



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

การนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้  
ในการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตัน

จัดทำโดย คุณหญิงปัทมา ลีสวัสดิ์ตระกูล  
รหัส 600524

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๕  
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ  
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## การนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ ในการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตัน

คุณหญิงปัทมา ลีสวัสดิ์ตระกูล<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

“หลักนิติธรรม” ถือเป็นหลักที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการรับประกันว่าจะเกิดความยุติธรรมขึ้นอย่างแท้จริง และมีความเสมอภาค

“หลักธรรมาภิบาล” หรือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักที่ใช้ในการวางกรอบจัดระเบียบ ในการบริหารสำหรับผู้มีอำนาจไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน

จากคำอธิบายสั้น ๆ ของสองคำข้างต้นจะเห็นว่า ในปัจจุบัน ทั้งหลักนิติธรรม และหลักธรรมาภิบาล เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ถูกต้อง และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ทั้งยังสามารถเป็นการป้องกันความเสียหาย สร้างภูมิคุ้มกัน สามารถตรวจสอบได้

ไม่ว่าในแง่ใดก็ตามในสมาคมกีฬาอย่างสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ที่มีการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตันเพื่อไปแข่งขันในรายการต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการคัดเลือกที่โปร่งใส ยุติธรรม และเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาคมฯ การนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการคัดเลือก จึงถือเป็นสิ่งที่ดีและจะกลายเป็นบรรทัดฐานต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ      หลักนิติธรรม หลักธรรมาภิบาล สมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์

---

<sup>1</sup> นายกสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

## การนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ ในการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตัน

ตลอดระยะเวลาเกือบยี่สิบปีที่ผ่านมา หลายคนคงจะเห็นถึงพัฒนาการอย่างมากที่เกิดขึ้นกับวงการกีฬาในประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันชมมวยที่นักชกชาวไทยอย่าง “สมรักษ์ คำสิงห์” สามารถคว้าเหรียญทองแรกในกีฬาโอลิมปิกมาครองได้สำเร็จ หลังจากที่ชาวไทยรอคอยมานาน<sup>2</sup> กีฬาเทนนิสที่ในสมัยหนึ่งนักกีฬาไทยสามารถก้าวขึ้นไปอยู่ในอันดับหนึ่งในสิบของโลก<sup>3</sup> นักกีฬาเทควันโดที่คว้าเหรียญโอลิมปิก<sup>4</sup> กีฬายกน้ำหนักที่สร้างประวัติศาสตร์ทำเหรียญรางวัลให้ประเทศไทยได้มากที่สุดในการแข่งขันโอลิมปิก<sup>5</sup> กีฬากอล์ฟที่มีโปรกอล์ฟหน้าใหม่เกิดขึ้นมากมายและสามารถเข้าแข่งในรายการหลักได้มากขึ้น รวมไปถึงกีฬาแบดมินตัน<sup>6</sup> ที่สร้างชื่อเสียงในการแข่งขันระดับต่าง ๆ อย่างมากมาย

แม้ว่าเราจะประสบความสำเร็จมากมายเพียงใด วันหนึ่งนักกีฬาเหล่านี้ก็ต้องประสบกับความร่วงโรยตามอายุ ตามสภาพร่างกาย หรือแม้แต่อาการบาดเจ็บ จนไม่สามารถลงแข่งขันได้อีก การคัดเลือกนักกีฬาหน้าใหม่เพื่อเป็นตัวแทนในชนิดกีฬานั้น ๆ จึงมีความสำคัญไม่แพ้กัน เพื่อเป็นการทดแทนและสร้างนักกีฬาหน้าใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา นั่นก็เพราะความสำเร็จไม่ได้คงอยู่ตลอดไป และไม่มีใครสามารถเก่งกาจได้ตลอดกาล

อดีตที่ผ่านมาหลายครั้ง เราอาจเคยได้ยินคนกล่าวถึงนักกีฬาทีมชาติที่ไม่มีฝีมือ ไม่มีความพร้อมในการแข่งขัน หรือแม้กระทั่งขาดวินัยของนักกีฬาที่ดี แต่สามารถติดทีมชาติได้เพราะใช้เส้นสายหรืออิทธิพลบางอย่าง หรือแม้แต่ข่าวของนักกีฬาที่มีฝีมือ มากความสามารถ แต่ไม่ติดทีมชาติเพราะไม่มีเส้นสายไม่เด่นดัง แม้ในปัจจุบัน ในยุคที่การสื่อสารและการติดต่อรวดเร็วขึ้น ทำให้อาจจะไม่มีกรณีเช่นนั้นแล้ว หรือหากมีก็น้อยลงกว่าเดิมมาก และในการคัดเลือกตัวนักกีฬา หากใช้หลักธรรมาภิบาลเข้ามาเสริมเข้าไปด้วย จะทำให้ได้นักกีฬาที่เก่งกาจและมีความสามารถ ประกอบกับถือเป็นการพัฒนาวงการกีฬาของประเทศไทยไปพร้อมกันอีกด้วย

ด้วยเหตุที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงมองว่าหากเราใช้หลักธรรมาภิบาลเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจคัดเลือกนักกีฬา และภายใต้กรอบของหลักธรรมาภิบาลจะเป็นการสร้างการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างความโปร่งใส ไร้ข้อโต้แย้ง ประกอบกับเพื่อเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นคงให้กับวงการกีฬาอีกด้วย

<sup>2</sup> เหรียญทองเหรียญนี้ได้จากการแข่งขันมวยสากลสมัครเล่น ในกีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 26 ที่เมืองแอตแลนตา รัฐจอร์เจีย สหรัฐอเมริกา ในปี พ.ศ. 2539

<sup>3</sup> อยู่ในอันดับสูงสุดคือ อันดับ 9 ในปี พ.ศ. 2546 อีกทั้งยังเป็นชาวเอเชียคนแรกที่ทำอันดับได้สูงสุด

<sup>4</sup> ยาวภา บุรพลชัย จากเทควันโดหญิง ในกีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 28 ที่ประเทศกรีซ ในปี พ.ศ. 2551

<sup>5</sup> ในกีฬาโอลิมปิก ครั้งที่ 28 ที่ประเทศกรีซ ในปี พ.ศ. 2551 ซึ่งสามารถทำเหรียญรางวัลไปได้ถึง 4 เหรียญ

<sup>6</sup> ไม่ว่าจะเป็น พระเจ้าหลานเธอ พระองค์เจ้าสิริวิณณวรีนารีรัตน์ , บุญศักดิ์ พลสนะ , รัชชก อินทนนท์ , ณิชชาอร จินดาพล , ทรัพย์สิรี แต้รัตนชัย , บุศนันท์ อึ้งบำรุงพันธ์ , พรทิพย์ บุระณะประเสริฐสุข เป็นต้น

## หลักนิติธรรม ความหมายและที่มา

ก่อนที่จะกล่าวถึงหลักธรรมาภิบาล ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงความหมายของคำว่าหลักนิติธรรมเสียก่อน ในฐานะที่เป็นหลักสำคัญของการปกครองบ้านเมืองและเป็นพื้นฐานของการปกครองและเพื่อพิจารณาถึงการปรับใช้ตามหัวข้อของผู้เขียน

คำว่า “หลักนิติธรรม” มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Rule of Law ซึ่งมีผู้ให้คำแปลไว้หลากหลาย อาทิ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานแปลว่า “หลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย” บ้างก็แปลว่า “หลักการปกครองด้วยกฎหมาย” หรือ “หลักแห่งกฎหมาย” หรือ “หลักกฎหมาย” “กฎของกฎหมาย” “หลักความศักดิ์สิทธิ์ของกฎหมาย” “หลักความยุติธรรมตามกฎหมาย” “หลักธรรม” “หลักธรรมแห่งกฎหมายหรือนิติปรัชญา” “นิติธรรมวินัย” “ธรรมะแห่งกฎหมาย” หรือ “นิติสดมภ์” ฯลฯ แต่คำแปลที่ได้รับความนิยมและใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไปคือคำว่า “หลักนิติธรรม”

อันที่จริงคำว่า “หลักนิติธรรม” ที่มาจากคำว่า Rule of Law ไม่ใช่คำใหม่ในวงการกฎหมายของประเทศไทย นักวิชาการและนักกฎหมายไทยได้ยินและรู้จักกับคำว่าหลักนิติธรรมกันมานานพอสมควร แต่เนื่องจากหลักนิติธรรมเป็นแนวคิดที่กำเนิดและพัฒนาขึ้นก่อนในประเทศอังกฤษ อันมีระบบกฎหมายแนวคิดและสภาพแวดล้อมที่ต่างจากกฎหมายไทย ประกอบกับหลักนิติธรรมเป็นหลักคิดที่เป็นนามธรรม เป็นเรื่องที่ยากเข้าใจยาก และมีพลวัตตลอดเวลา นักคิด นักกฎหมาย นักวิชาการได้อธิบายให้ความหมาย องค์กรประกอบ สาระสำคัญ ฯลฯ ของคำว่าหลักนิติธรรมไว้ไม่ตรงกันเสียทีเดียว เหตุต่าง ๆ เหล่านี้จึงอาจทำให้ นักกฎหมายและบุคคลต่าง ๆ มีความเข้าใจความหมาย องค์กรประกอบ สาระสำคัญ และความสำคัญของหลักนิติธรรมแตกต่างกันไป

อย่างไรก็ตาม แม้ในสภาวะการณ์ที่นักคิด นักกฎหมายอาจอธิบายและเข้าใจความหมาย องค์กรประกอบ สาระสำคัญ และความสำคัญของหลักนิติธรรมแตกต่างกันไป แต่ในช่วงหลายปีที่ประเทศไทยประสบวิกฤตความแตกต่างทางความคิด นักกฎหมาย นักวิชาการ องค์กรต่าง ๆ ตลอดจนประชาชนทั่วไป กลับพูดถึงและกล่าวอ้างให้ทุก ๆ ฝ่ายเคารพและยึดหลักนิติธรรมมากเป็นพิเศษ จนทำให้สรุปได้ว่า ไม่ว่าจะแต่ละบุคคลจะเข้าใจความหมาย สาระสำคัญหรือองค์กรประกอบของหลักนิติธรรมตรงกันหรือไม่อย่างไร แต่ทุกคนเคารพและยึดหลักนิติธรรม<sup>7</sup>

กล่าวโดยสรุป<sup>8</sup> กฎหมายซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นนั้น ต้องมีหลักไว้ให้ยึด มีหลักไว้ให้พัน หากกฎหมายออกนอกหลักที่ปักไว้ ก็ไม่เป็นกฎหมาย ดังนั้น การออกกฎหมาย การใช้บังคับกฎหมาย การตีความกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรม ต้องอยู่ภายใต้หลักยึดนี้ ซึ่งก็คือ หลักนิติธรรม หากออกนอกหลักก็ไม่มีผลใช้บังคับ

หลักนิติธรรม คือหลักที่ใช้กำกับดูแลและตรวจสอบ อำนาจอันไม่ชอบธรรมของรัฐสภาและฝ่ายบริหาร และเป็นหลักที่ใช้ตรวจสอบการการปฏิบัติหน้าที่ของผู้พิพากษาตุลาการ อำนาจอธิปไตยทั้ง 3 รวมทั้งรัฐธรรมนูญต้องอยู่ภายใต้หลักนิติธรรม

<sup>7</sup> หลักนิติธรรม ความหมาย สาระสำคัญ และผลของการฝ่าฝืน , <http://www.lrc.go.th/th/?p=5716> , สืบค้นเมื่อ 3

พฤษภาคม 2560

<sup>8</sup> อ้างแล้ว

หลักนิติธรรม จึงเป็นเสาหลักที่ปักไว้ให้กฎหมายยึด เพื่อมุ่งไปสู่ความยุติธรรม หลักนิติธรรม จะช่วยป้องกันมิให้กฎหมายกลายเป็นเครื่องมือของผู้มีอำนาจ ดังนั้น การพิจารณาถึงหลักนิติธรรม รวมไปถึง การตีความ การให้ความหมายข้างต้น หากหลักนิติธรรมเป็นหลักที่ใช้กันทั่วไปในทางกฎหมาย หรือทางราชการ ในภาคส่วนอื่นก็คงเปรียบได้กับคำว่า “หลักธรรมาภิบาล” เพราะในทางกลับกัน หลักธรรมาภิบาลก็เป็นหลักที่ใช้ควบคุม วางกรอบการดำเนินการ เพื่อความสุจริตและโปร่งใส เช่นเดียวกัน

## หลักธรรมาภิบาล

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงความหมายและที่มาของหลักธรรมาภิบาลตามความหมายสากล และตาม การนิยามของไทย โดยหลักธรรมาภิบาลสากล United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCA) หรือคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชีย และแปซิฟิก ได้ให้นิยามคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้<sup>9</sup>

1. การมีส่วนร่วม (Participation)
2. นิติธรรม (Rule of Law)
3. ความโปร่งใส (Transparency)
4. การตอบสนอง (Responsiveness)
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness)
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)
8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1997 United Nations Development Programs (UNDP) ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล ซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย รวม 9 ประการ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์
2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรม และไม่มี การเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน
3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของ ข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และข้อมูลข่าวสารได้

<sup>9</sup> ที่มาและความหมาย และการพัฒนาของหลักธรรมาภิบาล , <http://www.socgg.soc.go.th/History1.html> , สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2560

โดยตรง ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนั้นต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไปและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมึมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์ (สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไรคือความต้องการ จำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

สำหรับในประเทศไทยมีการนำแนวความคิด Corporate Social Responsibility (CSR) และการกำหนดมาตรฐาน ISO ในด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ประกอบกับแนวคิดที่มีอยู่ดั้งเดิม คือ การช่วยเหลือแบ่งปันและการทำบุญให้ทาน จึงได้มีกลุ่มธุรกิจและองค์กรต่าง ๆ ร่วมกันผลักดันแนวคิด CSR ให้เกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างเป็นรูปธรรม มีการจัดตั้งเครือข่ายธุรกิจเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social Venture Network Asia) และสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute : CSRI) ซึ่งได้รับการจัดตั้งโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตลอดจนการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ฯลฯ ได้ร่วมสร้างกระแสความรับผิดชอบต่อสังคมผ่านการจัดทำกิจกรรมการพัฒนาชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ รวมไปถึงโฆษณาในเชิงสร้างสรรค์และความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) เมื่อเข้ามาแพร่หลายในประเทศไทยได้มีการบัญญัติศัพท์ไทยขึ้นมาหลายคำ อาทิเช่น ธรรมาภิบาล ประชาธิปไตย ธรรมรัฐ ระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี การปกครองโดยธรรม กรอบการกำกับดูแลที่ดี บรรษัทภิบาล เป็นต้น ซึ่งมีการตกลงโดยคณะรัฐมนตรี เมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่าระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ธรรมาภิบาลให้ความหมายไปในทางการบริหารราชการเพื่อให้แตกต่างจากบรรษัทภิบาล (Cooperate Governance) ซึ่งความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือการบริหารจัดการที่ดี คือ ระบบโครงสร้าง กระบวนการต่าง ๆ ที่ได้วางแนวปฏิบัติหรือวางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุขและเป็นธรรม

เนื่องจากการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นกลไกภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคประชาชน ต่างก็เป็นองค์กรรวมในการแสดงความคิดเห็นเพราะประชาชนเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรง

ธรรมาภิบาล (Good Governance) ในภาคราชการเกิดจากภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจของ ไทยที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงในปี พ.ศ.2540 ซึ่งภาควิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไกการบริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบาย สาธารณะ และการทุจริตมิชอบในวงราชการ อันเป็นความรับผิดชอบของภาคราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ขณะเดียวกันในภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญ มีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคมตลอดจนตระหนักในสิทธิ์และหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อนประสิทธิภาพดังกล่าว ไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วน โอกาสที่จะนำพาประเทศพ้นตัวจากวิกฤติยอมเป็นไปได้ยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองประเทศ ยิ่งขึ้นอีกด้วย

ดังนั้น คณะรัฐมนตรีได้มอบให้สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศ (TDRI) ศึกษาและจัดทำ ข้อเสนอแนะในการป้องกันและแก้ไขปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มอบให้สำนักงาน ก.พ. นำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาจัดทำบันทึกเรื่องการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอแนะให้ออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2542 ต่อมาเมื่อวันที่ 10 สิงหาคม 2542 ได้ประกาศ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และเริ่มมีผลบังคับใช้กับหน่วยงานของรัฐ ตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรก หรือเรียกได้ว่าเป็นการวางฐานในการบริหารราชการแนวใหม่ ซึ่งมีรายละเอียดโดยสรุปและพัฒนาการเกี่ยวกับธรรมาภิบาล<sup>10</sup> ดังนี้<sup>11</sup>

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีหลักพื้นฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี 6 ประการ คือ

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านี้ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มีใจตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์

<sup>10</sup> เฟิงอ่าง

<sup>11</sup> ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 , ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอนที่ 63 ง วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542

อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เป็นประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ต่อมาในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 วรรคแรก (ปัจจุบันเป็นฉบับที่ 7 พ.ศ. 2550) ได้กำหนดว่า “...ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี..

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 เป็นเพียงข้อมูลกำหนดที่แสดงถึงเป้าหมายหลักที่ต้องดำเนินการ แต่ยังขาดการกำหนดวิธีการปฏิบัติของส่วนราชการ และข้าราชการที่จะดำเนินการไปสู่เป้าหมายหลัก โดยต้องมีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ และการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นแนวเดียวกัน โดยไม่ก่อให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการเลือกปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ ทั้งนี้ สามารถวัดผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน จึงได้มีการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นเพื่อให้ทุกส่วนราชการมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตาม

#### วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
- 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 3) มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- 4) ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
- 5) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- 6) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว คือ

- 1) รัฐสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานได้ชัดเจน และมีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป
- 2) ส่วนราชการและข้าราชการมีแนวทางในการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
- 3) ประชาชนได้รับการที่รวดเร็ว สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ

สรุปเนื้อหาของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมีบทบัญญัติรวม 9 หมวด ดังนี้



หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goals) ดังนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ (และกระจายอำนาจการตัดสินใจ)
- (5) การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ (รวมการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่งท้องถิ่น)
- (6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน (รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนและการเปิดเผยข้อมูล)
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม โดยการถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ ดังนี้

- (1) การกำหนดภารกิจของรัฐและส่วนราชการต้องเป็นไปเพื่อเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น และสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ
- (2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้
- (3) กรณีที่ภารกิจใดส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน และชี้แจงให้ประชาชนได้รับรู้และมีส่วนร่วมมากขึ้น
- (4) ข้าราชการต้องรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของสังคมโดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ดีขึ้น
- (5) กรณีพบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขโดยเร็ว

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมายถึง การบริหารงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ (Results) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะสามารถสะท้อนผลงานว่ามีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ รวมทั้งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมีความคุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยให้ส่วนราชการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะชี้วัดผลลัพธ์ของงานได้ ดังนี้

- (1) การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน
- (2) การบริหารราชการแบบบูรณาการ
- (3) การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- (4) ความตกลงในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดให้มีการทำความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance Agreement) ระหว่างผู้กำหนดนโยบายกับผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละเรื่อง
- (5) การกำหนดแผนบริหารราชการ กำหนดให้จัดทำแผนต่างๆ ดังนี้ แผนบริหารราชการแผ่นดิน, แผนนิติบัญญัติ, แผนปฏิบัติราชการที่แปลงจากแผนบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดทำเป็น

2 ระยะ คือ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี และความต่อเนื่องในการปฏิบัติราชการ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนายกรัฐมนตรี หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลและให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ โดยกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความโปร่งใส, หลักความคุ้มค่า, หลักความชัดเจน ในการปฏิบัติราชการ (หลักความรับผิดชอบ)

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

- (1) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
- (2) การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

- (1) การทบทวนภารกิจ
- (2) การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

- (1) การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
- (2) การจัดระบบสารสนเทศ
- (3) การรับฟังข้อร้องเรียน
- (4) การเปิดเผยข้อมูล

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

(1) การประเมินผลโดยผู้ประเมินอิสระเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และความคุ้มค่าในภารกิจ

- (2) การประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา

- (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ (ส่วนเฉพาะตัวกับส่วนประโยชน์

ของหน่วยงาน)

- (4) หากผลการประเมินของส่วนราชการดีให้มีการจัดสรรเงินเป็นรางวัลการเพิ่ม

ประสิทธิภาพ

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ดเป็นเรื่องทั่วไป เช่น ให้อำนาจ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามนอกเหนือพระราชกฤษฎีกานี้ก็ได้

จะเห็นได้ว่าระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 วรรคแรก และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้วางแนวทางกรอบธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาระบบราชการไทย โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งมีการทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ซึ่งประชาชนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารส่วนราชการ และทำยที่สุดประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

แต่สิ่งที่เป็นเครื่องวัดธรรมาภิบาลของระบบราชการได้อย่างหนึ่ง คือ คะแนนดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันของประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2538 - 2550 ประเทศไทยยังได้คะแนนไม่ถึง 4 คะแนน (คะแนนเฉลี่ย 3.28 คะแนน) จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2549 ประเทศไทยได้ 3.60 คะแนน และในปี พ.ศ. 2550 ได้ 3.30 คะแนน ซึ่งคะแนนที่ได้ลดลงนั้นหมายความว่าปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันแย่งลงในสายตาของนักธุรกิจต่างประเทศ

ทั้งนี้ บุคลากรภาครัฐทุกคน ทุกตำแหน่ง จึงต้องช่วยกันและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนระบบธรรมาภิบาลในภาพรวม ให้สามารถทำงานร่วมกับประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนได้ และมีความสำคัญในแต่ละภารกิจของส่วนราชการของตน ซึ่งทุกส่วนราชการสามารถพัฒนางานให้มีธรรมาภิบาลได้ เพื่อให้งานดีขึ้นกว่าเดิม ให้เกิดผลสำเร็จมากขึ้น แม้จะใช้เวลานาน ซึ่งหมายความว่า ถ้าบุคลากรภาครัฐร่วมมือกันพัฒนาระบบราชการให้ดีขึ้น เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้เกิดธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะเป็นการปรับบทบาทภารกิจ การพัฒนาการให้บริการประชาชน การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงาน พร้อมกับเปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการประชาธิปไตย ให้ประชาชนและองค์กรเอกชนได้มีส่วนร่วม ระบบราชการก็จะสามารถตอบสนองระบบธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนได้

จากหลักธรรมาภิบาลข้างต้น จะเห็นว่ามีหลักนิติธรรมเป็นส่วนหนึ่งอยู่ด้วย และเป็นการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี และเป็นไปด้วยความโปร่งใส และยุติธรรม ดังนั้น หากการใช้หลักนิติธรรมเพื่อสร้างกฎหมาย ข้อบังคับ เพื่อบังคับใช้อย่างเสมอภาคกัน ไม่เลือกปฏิบัติ และเท่าเทียมกัน หลักธรรมาภิบาลก็มีขึ้นเพื่อเป็นข้อบังคับ ข้อปฏิบัติอย่างเสมอภาคเช่นเดียวกัน

### **การปรับใช้หลักธรรมาภิบาลในการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตันของสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์**

จากคำอธิบายทั้งหมดที่กล่าวมานั้น หลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ เอกชน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการการบริหารงานที่โปร่งใส และมีการพัฒนา ทั้งนี้ ยังรวมถึงสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ด้วยเช่นกัน เนื่องจากการประสบความสำเร็จของกีฬาแบดมินตันในปัจจุบัน ทำให้มีเยาวชนจำนวนมาก ให้ความสนใจกีฬานี้มากขึ้น อาจจะต้องแย่งชิงตำแหน่งจากนักกีฬาที่มีชื่อเสียงก่อนหน้านี้ หรือความชอบส่วนตัว และเมื่อนักกีฬาหน้าใหม่เหล่านี้มีฝีมือมากขึ้น มีความพร้อมมากขึ้น จุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การได้รับใช้ชาติในฐานะนักกีฬาทีมชาติไทย ทำให้เมื่อมีนักกีฬามากหน้าหลายตาเข้ามาคัดเลือก เพื่อให้ตนเองได้ลงแข่งขันในนามทีมชาติไทย หรือได้รับการสนับสนุนในนามทีมชาติไทย สิ่งตามมาและเป็นปัญหา คือ การคัดเลือกบุคคลที่มีจำนวนมากเช่นนี้ จะทำอย่างไร หรือจะทำอย่างไรให้ได้นักกีฬาที่ดีที่สุด มีความสามารถและเก่งที่สุด มีวินัยที่สุด ผู้เขียนจึงได้นำเอาหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณานั้นเอง

โดยการใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อพิจารณา จะเป็นไปตามกรอบที่ผู้เขียนได้วางเอาไว้ จำนวน 6 ข้อ ดังนี้

(1) หลักนิติธรรม เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วในทุกที่ ทุกแห่ง จะมีข้อบังคับให้ปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นสถานที่ราชการ องค์กรเอกชน ฯลฯ สมาคมใด ๆ ก็เช่นกัน จะมีข้อบังคับ มีกฎ มีระเบียบ โดยในการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตัน สมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการประกาศใช้ระเบียบสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ว่าด้วยหลักเกณฑ์การคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาติ นักกีฬาทีมชาติสำรอง นักกีฬาเยาวชนทีมชาติ ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอน การทดสอบและการประเมิน พุทธศักราช 2557 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 2 พุทธศักราช 2560) เพื่อเป็นหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก ทั้งในด้านผลการทดสอบสมรรถภาพร่างกายและจิตใจ

ตลอดจนความสามารถในทางกีฬาหรือการฝึกสอนกีฬาแบดมินตัน ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ระเบียบนี้กำหนด<sup>12</sup> เพื่อให้คุณสมบัติของนักกีฬาแบดมินตันเป็นไปตามหลักเกณฑ์กำหนด

(2) หลักคุณธรรม จากข้อ (1) เมื่อมีระเบียบของทางสมาคมฯ แล้ว สิ่งต่อมา คือ การนำมาบังคับใช้ หากมีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรม เป็นไปตามข้อกำหนด ยึดถือหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยเฉพาะการคัดเลือกนักกีฬาผู้ทำการคัดเลือกควรยืนอยู่บนพื้นฐานของความเมตตา มีคุณธรรม และยึดถือตามระเบียบของสมาคม<sup>13</sup> ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนถึงวิธีการ และคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาเป็นนักกีฬาแบดมินตันทีมชาติไทย ซึ่งหากทำได้ตามระเบียบดังกล่าว เราจะสามารถบริหารสมาคม บริหารคน รวมไปถึงการดูแลในด้านต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้สมาคม ฯ มีความเจริญก้าวหน้าขึ้นอีกด้วย

(3) หลักความโปร่งใส การที่เรายึดหลักความซื่อสัตย์สุจริต มีการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องเหมาะสม มีข้อมูลหลักฐานที่แสดงถึงความถูกต้องเหมาะสม มีการกระทำการใด ๆ อย่างเปิดเผย ไม่ปกปิดซ่อนเร้น สามารถเปิดเผยแสดงหลักฐานข้อมูลได้ตลอดเวลา<sup>14</sup> การคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตันก็เช่นกัน หากมีการกระทำอย่างถูกต้อง ใช้ข้อมูลที่เป็นความจริง ส่งเสริมนักกีฬาที่มีความสามารถ ยิงการคัดเลือกมีกระบวนการที่โปร่งใสมากเท่าใด มีหลักฐานข้อมูลที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความสามารถและผลการคัดเลือกอย่างแท้จริงว่า กระทำการใด ๆ ไปบ้าง และกระทำไปด้วยด้วยความสุจริต ก็จะเป็นขวัญกำลังใจของบุคลากรต่อไป

(4) หลักความมีส่วนร่วม แม้ว่าการเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อคว้าชัยชนะจะเป็นสิ่งสำคัญ แต่หากขาดการวางแผนร่วมกันของทั้งนักกีฬาและผู้ฝึกสอนว่าจะแข่งขันรายการใด ลงเล่นในทิศทางไหน การแข่งขันอาจจะประสบกับความล้มเหลว อันเนื่องมาจากขาดการมีส่วนร่วมของทั้งสองฝ่าย การมีส่วนร่วมจึงถือเป็นความจำเป็น และเป็นการสร้างบรรยากาศ และโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์ของตนเองตามความเป็นจริง มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดการกระบวนการประเมินผลงาน ปัญหา และมีส่วนร่วมในการแก้ไข โดยอาศัยหลักการให้มีส่วนร่วมนี้ ถือเป็นหัวใจให้บุคลากรทุ่มเทเพื่อสร้างความรักและความศรัทธาให้กับสมาคมฯ

(5) หลักความรับผิดชอบ การบริหารองค์กรโดยเฉพาะสมาคมกีฬาที่มุ่งเน้นถึงผลงานและความสำเร็จเป็นสำคัญ การคิดการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ของผู้บริหารสมาคม ฯ จะต้องนำไปสู่การได้รับผลสูงสุดเสมอ<sup>15</sup> ดังนั้น การคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตัน จึงต้องมุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพ มีความสามารถอย่างแท้จริง และมีความเหมาะสม เพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดในการแข่งขัน นอกจากนี้ การรับผิดชอบต่อผลที่จะตามมา ยังหมายถึงการที่ผู้บริหารสมาคมฯ แสดงความรับผิดชอบต่อการที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งสุดท้ายจะเป็นที่มาของการแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ดีกว่าเดิม

<sup>12</sup> นิยามคำว่า ทดสอบ , ระเบียบสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ว่าด้วยหลักเกณฑ์การคัดเลือกตัวนักกีฬาทีมชาตินักกีฬาทีมชาติสำรองนักกีฬาเยาวชนทีมชาติ ผู้ฝึกสอน ผู้ช่วยผู้ฝึกสอนการทดสอบและการประเมิน พุทธศักราช 2557 (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 1 พุทธศักราช 2559) ,

<http://www.badmintonthai.or.th/upload/doc/148367691813806.pdf> , สืบค้นเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2560

<sup>13</sup> เฟิงอ้าง , ข้อ 7

<sup>14</sup> ธรรมนูญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ , <https://www.gotoknow.org/posts/363128> , สืบค้นเมื่อวันที่ 22

พฤษภาคม 2560

<sup>15</sup> เฟิงอ้าง

(6) หลักความคุ้มค่า จาก ข้อ 33 ในระเบียบการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตันของสมาคมฯ<sup>16</sup> ที่ระบุว่า “...ในการจัดส่งนักกีฬา นักกีฬาทีมชาติ นักกีฬาทีมชาติสำรอง หรือนักกีฬาเยาวชนทีมชาติลงทำการแข่งขันในต่างประเทศแต่ละครั้ง ให้คณะกรรมการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการและจำนวนนักกีฬาที่จะส่งลงทำการแข่งขัน โดยคำนึงถึงเป้าหมายประสิทธิภาพ ประสิทธิผล งบประมาณของสมาคมฯ หลักเกณฑ์ที่ผู้ให้การสนับสนุนกำหนด และผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ...”

จากระเบียบดังกล่าว จะเห็นได้ว่า สมาคมฯ มีพื้นฐานการตัดสินใจต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โดยจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ถึงแนวทางในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าแต่สามารถก่อให้เกิดผลสูงสุดแก่สมาคมฯ และตัวนักกีฬา อีกทั้งเพื่อความไม่ขาดตอนของนักกีฬาตามระเบียบของสมาคม ข้อที่ 29 ที่ระบุว่า เพื่อให้ให้นักกีฬาทีมชาติ นักกีฬาทีมชาติสำรอง และนักกีฬาเยาวชนทีมชาติมีการทดแทนต่อเนื่องกันตลอด และเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านกีฬาแบดมินตันในระดับสากลตามนโยบายของสมาคมฯ ให้คณะกรรมการแต่งตั้งอนุกรรมการสรรหาขึ้นชุดหนึ่ง ทำหน้าที่เสาะหาเฟ้นตัว และคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตันที่มีระเบียบ วินัย และความสามารถเพียงพอที่จะนำมาฝึกฝน ฝึกซ้อม และอบรมให้เป็นนักกีฬาทีมชาติ หรือนักกีฬาทีมชาติสำรอง หรือนักกีฬาเยาวชนทีมชาติ<sup>17</sup> ซึ่งทำให้สามารถพัฒนานักกีฬาแบดมินตันให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ และมีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

## สรุป

โดยสรุปแล้วหลักนิติธรรมภายใต้หลักธรรมาภิบาลถือเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งซึ่งส่งผลให้การบริหารงานของสมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์อยู่ภายใต้กรอบที่มีความชัดเจน เสมอภาค และเท่าเทียม

อีกทั้ง จะเห็นได้ว่าแม้สมาคมกีฬาแบดมินตันแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ จะไม่ใช่องค์กรราชการ หรือมีการบริหารงานในรูปแบบองค์กรราชการ แต่การนำเอาหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตัน ซึ่งถือเป็นตัวแทนประเทศไทยที่ต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถของนักกีฬา ความรู้ ความสามารถของผู้ทำการคัดเลือก และต้องใช้เวลา โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหากยังมีการหมกเม็ด ปิดบัง หรือไม่เปิดเผยแม้กระทั่งการคัดเลือกนักกีฬา ในอนาคตอาจส่งผลมากขึ้นไปอีก

ดังนั้น การใช้หลักการดังกล่าว จึงเป็นกลไกที่สามารถควบคุม และกำหนดกรอบการคัดเลือกนักกีฬาแบดมินตันได้เป็นอย่างดี และอีกนัยหนึ่งก็เป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นตามมา เพราะการคัดเลือกดังกล่าวมีความโปร่งใส ชัดเจน และเป็นไปตามหลักการที่วางเอาไว้

<sup>16</sup> อ้างแล้ว , <http://www.badmintonthai.or.th/upload/doc/148367691813806.pdf>

<sup>17</sup> เพิ่งอ้าง