณากับบทลงโทษที่รุนแรงแตกต่างกันออกไป

ในมิตินี้สองเป็นมิตินี้ผู้นำต้องพิจารณาถึงเจตนาในการกระทำความผิด ทุจริตคอร์รัปชันของผู้ที่กระทำความผิดว่ามีเจตนาเช่นไร คำว่า “เจตนา” ในที่นี้ หมายถึง ระดับของความตั้งใจในการกระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันที่ผู้ที่กระทำความผิดอาจได้รับแรงกดดันหรือการบังคับจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง กับงานนั้นๆ หรือไม่ ส่วนนี้ก็เป็นส่วนสำคัญในการเป็นข้อพิจารณาถึงระดับความ รุนแรงของบทลงโทษว่าควรเป็นเช่นไร ซึ่งหากผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันได้ รับการกดดันไม่ว่าจากทางใดทางหนึ่ง ผู้กระทำความผิดก็ควรได้รับการพิจารณา ให้ได้รับการลงโทษที่น้อยกว่าในกรณีนี้ผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันยินยอม พร้อมใจในการกระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันด้วยตนเอง สิ่งนี้ถือเป็นความ ทำทนายของผู้นำในการพิจารณาเช่นนี้

ในมิตินี้สามเป็นมิตินี้ผู้นำจะต้องพิจารณาระดับความรุนแรงของ บทลงโทษของผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันจากระดับความเสียหายที่มีต่อรัฐ ซึ่งเป็นผลกระทบจากกระทำความผิดนั้น โดยความรุนแรงที่มีต่อรัฐนั้น อาจวัดด้วยจำนวนงบประมาณแผ่นดินที่สูญหายไปจากผลกระทบของการทุจริต คอร์รัปชัน วัดจากการเสียโอกาสทางเศรษฐกิจหากงบประมาณไม่ได้นำไปใช้ผิด วัตถุประสงค์หรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนของผู้ที่กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชัน และวัดจากความผิดพลาดด้านการดำเนินโครงการสัมปทานต่างๆ ว่าเป็นไปตาม มาตรฐานความปลอดภัยหรือมาตรฐานทางการก่อสร้างหรือไม่ (กรณีสัมปทาน การก่อสร้าง) โดยในมิตินี้การพิจารณานี้ผู้นำอาจพิจารณาให้บทลงโทษมีความ รุนแรงเพิ่มมากขึ้นเมื่อผลกระทบจากการกระทำผิดทุจริตคอร์รัปชันก่อให้เกิดความ เสียหายในวงกว้างของประเทศตามข้อพิจารณาที่ได้กล่าวมา

สาเหตุที่ทั้งสามมิติซึ่งเป็นข้อพิจารณาของผู้นำซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับ

- 1) ระดับของตำแหน่งผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชัน
- 2) ระดับของเจตนาในการกระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชัน และ
- 3) ระดับของความรุนแรงของการทุจริต

ประพัตติมิชอบที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อรัฐนั้น ก็เพื่อให้บทลงโทษนั้นมีความเป็นธรรมและเหมาะสมที่สุดในการลงโทษผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งในการพิจารณาระดับความรุนแรงของบทลงโทษที่มีต่อผู้กระทำความผิดทุจริตประพัตติมิชอบนั้น ผู้นำควรมีบทบาทที่สำคัญในการผลักดันให้บทลงโทษรุนแรงขึ้นกว่าเดิม ทั้งในบทลงโทษในรูปแบบของการยึดทรัพย์และบทลงโทษที่ส่งผลโดยตรงต่อชีวิตของผู้กระทำความผิดทุจริตประพัตติมิชอบอย่างจริงจัง ทั้งนี้ทั้งนั้นการทบทวนและเพิ่มความรุนแรงของบทลงโทษที่มีต่อผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันก็เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ในการสร้างความเกรงกลัวของผู้ที่จะกระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันที่มีต่อบทลงโทษที่รุนแรงเพียงพอ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาระบบในการวางมาตรการและกลไกในการป้องกันการทุจริตประพัตติมิชอบให้เข้มแข็งมากยิ่งขึ้นเพื่อส่งผลให้การแก้ไขปัญหาการทุจริตประพัตติมิชอบประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมได้ (Quah, 2000; Sandgren, 2005; Yadav, 2012)

## บทสรุป

หากมองผู้นำเป็นมูลเหตุของการเกิดขึ้นหรือลึกลงไปของการทุจริตคอร์รัปชัน ก็สามารถอธิบายได้ในสองลักษณะ โดยลักษณะที่หนึ่งนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันเสียเอง ซึ่งถือเป็นการกระทำผิดทุจริตประพัตติมิชอบโดยตรง ในขณะที่ลักษณะที่สองนั้นเป็นรูปแบบของการที่ผู้นำได้กระทำการละเว้น ผ่อนปรน หรือเพิกเฉยต่อการดำเนินการกับผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งอาจเป็นเพราะผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงานของหน่วยงานนั้น เนื่องจากผู้นำได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญแต่ขาดซึ่งประสบการณ์ในการทำงานในด้านที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ หรือการละเว้น ผ่อนปรน เพิกเฉยนี้เกิดจากความตั้งใจในการเอื้อประโยชน์ต่อเครือข่ายและพวกพ้อง ซึ่งในกรณีเช่นนี้ถือว่าเป็นการทุจริตประพัตติมิชอบโดยผู้นำเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้แล้ว ผู้นำยังเป็นกุญแจสำคัญในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบว่าจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ โดยผู้นำที่สามารถแก้ไข ปัญหาทุจริตคอร์รัปชันได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่กระทำผิดทุจริตเสียเอง นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความแน่วแน่ตั้งใจในการแก้ไข ปัญหาทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งความแน่วแน่อย่างเดียวย่อมไม่เพียงพอ ในการนี้ผู้นำ จะต้องใช้ความสามารถผลักดันความมุ่งมั่นตั้งใจให้เกิดเป็นรูปธรรมแห่งความ เปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยผู้นำอาจดำเนินการผลักดันให้มี กฎหมายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันที่มีความรัดกุมและครอบคลุม นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้หน่วยงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติ มิชอบให้ได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ยิ่งไปกว่านั้นผู้นำ จะต้องสนับสนุนและควบคุมให้การดำเนินการบังคับใช้กฎหมายของหน่วยงาน ป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบเป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม อย่างแท้จริง กล่าวคือไม่มีการเลือกปฏิบัติต่อการลงโทษไม่ว่าผู้ที่กระทำผิดจะ อยู่ในฐานะตำแหน่งที่สูงหรือไม่สูงก็ตาม

ท้ายที่สุด ข้อเสนอแนะเพื่อการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันการทุจริตประพฤติมิชอบ ในมิติของผู้นำนั้น เสนอให้ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญด้วยกันสามประการ ประการ ที่หนึ่งผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีด้านความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง ไม่กระทำการทุจริตประพฤติมิชอบเสียเอง สิ่งนี้เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งต่อการแก้ไข ปัญหาทุจริตประพฤติมิชอบ เพราะการกระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีนั้นเป็นการ สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำซึ่งส่งผลต่อความนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้นำรับผิดชอบให้มีความตระหนักถึงความสำคัญ ของการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อันจะนำไปสู่การเกิดแนวร่วมต่อต้านการ ทุจริตประพฤติมิชอบในลำดับต่อไป สำหรับบทบาทที่สอง ผู้นำจะต้องควบคุม ผู้ใต้บังคับบัญชา มิให้ใช้หน้าที่ในทางมิชอบไม่ว่าจะเป็นเพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือ พวกพ้องก็ตาม โดยผู้นำจะต้องเข้มงวดและจริงจังในการกำกับดูแล ซึ่งผู้นำต้อง ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการนี้ บทบาทนี้จึงจะสามารถบรรลุผลสำเร็จ ในการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันได้ สำหรับบทบาทที่สาม เป็นบทบาทที่มีความ สำคัญในแง่ของการสร้างความโปร่งใสให้กับการบริหารงานและการปฏิบัติงาน

อย่างยั่งยืน เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งในการขยายผลต่อเนื่องให้การแก้ไข  
ปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและต่อเนื่อง โดยผู้นำ  
จะต้องมีบทบาทในการสร้างกลไกและมาตรการในการตรวจสอบโดยการ  
ตรวจสอบอาจใช้รูปแบบที่แตกต่างกันไปของสถานการณ์และสภาพของการ  
ดำเนินงาน อาทิ การตรวจสอบแบบปกติ การตรวจสอบแบบสุ่ม และการตรวจ  
สอบตามข้อสังเกต สำหรับการสร้างกลไกมาตรการในการป้องกันการทุจริต  
คอร์รัปชันนั้นสามารถกระทำได้ทั้งในรูปแบบของการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายให้ทัน  
ต่อยุคต่อสมัยและเทคนิคของการทุจริตคอร์รัปชันที่แปรเปลี่ยนไป หรืออาจเป็นการ  
จัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีให้เกิดขึ้นและต่อเนื่องเป็นแนวร่วมในการ  
ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันต่อไปในระยะยาว สำหรับข้อเสนอแนะที่สามคือ  
การกำหนดและปรับปรุงแก้ไขบทลงโทษผู้กระทำความผิดทุจริตคอร์รัปชันให้เป็น  
ระบบและมีความเหมาะสมกับเงื่อนไข สถานการณ์และกาลเวลาที่แปรเปลี่ยนไป  
ทั้งนี้เพื่อให้ระบบสามารถดำเนินไปได้ด้วยตัวเองอันจะส่งผลให้การแก้ไขปัญหา  
การทุจริตประพฤติมิชอบประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืนต่อไป

## รายการอ้างอิง

- ผาสุก พงษ์ไพจิตร และสังสิต พิริยะรังสรรค์. (2537). *คอร์รัปชันกับประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ศึกษา เศรษฐศาสตร์.
- เสาวณีย์ ไทยรุ่งโรจน์ และคณะ. (2553). *โครงการประเมินสถานการณ์ด้านการทุจริตในประเทศไทย = An assessment of the corruption situation in Thailand*. กรุงเทพฯ: คณะอนุกรรมการฝ่ายวิจัย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.
- นิพนธ์ พัวพงศกร, เตือนเด่น นิคมบริรักษ์ และ สุวรรณา ตุลยวคินพงศ์. (2544). *คอร์รัปชันในวงราชการ: กรณีศึกษาและยุทธศาสตร์การต่อต้านคอร์รัปชันในเชิงเศรษฐศาสตร์*. ใน *คอร์รัปชันในประเทศไทยและแผนปฏิบัติการสร้างสังคมปลอดคอร์รัปชัน: สรุปรายงานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อภิชาติ พันธเสน และคณะ. (2550). *รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์โครงการวิจัยการศึกษาแนวทางการร่วมมือกับภาครัฐภาคเอกชนและภาคประชาชนในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต*. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการเพื่อชนบทและสังคม.
- Ashforth, B.E., & Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25(2), 1–52.
- Bhargava, V.K., & Bolongaita, E.P. (2004). *Challenging corruption in Asia: case studies and a framework for action*. Washington, D.C.: World Bank.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Brasz, H.A. (1963). The Sociology of corruption. In A. J. Heidenheimer (Ed.). *Political corruption: Readings in comparative analysis*. New York: Holt Rinehart and Winston.

- Chinda, T., & Mohammad, S. (2008). Structural equation model of construction safety culture. *Engineering Construction and Architectural Management*, 15(2), 114–31.
- Desta, Y. (2006). Designing Anti-Corruption Strategies for Developing Countries: A Country Study of Eritrea. *Journal of Developing Societies*, 22(1), 421 – 449.
- Hanks, L.M. (1975). The Thai social order as entourage and circle. In G. William Skinner and A. Thomas Kirsch (Ed.). *Change and persistence in Thai society, Essay in Honor of Lauriston Sharp*. London: Cornell University Press.
- Huntington, S.P. (1968). *Political order in changing societies*. New Haven: Yale University Press.
- Imai, M. (2006). Mixing family business with politics in Thailand. *Asian Economic Journal*, 20(3), 241 – 256.
- Kaufmann, D., & Dininio, P. (2006). Corruption: A Key Challenge for Development. In Rick Stapenhurst, Niall Jhnston, and Riccardo Pelizzo (Ed.). *The role of parliament in curving corruption*. Washington, DC: World Bank.
- Khan, M. H. (1998). Patron - client networks and the economic effects of corruption in Asia. *European Journal of Development Research*, 10(1), 15 – 39.
- Leff, N. H. (1964). Economic development through bureaucratic corruption. In Arnold J. Heidenheimer (Ed.). *Political corruption; readings in comparative analysis*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Mumford, M. D., et al. (2003) Values and beliefs related to ethical decisions. *Teaching Business Ethics*, 7(28), 139–70.

- Neustadt, R.E. (1990). *Presidential power and the modern presidents: The politics of leadership from Roosevelt to Reagan*. New York: Free Press.
- Northouse, P.G. (2009). *Introduction to leadership: Concepts and practice*. Los Angeles: Sage Publications.
- Nye, J.S. (2008). *The powers to lead*. New York: Oxford University Press.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Besharov, M.L. (2010). Revisiting the meaning of leadership. In Nitin Nohria and Rakesh Khurana. (Ed.). *Handbook of leadership theory and practice* (73–96). Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Quah, J.S.T. (2007). Anti-corruption agencies in four Asian countries: A comparative analysis. *International Public Management Review*, 8(2), 104.
- Quah, J. S.T. (2004). Best Practices for Cubing Corruption in Asia. In *The Governance Brief*, 11(2004), 1-4.
- Rotberg, R.I. (2009). *Corruption, Global Security, and World Order*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Roy, E.V. (1970). Oh the Theory of Corruption. *Economic Development and Cultural Change*, 19(1), 86-110.
- Ruzindana, A. (1996). The importance of Leadership in Fighting Corruption in Uganda. In Kimberly Ann Elliott (Ed.). *Corruption and the global economy*. Washington, DC: Institute for International Economics.
- Sandgren, C. (2005). Combating Corruption: The Misunderstood Role of Law. *The International Lawyer*, 39(3), 717 – 731.
- Scott, J. C. (1972). *Comparative political corruption*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Shaomin Li. (2004). Can China learn from Hong Kong's experience in fighting corruption?. *Global Economic Review*, 33(1), 1-9.
- Transparency International. (2004). *Global Corruption Report 2004*. London: Pluto Press.
- Tabish, S.Z.S. & Jha, K.N. (2012). The impact of anti-corruption strategies on corruption free performance in public construction projects. *Construction Management and Economics*, 30(1), 21–35.
- United Nations Development Programme. (2008). *Tackling corruption, transforming lives: accelerating human development in Asia and the Pacific*. New Delhi: Published for UNDP by Macmillan India Ltd.
- Yadav, V. (2012). Legislative Institution and Corruption in Developing Country Democracies. *Comparative Political Studies*, 45(8), 1027–1058.
- Yew, L.K. (2000). *From Third World to First: The Singapore Story: 1965 – 2000*. New York: Harper Collins Publishers.



## ภาคผนวก ก

ตารางแสดงตัวอย่างผู้นำรัฐบาลซึ่งกระทำการทุจริตคอร์ปชั่นในมูลค่าความเสียหายต่อรัฐในระดับสูง

ผู้นำรัฐบาล		ประมาณการจำนวน เงินที่ถูกกล่าวหาในทาง ทุจริตคอร์ปชั่น
Mohamed Suhato	ประธานาธิบดีของประเทศอินโดนีเซีย, 1967-98	15,000 ถึง 35,000 ล้านเหรียญสหรัฐ
Ferdinand Marcos	ประธานาธิบดีของประเทศฟิลิปปินส์, 1972-86	5,000 ถึง 10,000 ล้าน เหรียญสหรัฐ
Mobutu Sese Seko	ประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐซาอีร์, 1965-97	5,000 ล้านเหรียญสหรัฐ
Sani Abacha	ประธานาธิบดีของประเทศไนจีเรีย, 1993-98	2,000 ถึง 5,000 ล้านเหรียญสหรัฐ
Slobodan Milosevic	ประธานาธิบดีแห่งเซอร์เบียและ สหพันธรัฐสาธารณรัฐยูโกสลาเวีย, 1989 – 2000	1,000 ล้านเหรียญสหรัฐ
Jean-Claude Duvalier	ประธานาธิบดีของประเทศเฮติ, 1971-86	300,000 ถึง 800,000 ล้านเหรียญสหรัฐ
Alberto Fujimori	ประธานาธิบดีของประเทศเปรู, 1990-200	600,000 ล้าน เหรียญสหรัฐ
Pavlo Lazarenko	นายกรัฐมนตรีของประเทศยูเครน, 1996-97	114,000 ถึง 200,000 ล้านเหรียญสหรัฐ
Arnoldo Aleman	ประธานาธิบดีของประเทศนิการากัว, 1997-2002	100,000 ล้านเหรียญ สหรัฐ
Joseph Estrada	ประธานาธิบดีของประเทศฟิลิปปินส์, 1998-2001	78,000 ถึง 80,000 ล้าน เหรียญสหรัฐ

ที่มา: Transparency International. (2004).  
Global Corruption Report 2004. London: Pluto Press

One Tambon One Product

หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์



Burapha University