

แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างองค์กร
ภาคเอกชน ร่วมกับองค์การภาครัฐ และองค์การภาคไม่แสวงหากำไร:
กรณีศึกษาอำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี*

The corporate social responsibility guidelines of private organization,
government agencies, and non – profit organization:
A case study of Warin Chamrab, UbonRatchathani

วิภาพรรณ ตระกูลสันติรัตน์ (Wipapan Trakoonsantirat) **

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ระหว่างองค์กรภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ กับองค์การภาครัฐ และองค์การภาคไม่แสวงหากำไร ในอำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี และเพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญและอุปสรรคของการสร้างความสัมพันธ์ โดยรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญขององค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจที่มีกิจกรรมโดดเด่นทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม จำนวนสามแห่ง ประกอบด้วย องค์การภาคเอกชนสองแห่ง และรัฐวิสาหกิจหนึ่งแห่ง และจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญขององค์การภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การเอกชน/รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งผู้ให้ข้อมูลสำคัญของภาคส่วนอื่นที่มีบทบาทขับเคลื่อนกิจกรรมในรอบบริเวณพื้นที่ที่องค์การเอกชน/รัฐวิสาหกิจตั้งอยู่

ผลการศึกษาพบว่า องค์การทั้งสามแห่งมีรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ ความรับผิดชอบต่อสังคมหลังกระบวนการ กลยุทธ์ที่องค์การใช้ในการสนองตอบต่อความเป็นสถาบัน พบว่า องค์การ A และองค์การ C ใช้กลยุทธ์การยินยอม (Acquiesce) โดยการเชื่อฟัง (Compliance) ด้วยการยินยอมเชื่อฟังกฎระเบียบหรือข้อกำหนดของทางสถาบัน พิจารณาจากการออกแบบโครงสร้างองค์การที่มีโครงสร้างผู้รับผิดชอบด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจน ขณะที่องค์การ B ใช้กลยุทธ์การประนีประนอม ส่วนแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ ร่วมกับองค์การภาครัฐ และองค์การภาคไม่แสวงหากำไรนั้นประกอบด้วย การรวมกลุ่มหน่วยงานอาสา (Voluntary agency federations) ด้วยการสนับสนุนให้พนักงานทำกิจกรรมจิตอาสา และแนวทางการสร้างความสัมพันธ์โดยการทำกิจกรรมร่วมกัน (Joint programs) ทั้งในรูปแบบบันทึกข้อตกลง

* บทความนี้เขียนขึ้นเพื่อนำเสนอส่วนหนึ่งของงานวิจัย โดยบทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง แนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ กรณีศึกษา การสร้างความเป็นเครือข่ายหุ้นส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ กับภาคส่วนอื่นในประเทศไทย

** อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. e-mail: wipapan.t@ubu.ac.th
Lecturer in Public Administration, Faculty of Political Science, Ubon Ratchathani University.

ร่วมกันและการสร้างความสัมพันธ์จากการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อพัฒนาชุมชน ทั้งในเรื่องการศึกษา และการดูแลสิ่งแวดล้อม

ข้อค้นพบในเรื่องปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ กับ องค์การภาครัฐ และองค์การภาคไม่แสวงหากำไร ในอำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี พบว่าประกอบด้วย รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ความมุ่งมั่นต่อความสัมพันธ์ วิธีการสื่อสารระหว่างองค์การ ความไว้วางใจระหว่างองค์การ นโยบายของผู้บริหาร และความจริงจังขององค์การแต่ละแห่ง ขณะที่อุปสรรคของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ องค์การภาครัฐ และองค์การไม่แสวงหากำไร คือ การขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ความห่างเหิน และความไม่ไว้วางใจของแต่ละฝ่าย

คำสำคัญ: ความรับผิดชอบต่อสังคม, ทฤษฎีสถาบัน, ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ, การจัดการปกครองแบบโต้ตอบ, องค์การภาคเอกชน, รัฐวิสาหกิจ, องค์การภาครัฐ, องค์การภาคไม่แสวงหากำไร

Abstract

This research aimed to study 1) the guidelines of Inter-Organizational Relations between firm/public enterprise, government agency, and non profit organization in Warin Chamrab district, Ubon Ratchathani province on corporate social responsibility and 2) the critical factors and the obstacles of Inter-Organizational Relations. Documentary research and in-depth interview were use in order to collect data from the key persons of three firm/public enterprises that had outstanding activities on corporate social responsibility: consist of two companies, one public enterprise, and the key persons of public agency, affected by the activities of firm/public enterprise, and also the key persons of non profit organization that driving role on corporate social responsibility around the located area of firm/public enterprise.

The research findings were revealed as follow: The case studies of three organizations consist of two corporate social responsibility approaches: not only CSR-in-process, but also CSR-after-process. The strategy that the organization used to respond the institutionalization, found that the organization A and the organization C were use acquiesce from compliance with agreement the rules or requirements of the institution, considered from the organization design that had the person clearly responded to the corporate social responsibility. While the organization B used the compromise strategy. Whereas the guidelines of corporate social responsibility relations between firm/public enterprise, government agencies, and non – profit organization consist of: the voluntary agency federations by contributing the employees to take action for volunteer, and the joint programs that are the form of MOU and social activities to develop the education, and to take care the environments of communities.

The findings of the critical factors Inter-Organizational Relations between firm/public enterprise, government agencies, and non – profit organization consist of: the Inter-Organizational Relations forms, the Inter-Organizational Relations commitment, the communication way, and the trust between organizations. Whereas, the obstacles of Inter-Organizational Relations are the lack of community participation, the alienation, and the distrust of each sector. Implications are discussed.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Institution theory, Inter-organizational Relations, Interactive Governance, Private organization, Public Enterprise, Government agencies, Non – profit organization

บทนำ

การพัฒนาทางเศรษฐกิจของนานาประเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและปัญหาทางสังคม การดำเนินธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาคเอกชน เป็นผลให้องค์การภาคเอกชนหลายแห่งหันมาให้ความสนใจต่อประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) โดยในระยะแรกการดำเนินการขององค์การหลายแห่งมักเริ่มจากการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ ต่อมาจึงเริ่มมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในทิศทางเชิงรุกมากขึ้น โดยหันกลับมาดำเนินกิจกรรมในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการโดยอาศัยความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับบุคคลหลายฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การเอง ทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความแตกต่างหลากหลายของบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนและท้องถิ่นทั้งในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่และในพื้นที่อื่นตามประเด็นทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมที่องค์การให้ความสนใจในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากองค์การถูกคาดหวังจากสภาพแวดล้อมภายนอกและลดแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม (Oliver, C., 1991; Daft, 2007; Jaffee, 2001) ขณะที่แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การทั้งสามภาคส่วนในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ปรากฏการศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์เพียงสองภาคส่วน ระหว่างภาคเอกชนและภาคไม่แสวงหากำไร (Khuong, 2012; Barroso-Méndez, et al., 2014)

ในประเทศไทย องค์การภาคเอกชน รวมถึงหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐแต่มีบทบาทสำคัญเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจของรัฐนั้น ต่างต้องแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสังคม ดังจะเห็นได้จากการบริจาคช่วยเหลือการกุศล กิจกรรมจิตอาสา การดำเนินการมีทั้งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเชิงรับ โดยการเยียวยาผลกระทบที่บรรดาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากการดำเนินกิจการขององค์การ และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในทิศทางเชิงรุกมากขึ้น กล่าวคือ ไม่รอให้ปัญหาหรือผลกระทบเกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการแล้วจึงแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อเยียวยาแก้ไขปัญหาดังกล่าว แต่หันกลับมาดำเนินกิจกรรมในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตั้งแต่เริ่มกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ การ

คัดเลือกปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและลดปัญหาสังคม กระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนการส่งมอบสินค้าและบริการที่ใส่ใจต่อผู้บริโภค และการให้ความสำคัญในประเด็นสิทธิมนุษยชน และการจ้างงานอย่างเป็นธรรม ตลอดจนถึง การต่อต้านการคอร์รัปชัน

ในส่วนของการดำเนินกิจกรรมบริการสาธารณะโดยองค์การภาครัฐเองนั้น ปัจจุบัน ต้องยอมรับว่า ศักยภาพของภาครัฐไม่สามารถบริหารจัดการกิจกรรมที่มีอยู่อย่างแตกต่างหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสาธารณสุข ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และด้านสิ่งแวดล้อม แนวคิดการจัดการปกครองแบบโต้ตอบ (Interactive Governance) จึงเหมาะสมต่อการนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมบริการสาธารณะ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของแต่ละภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นในอันที่จะระดมสรรพกำลังเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาด้านสาธารณสุข และหาโอกาสใหม่ ๆ ในการจัดบริการสาธารณะโดยอาศัยความร่วมมือร่วมกัน ทั้งนี้ บทบาทขององค์การภาครัฐจะปรับเปลี่ยนไป จากเดิมมุ่งเน้น ศูนย์กลางกลายเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ภาคส่วนอื่นอันได้แก่ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ทรัพยากรต่างๆ ระหว่างกัน (Torfing, et al., 2012, p.14)

ตามทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (Interorganizational relations) นั้น ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ เป็นความสัมพันธ์ที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การอื่น เพื่อการเข้าถึงทรัพยากร การจัดการความสัมพันธ์กับองค์การอื่น การควบคุมความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม รวมถึงการดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การอาจการรวมกลุ่ม หน่วยงานอาสา การทำกิจกรรมร่วมกัน หรือการระดมทุน เป็นต้น (Jaffee, 2001; Oliver, 1990; Daft, 2007) ทั้งนี้ ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของความร่วมมือระหว่างองค์การแต่ละภาคส่วน จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้นพบว่า ประกอบด้วย การสื่อสาร ความไว้วางใจ การมีพันธมิตรผูกพันระหว่างกัน (Barroso-Méndez, et al., 2014) อายุของความสัมพันธ์ ความผูกพัน การสื่อสาร การจัดการความขัดแย้งระหว่างองค์การที่มีความสัมพันธ์กัน การประสานงานกัน ความยืดหยุ่น ความเป็นทางการ ความถี่ของข้อตกลง หรือการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน ความสำคัญของความสัมพันธ์จากการรับรู้ของพนักงานในแต่ละองค์การ การพึ่งพาระหว่างกัน ความเข้ากันได้ระหว่างองค์การในเชิงปรัชญาและวัฒนธรรมองค์การ การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินกิจกรรมหรือการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ และปัจจัยประการสุดท้ายคือความไว้วางใจระหว่างกันของสมาชิก (Khuong, 2012)

จังหวัดอุบลราชธานี เป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับหนึ่งในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่างกลุ่มสอง มีองค์การภาคเอกชนที่เป็นองค์การสาขาของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับรางวัลความยั่งยืน SET Sustainability Awards ประจำปี 2557 – 2558 และมีองค์การภาคเอกชนที่มีกิจกรรมโดดเด่นทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในจังหวัดอุบลราชธานีมาอย่างต่อเนื่องตั้งอยู่ รวมทั้งมีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจระดับสาขาของรัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง สิ่งที่น่าสนใจในการค้นหาคือองค์การรัฐวิสาหกิจ และองค์การภาคเอกชนเหล่านี้มีแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมกับองค์การในภาคส่วนอื่นอย่างไร อะไรเป็นปัจจัยสำคัญในการ

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ กับภาคส่วนอื่น ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม และในท้ายที่สุดนั้นคือ มีสิ่งใดบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ กับภาคส่วนอื่น ในการทำกิจกรรมเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ ร่วมกับองค์การภาครัฐ และองค์การภาคไม่แสวงหากำไรในอำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยสำคัญและอุปสรรคของการสร้างความสัมพันธ์ในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ ร่วมกับองค์การภาครัฐ และองค์การ ภาคไม่แสวงหากำไร ในอำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี

วิธีการวิจัย

ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิจัยเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง หน่วยวิเคราะห์เป็นระดับองค์การ โดยเลือกศึกษาองค์การจำนวนสามแห่ง ประกอบด้วย รัฐวิสาหกิจที่ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่นระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง มีหน่วยงานรัฐวิสาหกิจระดับสาขตั้งอยู่ในอำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี และศึกษาบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยที่ได้รับรางวัลความยั่งยืน SET Sustainability Awards ประจำปี 2557 – 2558 ซึ่งมีสาขตั้งอยู่ในอำเภวารินชำราบ เขตจังหวัดอุบลราชธานี รวมทั้งศึกษาบริษัทที่มีกิจกรรมโดดเด่นทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และตั้งอยู่ในอำเภวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี และกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยพนักงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ ผู้บริหารส่วนราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐ ปฏิบัติราชการในส่วนราชการระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น มีความเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การเอกชน และรัฐวิสาหกิจ และตัวแทนภาคส่วนอื่นที่มีบทบาทขับเคลื่อนกิจกรรมในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ เอกสารขั้นต้น จากเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การที่ปรากฏบนเว็บไซต์ของแต่ละองค์การที่เลือกศึกษา ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2559

- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง ผู้วิจัยใช้การออกแบบคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย 1) พนักงานที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ 2) ผู้บริหารส่วนราชการหรือเจ้าหน้าที่รัฐ ปฏิบัติราชการในส่วนราชการระดับภูมิภาคและระดับท้องถิ่น มีความเกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมขององค์การเอกชน และรัฐวิสาหกิจ 3) ตัวแทนภาคส่วนอื่นที่มีบทบาทขับเคลื่อนกิจกรรมในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่ แบ่งชุดคำถามออกเป็น 2 ชุด ชุดแรกสำหรับสัมภาษณ์ตัวแทนองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ และชุดที่สองสำหรับ

สัมภาษณ์ตัวแทนองค์การภาครัฐและตัวแทนองค์การภาคไม่แสวงหากำไร ที่ดำเนินกิจกรรมในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่

3. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากเอกสารและการสัมภาษณ์มาจัดกลุ่ม วิเคราะห์หาประเด็นหลัก นำไปสู่ประเด็นย่อย และวิเคราะห์เนื้อหาเทียบเคียงจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการวิจัย

1. รูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษา มีจำนวน 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ พบว่าองค์การ A และองค์การ B ให้ความสำคัญกับการดูแลพนักงานโดยปรากฏในลักษณะของการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดกิจกรรมในโอกาสพิเศษของพนักงานรายบุคคล การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน รวมถึงการสนับสนุนสวัสดิการเพิ่มเติมให้แก่พนักงาน ส่วนรูปแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ C นั้นพบว่า มีนโยบายดูแลพนักงานให้มีความสุขและความปลอดภัยในการทำงาน การปรับปรุงอาคาร มีคณะกรรมการกิจการสัมพันธ์เป็นตัวกลาง สำหรับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมตามรูปแบบที่สองคือ รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการนั้น ในองค์การ A และองค์การ B ที่เป็นกรณีศึกษาพบลักษณะการจัดกิจกรรมนอกพื้นที่สถานประกอบการผ่านการขอความร่วมมือจากพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนรอบสถานประกอบการ โครงการจิตอาสาเพื่อส่งเสริมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้าศึกษาดูงานการประกอบกิจการตามโครงการปลอดภัย ปลอดภัย และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการบริจาคโลหิต ขณะที่ในองค์การ C ที่เป็นกรณีศึกษามีกิจกรรมการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม อาทิ โครงการธนาคารต้นไม้ โครงการมอบทุนการศึกษาให้แก่บุตรหลานลูกค้าเกษตรกร เป็นต้น

ส่วนกลยุทธ์ที่แต่ละองค์การใช้ในการสนองตอบต่อความเป็นสถาบัน ตามแนวความคิด ของ (Oliver, C., 1991) นั้นพบว่า องค์การ A และองค์การ C ใช้กลยุทธ์การยินยอม (Acquiesce) โดยการเชื่อฟัง (Compliance) คือ การยินยอมเชื่อฟังกฎระเบียบหรือข้อกำหนดทางสถาบัน ขณะที่จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า องค์การ B กำหนดผู้รับผิดชอบหลักเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้ยังพบว่าองค์การ B ใช้กลยุทธ์การประนีประนอม (Compromise) ผ่านการเจรจาต่อรอง (Bargaining) โดยตัวแทนองค์การ ลงพื้นที่สอบถาม รับรู้ปัญหาจากการดำเนินงานขององค์การ และพยายามให้แก่ผู้ได้รับความเดือดร้อน ตลอดจนการเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณประโยชน์ต่างๆ ทั้งการทำกิจกรรมร่วมกับวัด ร่วมกับโรงเรียน ร่วมกับชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนโดยรอบองค์การด้วย

2. แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมประกอบด้วย การรวมกลุ่มหน่วยงานอาสาสมัคร (Voluntary agency federations) โดยองค์การ B และองค์การ C ส่งเสริมพนักงานให้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมอาสาสมัครผ่านการจัดโครงการจิตอาสา ส่วน การทำกิจกรรมร่วมกัน (Joint programs) มีกิจกรรมทั้งลักษณะของการเข้าร่วมกิจกรรมที่องค์การอื่นจัดขึ้น และการสร้างความสัมพันธ์

จากการจัดกิจกรรมเพื่อสังคม เพื่อพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น ทั้งในเรื่องการศึกษา และการดูแลสิ่งแวดล้อม องค์การ A ดำเนินกิจกรรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับภาคส่วนอื่นส่วนใหญ่ในด้านสุขภาพ ทั้งกิจกรรมบริจาคโลหิตและการสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพในอำเภอใกล้เคียง องค์การ B จัดกิจกรรมร่วมกับองค์การภาครัฐและชุมชนในพื้นที่ในลักษณะการมอบสิ่งของให้แก่วัดและโรงเรียนในวันสำคัญ ขณะที่องค์การ C จัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างองค์การในการพัฒนาชุมชน และการจัดการสิ่งแวดล้อม

3. ปัจจัยสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า ประกอบด้วย รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ความมุ่งมั่นต่อความสัมพันธ์ วิธีการสื่อสารระหว่างองค์การ ความไว้วางใจระหว่างองค์การ นโยบายของผู้บริหาร และความตั้งใจขององค์การแต่ละแห่ง ขณะที่อุปสรรคของความสัมพันธ์ระหว่างองค์การภาคเอกชน/รัฐวิสาหกิจ องค์การภาครัฐ และองค์การไม่แสวงหากำไร พบในแง่การขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ความห่างเหิน และความไม่ไว้วางใจของแต่ละฝ่าย โดยฝ่ายองค์การภาครัฐและองค์การภาคไม่แสวงหากำไรยังมีความคลางแคลงใจในการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การภาคเอกชน

การอภิปรายผล

รูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการ ซึ่งองค์การ B ดำเนินการในรูปแบบทีมจิตอาสา โดยเป็นตัวแทนทำหน้าที่ช่วยเหลือชาวบ้านในพื้นที่รอบสถานประกอบการ ลงพื้นที่เพื่อสอดส่อง สอบถามปัญหา ผลกระทบจากการประกอบการ และนำไปแจ้งผู้บริหารเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหามา เฝ้าระวังผลกระทบ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพิชญา เลิศประภานนท์และคณะ (2559) ที่ว่า ทีมจิตอาสาตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การในการให้ทีมเป็นตัวแทนเข้าไปทำงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนร่วมกับชุมชน ขณะที่การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสามแห่ง ทั้งในรูปแบบความรับผิดชอบต่อสังคมในกระบวนการและความรับผิดชอบต่อสังคมนอกกระบวนการ สอดคล้องกับฐานคติของทฤษฎีสถาบันที่ว่าสิ่งแวดล้อมมีลักษณะเป็นกลุ่มรวมกันขององค์การและมีการเชื่อมโยงกัน มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด สิ่งแวดล้อมเป็นแบบสถาบัน องค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและสร้างความชอบธรรม องค์การต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความคาดหวังจากภายนอกเพื่อสร้างความชอบธรรมและเพื่อความอยู่รอด (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2556) หากองค์การไม่ปฏิบัติตามจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การในแง่ภาพลักษณ์ที่ไม่ดีในสายตาคนภายนอก และมีโอกาสส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการในอนาคตจากการไม่เป็นสมาชิกที่ดีในสังคมขององค์การนั้นๆ

แนวทางความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการปกครองแบบโต้ตอบ (Interactive Governance) ดังที่ Torfing, et al. (2012) ระบุไว้ประกอบด้วย 1) กระบวนการอันสลับซับซ้อน เกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้รับผิดชอบหลักของกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งบางแห่งกำหนดอยู่ในโครงสร้างองค์การ บางแห่งไม่มีผู้รับผิดชอบชัดเจนกับพนักงานทั้งหมด ผู้ถือหุ้น หน่วยงานราชการที่เป็นผู้ควบคุมบังคับใช้กฎระเบียบโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม และองค์การไม่แสวงหากำไร อาทิ มูลนิธิ สมาคม หรือภาคประชาสังคม 2) มีวัตถุประสงค์ร่วม จาก

การจัดกิจกรรมเพื่อสังคมโดยอาศัยความร่วมมือร่วมกันและ 3) เป็นกระบวนการที่ตรงข้ามกับการมุ่งเน้น ศูนย์กลาง อาศัยการแลกเปลี่ยนทรัพยากรระหว่างกันในการดำเนินกิจกรรม องค์การภาคเอกชนช่วยเหลือสังคม ในหลากหลายกิจกรรม ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภารกิจที่เดิมภาครัฐทำหน้าที่แต่เพียงฝ่ายเดียว และการสนับสนุนทั้ง ด้านบุคลากร ความรู้ และเงินทุนทั้งจากองค์การภาคเอกชนและองค์การภาคไม่แสวงหากำไรในการทำกิจกรรม เพื่อพัฒนาชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม ฝ่ายภาครัฐจะปรับบทบาทกลายเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ภาคส่วนอื่น ในลักษณะการให้ความรู้ ดังเช่นที่ปรากฏในการดำเนินกิจกรรมขององค์การภาครัฐ 1 ในการให้ความรู้แก่องค์การ A ในโครงการสถานประกอบการปลอดภัย ปลอดโรค และองค์การภาครัฐ 2 ให้บริการตรวจสอบสุขภาพและให้ คำแนะนำการดูแลสุขภาพเบื้องต้นแก่พนักงานขององค์การ B

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์แนวทางการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การกรณีศึกษาทั้งสาม แห่ง ยังพบว่ามีแนวทางการรวมกลุ่มกันของอาสาสมัคร จากการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ อาทิ ช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยการช่วยเหลือชุมชนผ่านโครงการจิตอาสา และแนวทางการทำกิจกรรมร่วมกัน (Joint programs) ทั้งในลักษณะไม่เป็นทางการได้แก่ การทำกิจกรรมจิตอาสา และการทำกิจกรรมร่วมกันแบบ เป็นทางการ อาทิ การปฏิบัติตามนโยบายประหยัดพลังงานซึ่งเป็นนโยบายขององค์การแม่ การทำกิจกรรม เกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันกับองค์การภาครัฐที่มีภารกิจทางด้านการบริการสาธารณสุข

ในด้านปัจจัยสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Khuong (2012), Barroso - M'endez, et al. (2014) และโกมลฉัตร เกตตะพันธ์ (2559) ที่ว่าปัจจัยสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การประกอบด้วย ปัจจัยด้านความมุ่งมั่นต่อความ รับผิดชอบต่อสังคม นโยบายของผู้บริหาร ความจริงใจ ความต่อเนื่อง ความไว้วางใจ และการปรับความเข้าใจ โดยพบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ความมุ่งมั่นต่อความสัมพันธ์ วิธีการสื่อสารระหว่างองค์การ ความไว้วางใจระหว่างองค์การ นโยบายของผู้บริหาร และความจริงใจขององค์การแต่ละแห่ง มีผลต่อ ความสัมพันธ์ ฝ่ายองค์การภาครัฐและองค์การภาคไม่แสวงหากำไรยังมีความคลางแคลงใจในการดำเนินงานด้าน ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ A และ B ว่ามีวัตถุประสงค์ที่แท้จริงอันใดกันแน่ ดังคำกล่าวบางส่วนของ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น “เราไม่รู้ว่าเขาเข้ามาเพื่อจุดประสงค์อันใด เราเป็นหน่วยงานรัฐ ถ้าเขายื่นความช่วยเหลือ แต่แอบแฝงการโฆษณาสินค้า เราก็ไม่สบายใจ” (ตัวแทนองค์การภาครัฐ 2) “จุดประสงค์การทำงานเราต่างกัน องค์การเราไม่ได้รับบริจาคเงินจากภาคเอกชน และถ้าให้เราทำงานร่วมกับเอกชนเจ้านั้น ชาวบ้านจะมองเราว่า อย่างไร เขาจะมองเราไม่เป็นกลาง และเอนเอียงเข้าข้างเอกชนทันที เราไม่เสี่ยง” (ตัวแทนองค์การไม่แสวงหา กำไร 1) “อุปสรรคของความร่วมมือคือ ความห่างเหินของความสัมพันธ์ระหว่างเอกชนและหน่วยงานของรัฐ ต่าง คนต่างอยู่” (ตัวแทนองค์การภาครัฐ 3) “เขาไม่เคยเข้ามาถามโรงเรียนเราเลยว่าประสบปัญหาใดจากการ ประกอบการของเขา ตอนนี้ ที่เราพบเจอแทบทุกสัปดาห์คือนักเรียนอาเจียนและบางส่วนมีแผลพุพอง ซึ่งทำให้ เราสงสัยว่าสาเหตุเกี่ยวข้องกันหรือไม่ อยากให้มหาวิทยาลัยนำผู้เชี่ยวชาญมาตรวจรักษาด้วยเพื่อให้ข้อสงสัย ได้รับการพิสูจน์” (ตัวแทนองค์การภาครัฐ 4) ขณะที่อุปสรรคของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การในการ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมจากการสัมภาษณ์ตัวแทนแต่ละองค์การข้างต้น พบสิ่งที่เชื่อมโยงกับปัจจัยสำคัญ ต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์การตามที่เสนอโดย Khuong (2012) คือการขาดการมีส่วนร่วมของชุมชน ความห่าง

เหิน และความไม่ไว้วางใจของแต่ละฝ่าย โดยความไม่ไว้วางใจกันระหว่างทุกฝ่ายมีผลต่อความสัมพันธ์ ก่อให้เกิดความห่างเหิน รวมทั้งความเคลือบแคลงสงสัยในเป้าประสงค์การดำเนินกิจกรรมในลักษณะจิตอาสา โดยเฉพาะการบริจาคต่างๆขององค์การภาคเอกชน ทำให้องค์การภาคไม่แสวงหากำไรมองว่าหากเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องจะทำให้ประชาชนเสียความเชื่อมั่นและมีทัศนคติว่าองค์การภาคไม่แสวงหากำไรเหล่านี้มีความไม่เป็นกลาง นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่า หากองค์การทุกภาคส่วนขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกันต่อการทำกิจกรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความถี่ของความสัมพันธ์ระหว่างกันในการทำกิจกรรมมีต่ำ เกิดเป็นความสัมพันธ์ที่ห่างเหิน อาทิจิตการภาคเอกชนทำตามสั่ง นานๆครั้งจึงจะลงพื้นที่ทำกิจกรรมเพื่อสังคม กิจกรรมที่ทำเป็นเพียงแค่ลักษณะการบริจาคเงิน จะเป็นผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์การไม่แสวงหากำไร รวมถึงชุมชนในพื้นที่ที่สถานประกอบการตั้งอยู่จิตจาง ความร่วมมือของภาคส่วนอื่นที่จะมีผลตามมาทั้งลักษณะเป็นทางการผ่านการจัดทำบันทึกข้อตกลงร่วมกัน หรือความร่วมมือแบบไม่เป็นทางการ ผ่านการอำนวยความสะดวก การให้ความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นตัวแทนกรรมการศึกษาความเป็นไปได้ หรือกรรมการในการตรวจสอบ ติดตาม เฝ้าระวังการดำเนินกิจการขององค์การเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อชุมชน สังคม จะมีน้อยลงตามไปด้วย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ทั้งภาคเอกชน ภาครัฐและภาคไม่แสวงหากำไรควรเปิดใจและทำความเข้าใจต่อแนวคิดการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมใหม่ เนื่องจากทุกฝ่ายส่วนใหญ่ต่างเข้าใจบริบทของการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมว่าเป็นเพียงการบริจาคเงินและสิ่งของช่วยเหลือผู้อื่นเท่านั้น เมื่อเข้าใจหลักการผิดหรือเข้าใจไม่ครบถ้วน มุมมองต่อเรื่องอื่นๆที่ตามมาจึงเป็นแง่ลบด้านลบ ขณะที่แก่นแท้ของการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นเริ่มต้นตั้งแต่สิ่งที่องค์การภาคเอกชนผลิตออกสู่สังคมแล้ว ดังนั้นกระบวนการที่เป็นผลกระทบตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่าจึงควรเป็นไปในลักษณะของการป้องกัน หลีกเลี่ยงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนได้เสียรอบด้าน รวมทั้งการมุ่งแสวงหาแนวร่วมจากภาคส่วนอื่นในการแก้ไขปัญหาชุมชน ร่วมพัฒนาสังคมเข้าถึงชุมชน สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นแก่ชุมชน ขณะที่ภาครัฐยังจำเป็นต้องเข้าใจแก่นแท้ของการแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมเนื่องด้วยภารกิจหลักของส่วนราชการ มุ่งเน้นการจัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ จึงควรตระหนักและปลูกฝังจนเป็นค่านิยมหลักของข้าราชการและเจ้าหน้าที่รัฐทุกระดับให้ตระหนักถึงประโยชน์ ผลกระทบ เฝ้าระวัง ตลอดจนการใช้มาตรการที่ถูกต้อง เต็มขาดต่อองค์การที่ละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามตัวบทกฎหมายทั้งทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

2. องค์การ A B และ C ควรแสวงหาความร่วมมือ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ร่วมกับองค์การภาครัฐ องค์การไม่แสวงหากำไร และองค์การภาคเอกชนอื่น โดยระบุไว้ในยุทธศาสตร์องค์การให้ชัดเจน จัดกิจกรรมแสดง ความรับผิดชอบต่อสังคมที่มากกว่าการบริจาคเงินเพื่อการกุศล และการใช้พื้นที่ขององค์การเพื่อจัดกิจกรรมการกุศลแต่ควรมุ่งเน้นกิจกรรมด้านการพัฒนาชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม และเป็นลักษณะความร่วมมือและความสัมพันธ์สามฝ่ายมากขึ้น เพื่อประโยชน์ในแง่การระดมทรัพยากร ก่อให้เกิดการประหยัดจาก

ขนาดจากการรวมกลุ่มจัดกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น อาทิ ร่วมกันวางแผนกำหนดประเด็นเชิงพื้นที่ เลือกพื้นที่ที่จะดำเนินการพัฒนาในระยะยาวร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างยั่งยืน

3. ภาครัฐควรเร่งปรับทัศนคติของบุคลากรในสังกัดในพื้นที่ และเปิดโอกาสให้แก่ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมเพิ่มขึ้น เปลี่ยนจากการมองว่าภาคส่วนอื่นเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกับภาครัฐเพียงเพราะ “ต้องการผลประโยชน์แอบแฝง” หรือ “เข้ามาจับจอง จับผิด ตรวจสอบการทำงาน” มาเป็นการแสวงหาความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น เพื่อระดมสรรพกำลังเพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สาธารณะตามหลักการผลิตร่วม (Co-production) อาทิ จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้เกษตรพอเพียง ศูนย์การเรียนรู้การอนุรักษ์พลังงาน ศูนย์การเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมสุขภาวะ หรือศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งงานวิชาการเกษตร การอนุรักษ์พลังงานและการดูแลสุขภาพเป็นภารกิจหลักที่ภาครัฐต้องดำเนินการอยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ด้วยการวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมเฉพาะข้อมูลเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์จากตัวแทนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การศึกษาครั้งต่อไป จึงควรศึกษาถึงผลกระทบเชิงสุขภาพของคนในชุมชนรอบสถานประกอบการ โดยรวบรวมผลทางสุขภาพในระยะยาว เพื่อหาความสัมพันธ์กับการประกอบกิจการของสถานประกอบการภาคเอกชน

2. ควรใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณในการศึกษารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไร เพื่อทดสอบและยืนยันความเที่ยงตรงของข้อมูล

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (18 มีนาคม 2559). ข้อมูลโรงงาน. สืบค้นจาก <http://userdb.diw.go.th/results1.asp>

โกมลฉัตร เกตตะพันธ์. (2559). กลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน.

วารสารวิชาการ Veridian E-Journal.ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม – เมษายน): 1143 – 1156.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556). *ทฤษฎีองค์การ : มุมมองต่างกระบวนทัศน์*. สมุทรปราการ: ดี.เค.

ปรีณัฐ เวลต์.

สุพิชญา เลิศประภานนท์และกุลทิพย์ ศาสตรระจุ. (2559). “กลยุทธ์การสื่อสารของศูนย์การค้าอิมพีเรียล เวิลด์

สาโรง ที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างศูนย์การค้าและชุมชน.” วารสารวิชาการ

Veridian E-Journal.ปีที่ 9 ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม – เมษายน): 1012 – 1024.

ภาษาต่างประเทศ

- Barroso-Méndez, M. J., Galera-Casquet, C. & Valero-Amaro, V. (2014). *Journal of Relationship Marketing*. 13 (1), pp. 1-27.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations* (7 th ed.). South Western: Thomsom.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*. New York: McGraw-Hill.
- Khuong, M. N. (2012). The Factors Affecting Inter-Organizational Relationship Success: A Study of Vietnamese Travel Companies and Thai Partners. *NIDA Development Journal*. 52: 2, pp. 3-31.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Torfin, J., Peter, G. Pierre, J. & Sorensen, E. (2012). *Interactive Governance: Advancing the Paradigm*. New York: Oxford University Press.

รายการสัมภาษณ์

1. ตัวแทนองค์การ A, สัมภาษณ์เมื่อ 22 พฤศจิกายน 2559
2. ตัวแทนองค์การ B, สัมภาษณ์เมื่อ 8 ธันวาคม 2559
3. ตัวแทนองค์การ C, สัมภาษณ์เมื่อ 9 ธันวาคม 2559
4. ตัวแทนองค์การภาครัฐ 1, สัมภาษณ์เมื่อ 23 ธันวาคม 2559
5. ตัวแทนองค์การภาครัฐ 2, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2559
6. ตัวแทนองค์การภาครัฐ 3, สัมภาษณ์เมื่อ 12 ธันวาคม 2559
7. ตัวแทนองค์การภาครัฐ 4, สัมภาษณ์เมื่อ 9 ธันวาคม 2559
8. ตัวแทนองค์การไม่แสวงหากำไร 1, สัมภาษณ์เมื่อ 8 มีนาคม 2559