

**แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0
ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด**

**GUIDELINES FOR DEVELOPMENT THE QUALITY OF PUBLIC
ADMINISTRATION 4.0 IN ACCORDANCE WITH THE PRINCIPLES
OF GOOD GOVERNANCE OF THE CHANTHABURRI AND TRAT
BORDER DEFENSE COMMAND**

นาวาเอก อาทิตย์ สุทธิธรรม

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(ความมั่นคงศึกษา)

ส่วนบัณฑิตศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

พ.ศ. 2565

ลิขสิทธิ์ของส่วนบัณฑิตศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

หัวข้อวิทยานิพนธ์	: แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลัก ธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
ผู้วิจัย	: นาวาเอก อาทิตย์ สุทธิธรรม
ปริญญา	: ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ความมั่นคงศึกษา)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์	: 1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ลินเชาว์ ประธานกรรมการ 2. พันเอก ดร.เจน สุขศรีทอง กรรมการ 3. ดร.สะถิระ เผือกประพันธ์ กรรมการ
สอบวิทยานิพนธ์ครั้งสุดท้าย	: 27 พฤษภาคม 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด 2) ศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด และ 4) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการทหารในสังกัดกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 288 ราย ด้วยแบบสอบถามเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด (Questionnaire) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) = 0.951 และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 ราย การวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพวิเคราะห์เนื้อหา (Contents Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 20,000 บาท และมีระยะเวลามากกว่า 15 ปี
2. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดในภาพรวม มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก
3. หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก
4. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01
5. แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า หน่วยงานควรมีการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและไทยแลนด์ 4.0 ควรมีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง สร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชน บูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ควรมีการพัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล ควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยการทำให้ Unit School เพื่อทบทวน เพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มาช่วยการปฏิบัติงาน พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมีการประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

คำสำคัญ : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักธรรมาภิบาล กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

Thesis title : GUIDELINES FOR DEVELOPMENT THE QUALITY OF PUBLIC ADMINISTRATION 4.0 IN ACCORDANCE WITH THE PRINCIPLE OF GOOD GOVERNANCE OF THE CHANTHABURI AND TRAT BORDER DEFENSE COMMAND

Researcher : Captain Arthit Sutthithum

Degree : Master of Arts (Security Studies)

Thesis Supervisory Committee : 1. Assistant Professor Dr. Nittaya Sintao Chairman
2. Colonel Dr. Jane Suksritong
3. Dr. Sathira Peuakprapun

Date Of Oral Defense : 27 MAY 2022

ABSTRACT

The objectives of this research were 1) to study the level of public administration quality development 4.0 of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command. 2) to study the level of good governance in administration of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command. 3) to study the relationship between the principles of good governance in administration with the development of the quality of public administration 4.0 of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command. 4) to study the guidelines for the development of the quality of public administration 4.0 according to the principles of good governance of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command. The data were collected from the sample group of 288 military officers under the Chanthaburi and Trat Border Defense Command with a questionnaire on Guidelines for improving the quality of public administration 4.0 in accordance with the principles of good governance of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command. The confidence value of the questionnaire obtained the Cronbach's Alpha Coefficient = 0.951. The in-depth interview was conducted with 12 key contributors. The quantitative research was analyzed with Descriptive Statistics including Percentage, Frequency, Mean, and Standard Deviation and Inferential. Statistics using correlation coefficients of Pearson. The qualitative research was conducted with Content Analysis.

The results revealed that

1. Most of the respondents were marital. Education level is lower than a bachelor's degree. Have a monthly income of not more than 20,000 baht and a period of more than 15 years.

2. Developing the quality of public administration 4.0 of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command as a whole there was a high level of development in the quality of public administration 4.0.

3. Principles of good governance in operation of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command as a whole there was a high level of good governance.

4. The relationship between the principles of good governance in management with the development of the quality of public administration 4.0 of the Chanthaburi and Trat Border Defense Command, which there was a significant positive correlation at the 0.01 level.

5. Guidelines for improving the quality of public administration 4.0 in accordance with the principles of good governance of the Chanthaburi and Trat Border Command found that the agency should have systematic practices and development according to the 20-year national strategy and Thailand 4.0. There should be an area development plan to strengthen security. Create public participation integration with relevant government agencies. Data collection and storage systems should be developed digitally. Personnel should be developed by creating a Unit School to review and add rules that facilitate modern personnel management and systematic human resource management. Use technology or innovation come help work develop morality, ethics, sacrifice according to the principles of good governance and have a serious evaluation of success. Create mutual awareness to develop society and the quality of life of the people under good management and promoting public participation.

Keyword : Development of the quality of public administration, Good Governance, Chanthaburi and Trat Border Defense Command

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลัก
ธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์
จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา สิ้นเช่า อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ
ในการทำวิจัย ตลอดจนตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง จนกระทั่งสำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ
ไว้เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณ พลโท ดร.วิระชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ประธานการสอบวิทยานิพนธ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิตยา สิ้นเช่า พันเอก ดร.เจน สุขศรีทอง และดร.เสถียร เพื่อกประพันธ์
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อีกทั้ง พลเรือโท รณรงค์ สิทธินันทน์ นาย สุบิน ชื่นประเสริฐ และ
ดร.ขจรศักดิ์ เจ้ากรมทอง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำการแก้ไขข้อบกพร่อง ให้ความช่วยเหลือ
และสนับสนุน ในการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

กราบขอบพระคุณ ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด รองผู้บัญชาการป้องกัน
ชายแดนจันทบุรีและตราด เสนาธิการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สมาชิกสภาผู้แทน
ราษฎรจังหวัดจันทบุรี นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดตราด
ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตราด และข้าราชการทหารกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี
และตราด ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม สัมภาษณ์ อีกทั้งช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูลใน
การวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์ที่ได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับบิดา มารดา ครอบครัว
คณาจารย์โรงเรียนเสนาธิการทหารบกทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และเจ้าหน้าที่ทุก
ท่าน ที่บริการอำนวยความสะดวกให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ด้วยดี

นาวาเอก อาทิตย์ สุทธิธรรม

พฤษภาคม 2565

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ปัญหาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
สมมุติฐานการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0.....	9
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล.....	22
บริบทของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด.....	53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	82
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	89
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	90

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	91
ผลการศึกษาเชิงพรรณนา.....	91
ผลการศึกษาเชิงอนุมาน.....	109
ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ.....	112
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	125
สรุปการวิจัย.....	125
อภิปรายผล.....	131
ข้อเสนอแนะ.....	148
บรรณานุกรม.....	151
ภาคผนวก.....	157
ก หนังสือขออนุญาตในการทำวิจัย.....	158
ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	160
ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	170
ประวัติผู้วิจัย.....	173

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 1 การนำ องค์การ.....	15
ตารางที่ 2.2 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 2 การวางแผน เชิงยุทธศาสตร์.....	16
ตารางที่ 2.3 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 3 การให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	17
ตารางที่ 2.4 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	18
ตารางที่ 2.5 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้น บุคลากร.....	19
ตารางที่ 2.6 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 6 การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ.....	20
ตารางที่ 2.7 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 7 ผลลัพธ์ การดำเนินการ.....	21
ตารางที่ 2.8 ผลประเมิน WGI จำแนกเป็นรายด้าน ประจำปี พ.ศ. 2562.....	24
ตารางที่ 2.9 สรุปการสังเคราะห์ตัวแปรแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	78
ตารางที่ 3.1 แสดงการแบ่งกลุ่มตัวอย่างประชากร.....	84
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	92
ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม.....	94
ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดด้านหลักนิติธรรม.....	95
ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักคุณธรรม.....	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความโปร่งใส.....	97
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักการมีส่วนร่วม.....	98
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความรับผิดชอบ...	99
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความคุ้มค่า.....	100
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0 ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม.....	101
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการนำ องค์การ.....	102
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์.....	103
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	104
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	105
ตารางที่ 4.14	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	106

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

<p>ตารางที่ 4.15</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ.....</p>	<p>107</p>
<p>ตารางที่ 4.16</p>	<p>แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ.....</p>	<p>108</p>
<p>ตารางที่ 4.17</p>	<p>แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation) ของเพียร์สัน ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด.....</p>	<p>110</p>

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ภาพที่ 2.1	ธรรมาภิบาลภาครัฐ สร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน.....	46
ภาพที่ 3.1	ขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครื่องชี้และมอร์แกน.....	84

บทที่ 1

บทนำ

1. ปัญหาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ รวมถึงมีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดดทำให้ สังคม สิ่งแวดล้อมได้มีการเปลี่ยนไปจากเดิม อีกทั้งการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ โรคระบาดอุบัติใหม่ (COVID-19) และปัญหาด้านความมั่นคงภัยคุกคามในรูปแบบใหม่นับวันที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้น มีการต่อสู้แข่งขันทางธุรกิจ ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน ส่งผลกระทบให้ทุกองค์การต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ และ สุปราณี ธรรมพิทักษ์, 2562 : 37-49) โดยในส่วนของประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ได้กำหนดว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช, 2560 : 40) และในมาตรา 76 ได้กำหนดไว้ว่ารัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช, 2560 : 45) ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐ มีการกล่าวถึงอย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ

โดยรัฐบาลปัจจุบันได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ขึ้น มีวิสัยทัศน์ประเทศไทยคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และมีความต้องการพัฒนาให้องค์การภาครัฐเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ซึ่งเป็นความท้าทายของหน่วยงานภาครัฐอย่างยิ่งในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยที่ผ่านมาสักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดำเนินการจัดทำ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสร้างหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติเพื่อยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถและมาตรฐานการบริหารจัดการของส่วนราชการ ให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่งได้รับแนวคิดและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาจากประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA) และได้นำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวทาง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยใช้ชื่อว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) และส่งเสริมให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2562 : 45)

พระราชบัญญัติ จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 8 ได้กำหนดให้กระทรวงกลาโหม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (1) พิทักษ์รักษาเอกราชและความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายนอกและภายในราชอาณาจักร ปราบปรามการกบฏและการจลาจล โดยจัดให้มีและใช้กำลังทหารตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยหรือตามที่มีกฎหมายกำหนด (2) พิทักษ์รักษา ปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ ตลอดจนสนับสนุนภารกิจของสถาบันพระมหากษัตริย์ (3) ปกป้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์แห่งชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข พัฒนาประเทศเพื่อความมั่นคงตลอดจนสนับสนุนภารกิจอื่นของรัฐในการพัฒนาประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาจากภัยพิบัติ และการช่วยเหลือประชาชน (4) ศึกษา วิจัย พัฒนา และดำเนินการด้านอุตสาหกรรมป้องกันประเทศและพลังงานทหาร ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ป้องกันประเทศ และด้านกิจการอวกาศ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อสนับสนุนภารกิจของกระทรวงกลาโหมและความมั่นคงของประเทศ (5) ปฏิบัติการอื่นที่เป็นการปฏิบัติการทางทหารนอกเหนือจากสงครามเพื่อความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร หรือปฏิบัติการอื่นใด ทั้งนี้ ตามที่มีกฎหมายกำหนดหรือตามมติคณะรัฐมนตรี และในการดำเนินการตาม (6) กระทรวงกลาโหมอาจมอบหมายให้ส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม หรือหน่วยงานอื่นในกำกับของกระทรวงกลาโหม เป็นผู้ดำเนินการก็ได้ หรืออาจร่วมงาน ร่วมทุนหรือดำเนินการกับภาคเอกชนตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายก็ได้ โดยมีส่วนราชการ ตามมาตรา 10 คือ (1) สำนักงานรัฐมนตรี (2) สำนักงานปลัดกระทรวง (3) กรมราชองครักษ์ และ (4) กองทัพอากาศ (พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม. 2551 : 38-39) ซึ่งกองทัพอากาศเป็นส่วนราชการของกองทัพอากาศไทยตามมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวและมีหน้าที่ตามมาตรา 20 คือ เตรียมกำลังกองทัพอากาศ การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพอากาศตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารเรือเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม. 2551 : 40)

กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีฐานะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นหน่วยเฉพาะกิจของกองทัพเรือ มีหน้าที่รับผิดชอบในการป้องกันชายแดนไทย - กัมพูชา และรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด ทั้งทางบกและทางทะเล โดยปัญหาสำคัญในพื้นที่ ได้แก่ ปัญหาความขัดแย้งตามแนวชายแดน ปัญหายาเสพติด ปัญหาแรงงานต่างด้าวและการลักลอบเข้าเมือง ปัญหาการลักลอบค้าอาวุธสงคราม ปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาสาธารณสุขขนาดใหญ่ ปัญหาโรคระบาด ปัญหาการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาช้างป่าออกนอกเขตพื้นที่อนุรักษ์ เป็นต้น อีกทั้งกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2555 จนถึงปัจจุบัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบ และมีความต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และระบบราชการ 4.0 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจการศึกษา แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้เป็นข้อมูลการพัฒนาหน่วยงานดังกล่าว ในอนาคตต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 2.2 เพื่อศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 2.4 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

3. ขอบเขตของการวิจัย

3.1 ประชากรหรือแหล่งข้อมูลที่ศึกษา

3.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการทหาร ในสังกัดกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 1,140 นาย โดยแบ่งออกเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 209 นาย นายทหารชั้นประทวน จำนวน 931 นาย กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เกร็จซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 10) เปิดตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 288 นาย

3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 12 นาย ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 คน และกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 คน

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

3.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า

3.2.2 ตัวแปรตาม คือ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ

3.3 นิยามศัพท์เฉพาะ

3.3.1 กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด (กปช.จต.) หมายถึง หน่วยเฉพาะกิจของกองทัพเรือ มีภารกิจปฏิบัติการป้องกันชายแดนไทย - กัมพูชา และรักษาความมั่นคงในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด ทั้งทางบกและทางทะเล ตั้งแต่ปัจจุบันถึงวันปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ เพื่อรักษาอธิปไตยและสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดนให้เกิดความสงบเรียบร้อยในพื้นที่รับผิดชอบ

3.3.2 ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักพื้นฐานที่ดี 6 ประการคือ

1) หลักนิติธรรม หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เสมอภาค และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

2) หลักคุณธรรม หมายถึง หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ ชื่อสัตย์สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้อง

3) หลักความโปร่งใส หมายถึง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้คณ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ตามพันธกิจ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้

6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

3.3.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมายถึง เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0

1) การนำองค์การ หมายถึง ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาาร่วมกับเครือข่ายติดตามประเมินผลการดำเนินการ ของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ (ด้วยกลไกของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางการยุทธศาสตร์

2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผล อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วถึง

3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์ โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และ ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

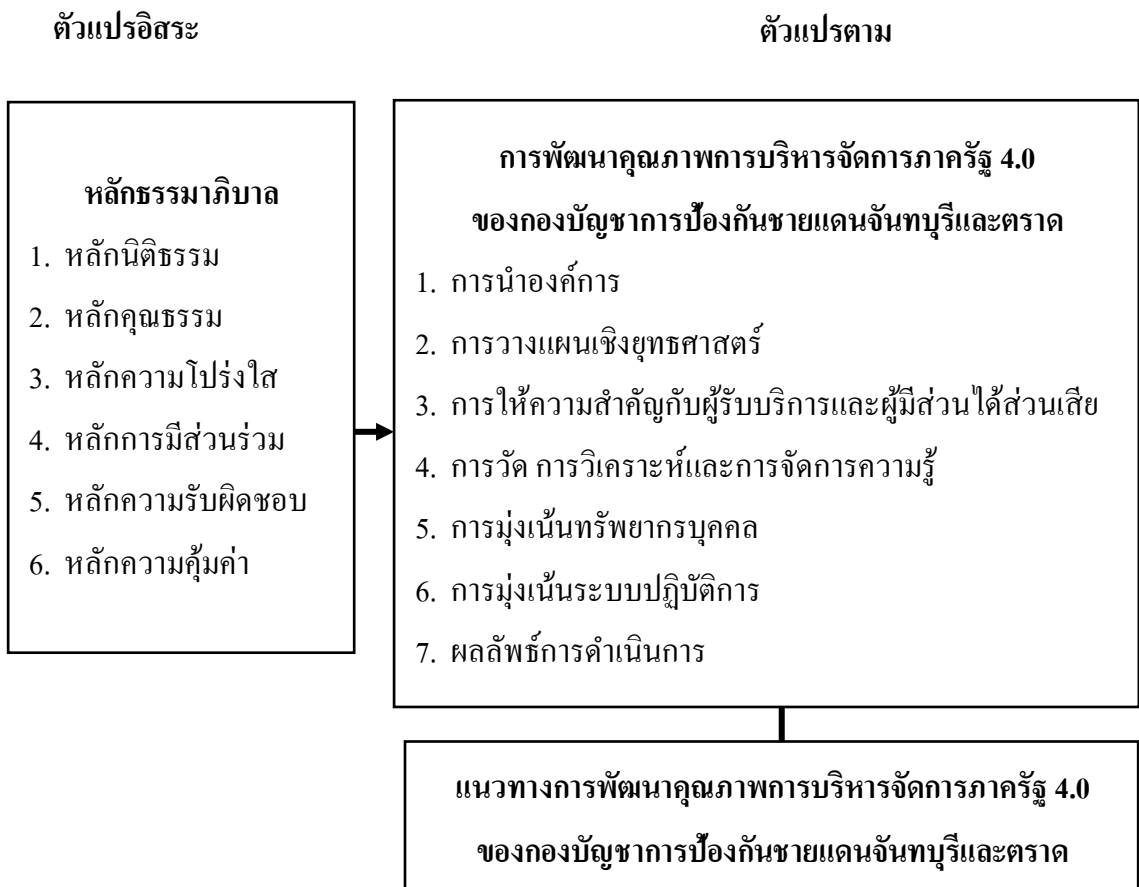
5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการ สาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมายถึง ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า ในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

7) ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น

4. กรอบแนวความคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้ทำการประยุกต์หลักธรรมาภิบาลของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP. 1997 : 5) มาเป็นตัวแปรอิสระประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า และ แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (สำนักงาน ก.พ.ร. 2562 : 20-67) มาเป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และผลลัพธ์การดำเนินการ รายละเอียดเป็นไปตามภาพกรอบแนวความคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

5. สมมุติฐานในการวิจัย

- 5.1 หลักนิติธรรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 5.2 หลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 5.3 หลักความโปร่งใสมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 5.4 หลักการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 5.5 หลักความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- 5.6 หลักความคุ้มค่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 6.1 ทราบระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 และหลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในปัจจุบัน สามารถนำไป ปรับปรุงการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ให้ดีขึ้น
- 6.2 สามารถยืนยันตัวประกอบและทราบค่าปัจจัยน้ำหนักของตัวประกอบแต่ละตัวของ หลักธรรมาภิบาล ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกัน ชายแดนจันทบุรีและตราด ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถนำไปใช้ในการลดงบประมาณได้
- 6.3 ทราบแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการ ป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เพื่อยกระดับองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คู่ระดับมาตรฐานสากลอย่างยั่งยืน และเป็นแบบอย่างแก่หน่วยงานอื่นที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะ เดียวกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลัก
ธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและ
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ตลอดจนการสืบค้นทาง
อินเทอร์เน็ต ซึ่งประเด็นการศึกษามีสาระที่สำคัญดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
3. บริบทของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. การสังเคราะห์ตัวแปรในการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

1.1 ความเป็นมา วัตถุประสงค์และประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ

1.1.1 ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

จากสถานการณ์การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกในปี พ.ศ. 2473 เป็นต้นมา ทำให้นักวิจัยต่าง ๆ ได้เกิดแนวคิดในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขึ้นอย่างมากมาย ประเทศญี่ปุ่น
เป็นประเทศหนึ่งที่ได้นำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นประเทศแรก หลังจากที
ประเทศได้ประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจเนื่องจากแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 หรือเป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่า
รางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) คือ รางวัลอันทรงเกียรติสำหรับองค์กรที่มีการจัดการอย่างมีคุณภาพ
โดยรางวัลเดมมิ่ง (Deming Prize) ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2494 โดยสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกร
แห่งประเทศญี่ปุ่น (The Union of Japanese Scientists and Engineers , JUSE) เพื่อรำลึกถึง Dr. W. Edward
Deming ซึ่งเป็นผู้ที่นำในเรื่องการควบคุมคุณภาพไปสอนชาวญี่ปุ่นจนสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดี
และราคาถูกเพื่อส่งออกไปขายทั่วโลก ส่งผลให้ญี่ปุ่นกลายเป็นผู้นำทางเศรษฐกิจ รางวัลเดมมิ่ง (Deming
Prize) จึงเป็นรางวัลที่มอบให้กับบริษัทอุตสาหกรรมทั่วโลกที่มีผลการดำเนินงานที่โดดเด่นจากการใช้
ระบบจัดการอย่างมีคุณภาพ (TQM) โดยมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกคนทั่วทั้งองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ในแบบฉบับของตนเอง (Unique) องค์กรที่ได้รับรางวัลเดมมิง (Deming Prize) จึงเป็นที่ยอมรับทั้งในญี่ปุ่นและนานาชาติว่าเป็นองค์กรที่มีการจัดการที่ดีเยี่ยมตามมาตรฐานโลก (SCG Logistics, 2020 : 32)

ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่ง จากประเทศต่าง ๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ต่อมาในปี พ.ศ. 2530 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า “Malcolm Baldrige National Quality Award : MBNQA” ซึ่งในปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด โดยมีความโดดเด่นตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท รวมถึงสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา องค์กรด้านสาธารณสุข หน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์พัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิถีปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยในปี พ.ศ. 2547 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้ทำการศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรวม และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต่อมาในปีพ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรปีละ 2 หมวด เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน เมื่อส่วนราชการดำเนินการจนครบทั้ง 6 หมวด ในปีพ.ศ. 2554 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตามและตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการ ก่อนที่จะเข้าสู่การดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award, PMQA) ต่อมาในปีพ.ศ. 2555 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล

1.1.2 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การที่ส่งเสริม สนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2) เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล
- 3) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน

จากการทบทวนวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล และเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

1.1.3 ประโยชน์ของการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อส่วนราชการ

หน่วยงานราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอนตั้งแต่การตรวจประเมินองค์การด้วยตนเอง (Self-Assessment) ซึ่งทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์การให้สมบูรณ์มากขึ้น และส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ อันนำไปสู่การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย อีกทั้งส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดียังได้รับความนิยมนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้มีโอกาสดังกล่าวส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการ

อื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2562 : 2-5)

1.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 : 10-12) กล่าวถึง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 7 หมวด โดยแต่ละหมวดจะมีคำถามต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการ ไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกัน ได้แก่

หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผนปฏิบัติการที่ได้จัดทำไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ และนำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบงาน และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อให้ มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจการสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร อีกทั้งยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการที่รัฐบาลกำหนดให้ส่วนราชการได้ปฏิบัติทั้ง 7 หมวด มีดังนี้ หมวด 1 การนำองค์กร เช่น มีการจัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เช่น มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงกัน หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น มีช่องทางสำหรับรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการหลายช่องทาง และหน่วยงานราชการเน้นการทำงานเชิงรุก หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เช่น มีการจัดการระบบสารสนเทศ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เช่น มีแผนแม่บทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการเป็นการบูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นอย่างไร

1.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0

เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561 คณะรัฐมนตรีมีมติให้หน่วยงานภาครัฐ (ส่วนราชการ จังหวัด และองค์การมหาชน) พัฒนาการสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมอบหมายสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ทำหน้าที่ส่งเสริมและดำเนินการตรวจรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ จึงได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และนำไปส่งเสริม เพื่อการยกระดับหน่วยงานภาครัฐ สู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติและแรงจูงใจให้กับหน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ เกี่ยวกับการส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการประชุม ครั้งที่ 4/2561 เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2561 ได้มีมติให้นำเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 เป็นเกณฑ์การพิจารณารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2564 : 2-3)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับ

เป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมีกรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด โดยหมวด 1-6 ซึ่งเป็น หมวดกระบวนการ จะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น ส่วนหมวด 7 ซึ่งเป็น หมวดผลลัพธ์การดำเนินการ จะมีประเด็นในการพิจารณา 6 ประเด็น รวมทั้งหมด 30 ประเด็นในการประเมิน แต่ละประเด็นจะมีระดับการประเมิน 3 ระดับ ได้แก่ พื้นฐาน (Basic) ก้าวหน้า (Advance) และพัฒนาจนเกิดผล (Significance) รายละเอียดของเป้าหมายและประเด็นการประเมินเป็นดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. 2562 : 22)

1.3.1 หมวด 1 การนำองค์การ

เป้าหมาย : เพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผล และสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาพร้อมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ (ด้วยกลไกของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2.1 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 1 การนำองค์การ

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. ระบบการนำองค์การที่ สร้างความยั่งยืน	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ ตอบสนองพันธกิจ	วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ สอด รับกับยุทธศาสตร์ ประเทศ	สร้างนวัตกรรม/ วัฒนธรรมที่มุ่ง ประโยชน์สุขประชาชน
2. ป้องกันทุจริตและ สร้างความโปร่งใส	นโยบายการป้องกัน ทุจริตและระบบกำกับ ดูแลที่มีประสิทธิภาพ	การติดตาม ปรับปรุง และ รายงานผลต่อสาธารณะ และหน่วยงานบังคับบัญชา	ผลการประเมินในระดับดี โดย หน่วยงานภายนอกเป็นแบบอย่าง ที่ดีและการสร้างต้นแบบด้าน ความโปร่งใส
3. การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผ่านการสร้างการมีส่วน ร่วมจาก เครือข่ายทั้ง ภายในและภายนอก	สร้างสภาพแวดล้อมที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่าน การมีส่วนร่วมของ บุคลากรภายในและ การสร้างเครือข่าย ภายนอก	การตั้งเป้าหมายท้าทายและ การส่งเสริมให้เกิด นวัตกรรมของกระบวนการ และการบริการ	สร้างนวัตกรรมเชิง นโยบายนที่มี ผลกระทบสูง ที่สามารถ แก้ปัญหาที่ซับซ้อน
4. กำกับถึงผลกระทบ ต่อ สังคมและการมุ่งเน้น ให้ เกิดผลลัพธ์	ติดตามตัวชี้วัดและ ผลการดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่อง	การใช้กลไกการสื่อสาร และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อ นำไปสู่การแก้ไขปัญหา อย่างทันกาล	ติดตามผลดำเนินการและ ผลกระทบระยะสั้นและระยะยาว ที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2562). **คู่มือการประเมินสถานะของ
หน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0**. หน้า 22.

1.3.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มี
ประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมาย
เชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับ
ยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมาย
เชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

ตารางที่ 2.2 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 2 การวางแผน
เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. แผนยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองความท้าทาย และสร้างนวัตกรรมเพื่อ การเปลี่ยนแปลง	กระบวนการวางแผน ยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบ ตอบสนองความต้องการของ ประชาชนและบรรลุ พันธกิจ องค์การ	แผนยุทธศาสตร์ ตอบสนองความท้าทาย ของส่วนราชการมีการ คาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ที่กำลังเกิดในอนาคต	แผนยุทธศาสตร์เพิ่ม ขีดความสามารถในการ แข่งขันสร้างโอกาสและ ส่งเสริมการพัฒนาประเทศ
2. เป้าหมายยุทธศาสตร์ทั้ง ระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ชาติ	กำหนดเป้าประสงค์และ ตัวชี้วัดที่ตอบสนองพันธกิจ ในระยะสั้น ระยะยาว และ สร้างการเปลี่ยนแปลง	วิเคราะห์ผลกระทบของ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดทั้ง ระยะสั้นและระยะยาวต่อ ยุทธศาสตร์ประเทศ	วิเคราะห์ผลกระทบต่อ เศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม ทั้ง ทางตรงและทางอ้อม
3. แผนงานขับเคลื่อนลง ไปทุกภาคส่วน	แผนครอบคลุมทุกส่วน ชัดเจน มีการสื่อสารสู่การ ปฏิบัติ	แผนเน้นประสิทธิภาพทำ น้อยได้มากและสร้าง คุณค่าแก่ประชาชน	บูรณาการกับแผนงานด้าน บุคลากร การใช้ทรัพยากร การใช้ข้อมูลร่วมกัน
4. การติดตามผลการ แก้ไขปัญหา และการ รายงานผล	การติดตามรายงานผลและ การบรรลุเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์	การคาดการณ์ การแก้ ปัญหาและการปรับแผนให้ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับแผนตอบสนองได้ ทันเวลา เชิงรุก มี ประสิทธิภาพ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2562). **คู่มือการประเมินสถานะของ
หน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0.** หน้า 29.

1.3.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการ
บริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรม
การบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะ
บุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการ
และความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการ
แก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของ
ประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตารางที่ 2.3 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 3 การให้ความสำคัญ
กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้บริการและการเข้าถึง	ใช้ข้อมูลเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง	วิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการ และความคาดหวังใหม่	ใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกเพื่อวางนโยบายเชิงรุกทั้งปัจจุบันและอนาคต
2. การประเมินความพึงพอใจและความผูกพัน	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	วิเคราะห์ผลเพื่อตอบสนองความต้องการและแก้ปัญหาเชิงรุก	บูรณาการกับฐานข้อมูลแหล่งอื่น เพื่อการวางแผนและการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ
3. การสร้างนวัตกรรมบริการและการตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม	การปรับปรุงบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ปรับปรุงกระบวนการและสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการในภาพรวมและเฉพาะกลุ่ม	สร้างนวัตกรรมที่สามารถออกแบบการให้บริการเฉพาะบุคคล
4. กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็วและสร้างสรรค์	กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนเป็นระบบตอบสนองรวดเร็ว	ใช้เทคโนโลยีเพื่อตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2562). **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0**. หน้า 35.

1.3.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งองค์การ รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และ ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพและใช้งานได้

ตารางที่ 2.4 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. การกำหนดตัววัดเพื่อติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพ	การวางแผนและรวบรวมข้อมูลและตัววัดทุกระดับ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบจัดการข้อมูล มีประสิทธิภาพ ปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้เข้าถึงง่าย	การจัดให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน โดยไม่ต้องร้องขอ
2. การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหา	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดเพื่อแก้ปัญหาในระดับที่สำคัญ	เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาและแก้ไขในเชิงนโยบายและการปรับยุทธศาสตร์	เชื่อมโยงผลในทุกระดับ เพื่อคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้น
3. การใช้ความรู้และองค์ความรู้ของส่วนราชการ ในการแก้ปัญหาเรียนรู้ และมีเหตุผล	การรวบรวมองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อใช้ในการเรียนรู้ พัฒนา และต่อยอด	วิเคราะห์เชื่อมโยงกับ ข้อมูลและองค์ความรู้จากภายนอกเพื่อแก้ปัญหา และสร้างนวัตกรรม	นำองค์ความรู้ไปใช้ปรับปรุง จนเกิดกระบวนการที่เป็นเลิศ บรรลุยุทธศาสตร์และการสร้างมูลค่าเพิ่มสู่ประชาชน
4. การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศและการปรับระบบการทำงานเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ	วางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ	มีระบบความมั่นคงทางไซเบอร์และการเตรียมพร้อมในภาวะฉุกเฉิน	ใช้ดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการลดต้นทุนและรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2562). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. หน้า 41.

1.3.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนา บุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวหน้าเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ตารางที่ 2.5 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้น
ทรัพยากรบุคคล

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. ระบบการจัดการ บุคลากรตอบสนอง ยุทธศาสตร์ และ สร้าง แรงจูงใจ	การวางแผนกำลังคนให้ ตรงกับความต้องการและ เพื่อประโยชน์สูงสุดของ ระบบงานของราชการ	ระบบการประเมินผลงาน และความก้าวหน้าสร้าง แรงจูงใจแก่บุคลากรและ บรรลวยุทธศาสตร์	นโยบายการจัดการบุคลากร สนับสนุนการทำงานให้มี คล่องตัวรองรับการ เปลี่ยนแปลง
2. ระบบการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัวและมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์	สภาพแวดล้อมการทำงาน ปลอดภัย คล่องตัว สนับสนุนการทำงานสร้าง ความร่วมมือ	สภาพแวดล้อมที่สร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรมีความ รับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้ทำงาน	เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง คล่องตัว ทำงานร่วมกับ เครือข่ายภายนอก แก้ปัญหา ที่ซับซ้อน
3. การสร้างวัฒนธรรม การทำงานที่ดีและ ความร่วมมือ	สร้างวัฒนธรรมที่เป็นมือ อาชีพเปิดโอกาสให้คิด ริเริ่มและสร้างสรรค์ ผู้การ สร้างนวัตกรรม	ค้นหาปัจจัยที่สร้างความ ผูกพันทุ่มเท มีผลการ ดำเนินงานที่ดี	มีประสิทธิภาพสูงสร้าง ความภูมิใจและความเป็น เจ้าของให้แก่บุคลากร
4. ระบบการพัฒนา บุคลากร	พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ทักษะความรู้ในการทำงาน และด้านดิจิทัล	เพิ่มพูน สังสมทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญที่สำคัญต่อ สมรรถนะหลักขององค์กร	พัฒนาบุคลากรและผู้นำ ให้มีความรอบรู้สามารถ ตัดสินใจพร้อมรับปัญหา ที่ซับซ้อน

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2562). คู่มือการประเมินสถานะของ
หน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. หน้า 47.

1.3.6 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ
เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการ
ปรับปรุงผลผลิต กระบวนการและการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า ในการ
ให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ตารางที่ 2.6 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. กระบวนการทำงานเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ	ออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบทั้งงานภายในและงานที่ข้ามส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	ติดตามควบคุมกระบวนการโดยใช้ตัววัดและเทคโนโลยีดิจิทัล	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการกระบวนการและการบูรณาการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
2. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิตกระบวนการให้บริการ	บริหารจัดการและปรับปรุงอย่างเป็นระบบทั้งกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	สร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการหลัก สนับสนุนการบริการและการสื่อสาร	สร้างนวัตกรรมของกระบวนการระดับ องค์การจนเกิดความเป็นเลิศเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและภาคธุรกิจ
3. การลดต้นทุนการใช้ทรัพยากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน	วิเคราะห์ต้นทุนและลงทุนในทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน	กำหนดนโยบายการลดต้นทุนใช้เทคโนโลยีและใช้ทรัพยากรร่วมกัน	ใช้ข้อมูลเทียบเคียงเพื่อสร้างนวัตกรรม ลดต้นทุนเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ	ติดตามควบคุมประสิทธิผลกระบวนการหลัก และตัววัดเชิงยุทธศาสตร์	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยง การเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์	บูรณาการกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์และส่งผลต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2562). **คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0**. หน้า 53.

1.3.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น

ตารางที่ 2.7 การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ประเด็น	ระดับพื้นฐาน	ระดับก้าวหน้า	ระดับพัฒนาจนเกิดผล
1. ด้านพันธกิจ	ตัววัดตามภารกิจหลัก การบรรลุตามยุทธศาสตร์ อื่น ๆ	ตัววัดตามแผนยุทธศาสตร์ การดำเนินการด้านกฎหมาย	ตัววัดตามนโยบาย
2. ด้านผู้รับบริการและประชาชน	ความพึงพอใจความผูกพันและ การให้ความร่วมมือ	การแก้ไขเรื่องร้องเรียน ประชารัฐ	การปรับเปลี่ยน ด้านการบริการที่ เกิดประโยชน์
3. ด้านการพัฒนาบุคลากร	จำนวนนวัตกรรมต่อบุคลากร บุคลากรอาสาสมัครในโครงการที่ สนองนโยบายหน่วยงาน	บุคลากรร่วมในภาคี เครือข่าย	การเรียนรู้และ ผลการพัฒนา
4. ด้านการเป็นต้นแบบ	จำนวนรางวัลที่ได้รับ จากภายนอก จำนวนบุคลากรที่ได้รับการยกย่อง จากภายนอก	การจัดอันดับในระดับ นานาชาติจำนวนรางวัลที่ ได้รับจากหน่วยงาน ระดับกรม/กระทรวง	จำนวนBest practice
5. ด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม	การบรรลุตัววัดร่วม	ตัววัดด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และ สิ่งแวดล้อม	-
6. ด้านการลดต้นทุน สร้างนวัตกรรม และการจัดการกระบวนการ	การลดต้นทุนนวัตกรรม ปรับปรุงกระบวนการผลการ ปรับปรุงจากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ประสิทธิผลการบรรเทา ผลกระทบต่อด้านภัยพิบัติ ต่างๆ	นวัตกรรมด้าน นโยบาย กฎระเบียบ และกฎหมาย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2562). คู่มือการประเมินสถานะของ
หน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. หน้า 60.

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ดังที่ได้กล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เป็นเครื่องมือ การประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล

2.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาล

2.1.1 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาลในต่างประเทศ

ประธาน สุวรรณมงคล (2558 : 15) ได้กล่าวถึงที่มาของหลักธรรมาภิบาลหรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Good Governance ว่า หลังจากสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลง ประเทศที่ได้ผลกระทบจากภัยสงคราม ได้ทำการฟื้นฟูประเทศให้กลับคืนมาดังเดิม แต่อีกหลายประเทศนั้น ไม่สามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง เนื่องจากเป็นประเทศที่ยากจน โดยเฉพาะกลุ่มประเทศในทวีปแอฟริกา ทำให้ประเทศที่พัฒนาแล้วและองค์การการเงินระหว่างประเทศ โดยเฉพาะธนาคารโลก (World Bank) ได้ให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจจำนวนมากแก่ประเทศต่างๆ ในทวีปแอฟริกา โดยเฉพาะภูมิภาคของทวีปที่เรียกว่า Sub-Sahara region ซึ่งเป็นภูมิภาคที่อยู่ทางตอนใต้ของทะเลทรายซาฮารา ซึ่งประกอบด้วยประเทศส่วนใหญ่ของทวีปแอฟริกาโดยไม่รวมประเทศชูดานและกลุ่มประเทศแอฟริกาเหนือ มีประชากรรวมกันมากกว่า 800 ล้านคน ประเทศในภูมิภาคนี้ อาทิ แองโกล่า แคมารูน ชาด กาบอง เคนย่า แทนซาเนีย เอธิโอเปีย เป็นต้น

หลังจากระยะเวลาผ่านไปหลายสิบปี สภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศในทวีปแอฟริกากลับไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร ยังคงปรากฏข่าวว่า มีประชาชนจำนวนมาก ออกอยาก ล้มตาย เป็นจำนวนมากทุกปี จำนวนคนยากจนยังมีเป็นจำนวนมาก ในขณะที่สงครามกลางเมืองก็ยังคงอยู่ในหลาย ๆ ประเทศ ธนาคารโลก (World Bank) ได้ส่งคณะทำงานเข้าไปศึกษาผลของการให้ความช่วยเหลือของธนาคารโลก (World Bank) และในปี พ.ศ.2522 คณะทำงานดังกล่าวได้นำเสนอรายงานชื่อ Sub-Sahara: From Crisis to Sustainable Growth ต่อคณะกรรมการบริหารธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งในรายงานฉบับนี้ ได้วิเคราะห์สาเหตุสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคนี้ว่า ปัญหาของการพัฒนาประเทศ ที่ทำให้ไม่สามารถเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจได้ เกิดจากการคอร์รัปชันของรัฐบาลและเจ้าหน้าที่รัฐ การไม่ยึดกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน พร้อมทั้งได้เสนอว่า ระบบการบริหารภาครัฐต้องยึดหลักธรรมาภิบาล (governance) ในการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลาย ควรคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ โดยเฉพาะให้มีการปฏิรูปกฎหมาย และระบบบริหารภาครัฐ หลังจากนั้น แนวคิดธรรมาภิบาลหรือ good governance ถูกนำไปเป็นเงื่อนไขในการพิจารณาให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลาย และแพร่หลายเข้าไปในการบริหารภาครัฐกิจเอกชนที่เรียกว่า บรรษัทภิบาลหรือ cooperate governance รวมถึงการบริหารภาครัฐ ที่เรียกว่า ธรรมาภิบาล หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance)

ในปี พ.ศ.2533 สหภาพโซเวียต ซึ่งเป็นผู้นำโลกคอมมิวนิสต์ต้องประสบกับการล่มสลายลง อันเป็นผลมาจากการเจริญเติบโตของโลกาภิวัตน์ ที่มีผลก่อกำเนิดให้อาณาจักรสหภาพโซเวียตต้องแตกสลายกลายเป็นประเทศอิสระหลายประเทศ และทำให้กระแสประชาธิปไตยกลายเป็นกระแสการเมืองการปกครองหลักของโลก ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ระบบบริหารภาครัฐด้วยเช่นกัน ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกระแสประชาธิปไตย โดยเฉพาะการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกิจการของรัฐ หลังจากนั้นไม่นานกระแสการบริหารที่สำคัญ ก็ติดตามมา นั่นคือ กระแสแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีผลกระทบต่อการบริหารภาครัฐโดยตรง การบริหารภาครัฐแนวใหม่มุ่งเน้นความสำเร็จมากกว่าเน้นกระบวนการ ให้ความสำคัญกับคุณภาพการบริการแก่ประชาชน การลด การควบคุมและกระจายอำนาจการบริหารให้แก่ หน่วยงานบริการมากขึ้น การให้ความสำคัญกับการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐเพื่อการให้บริการประชาชน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารของภาครัฐเพิ่มขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ (2561 : 34-37) ได้กล่าวไว้ว่าต่างประเทศมีการตื่นตัวและประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มามากกว่า 30 ปีแล้ว โดยมีการศึกษา เขียนบทความ นำไปปฏิบัติ ตลอดจนจัดทำตัวชี้วัด เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้นมาโดยเฉพาะ ซึ่งธนาคารโลก (World Bank) ได้มีการจัดทำตัวชี้วัดที่เรียกว่า “The Worldwide Governance Indicators: WGI” ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 ที่เป็นการประเมินเกี่ยวกับคุณภาพของการบริหารจัดการบ้านเมือง (Governance) ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก จำนวนมากกว่า 200 ประเทศ โดยการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลมากมาย ไม่ว่าจะเป็น สถาบันต่าง ๆ คลังความคิด (Think Tank) องค์กรที่มีชื่อเสียงองค์กรภาครัฐ องค์กรระหว่างประเทศ และภาคเอกชน ซึ่งทำการเก็บข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ประกอบการ ประชาชน และผู้เชี่ยวชาญ ในประเทศอุตสาหกรรมและประเทศกำลังพัฒนา ดัชนีชี้วัดธรรมาภิบาล (WGI) ประกอบด้วยตัวชี้วัด 6 ด้าน ได้แก่ 1) การรับฟังความคิดเห็นและความรับผิดชอบ (Voice and Accountability) 2) เสถียรภาพทางการเมืองและปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Lack of Violence) 3) ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) 4) คุณภาพของการกำกับดูแล (Regulatory Quality) 5) หลักนิติธรรม (Rule of Law) และ 6) การควบคุมปัญหาการคอร์รัปชัน (Control of Corruption) ทั้งนี้ ผลการประเมิน WGI จำแนกเป็นรายด้าน ในปี พ.ศ. 2562 มีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2.8 ผลประเมิน WGI จำแนกเป็นรายด้าน ประจำปี พ.ศ.2562

WGI จำแนกรายด้าน	ลำดับโลก ปี พ.ศ.2562 (คะแนน)
1) การรับฟังความคิดเห็นและ ความรับผิดชอบ (Voice and Accountability)	ลำดับที่ 1 นอร์เวย์ (ร้อยละ 100) ลำดับที่ 2 สวีเดน (ร้อยละ 99.51) ลำดับที่ 3 ฟินแลนด์ (ร้อยละ 99.01) ประเทศไทย (ร้อยละ 24.14)
2) เสถียรภาพทางการเมืองและ ปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Lack of Violence)	ลำดับที่ 1 กรีนแลนด์ (ร้อยละ 100) ลำดับที่ 2 ไอซ์แลนด์ (ร้อยละ 99.52) ลำดับที่ 3 ลิกเตนสไตน์ (ร้อยละ 99.03) ประเทศไทย (ร้อยละ 26.67)
3) ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness)	ลำดับที่ 1 สิงคโปร์ (ร้อยละ 100) ลำดับที่ 2 สวิตเซอร์แลนด์ (ร้อยละ 99.52) ลำดับที่ 3 เดนมาร์ก (ร้อยละ 99.02) ประเทศไทย (ร้อยละ 65.87)
4) คุณภาพของการกำกับดูแล (Regulatory Quality)	ลำดับที่ 1 สิงคโปร์ (ร้อยละ 100) ลำดับที่ 2 ฮองกง (ร้อยละ 99.52) ลำดับที่ 3 นิวซีแลนด์ (ร้อยละ 99.02) ประเทศไทย (ร้อยละ 60.58)
5) หลักนิติธรรม (Rule of Law)	ลำดับที่ 1 ฟินแลนด์ (ร้อยละ 100) ลำดับที่ 2 นอร์เวย์ (ร้อยละ 99.52) ลำดับที่ 3 สวิตเซอร์แลนด์ (ร้อยละ 99.02) ประเทศไทย (ร้อยละ 57.69)
6) การควบคุมปัญหา การคอร์รัปชัน (Control of Corruption)	ลำดับที่ 1 นิวซีแลนด์ (ร้อยละ 100) ลำดับที่ 2 สิงคโปร์ (ร้อยละ 99.51) ลำดับที่ 3 ฟินแลนด์ (ร้อยละ 99.02) ประเทศไทย (ร้อยละ 39.42)

ที่มา : The World Bank. (2564). **Worldwide Governance Indicators**. p. 65.

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ประเทศไทยได้รับการประเมิน WGI จำแนก เป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย คือ ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) คุณภาพของการกำกับดูแล (Regulatory Quality) หลักนิติธรรม (Rule of Law) การควบคุมปัญหาการคอร์รัปชัน (Control of Corruption) เสถียรภาพทางการเมืองและปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Lack of Violence) การรับฟังความคิดเห็นและความรับผิดชอบ (Voice and Accountability)

นอกจากนี้ ยังมีโครงการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐานสากล ด้านบรรษัทภิบาล หรือโครงการ CG-ROSC (Report on the Observance of Standards and Codes: Corporate Governance Country Assessment) เป็นโครงการที่ประเมินว่าตลาดทุนของประเทศนั้นมีกฎเกณฑ์และการปฏิบัติเป็นไปตามมาตรฐานสากล มากน้อยเพียงใด ผู้ประเมิน คือ ธนาคารโลก (World Bank) โดยการเข้าร่วมโครงการประเมินจะขึ้นกับความสมัครใจของแต่ละประเทศ ดังนั้น ความถี่ห่างของการประเมินจึงไม่เท่ากัน และเมื่อผลการประเมินเสร็จสิ้นแล้ว ก็ยังขึ้นอยู่กับความสมัครใจของประเทศนั้น ๆ อีกด้วยว่าจะยินยอมให้มีการเผยแพร่รายงานดังกล่าวหรือไม่ นอกจากนี้ การเข้ารับการประเมินตามโครงการไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เพียงแต่ต้องให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูล และช่วยประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในประเทศ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ของธนาคารโลก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลได้ โดยประเทศไทยเข้าร่วมประเมินครั้งแรกปี พ.ศ. 2548 เกณฑ์การประเมินนี้เป็นไปตามหลักการขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development) หรือที่เรียกว่า OECD ซึ่งประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่ 1) การบังคับใช้กฎหมาย และกรอบการดำเนินการด้านบรรษัทภิบาล 2) สิทธิของผู้ถือหุ้น 3) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน 4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท 5) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส และ 6) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

2.1.2 ความเป็นมาของหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย

ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในระบบราชการ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศไทยได้รับแรงผลักดันอย่างมากจากปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และกระแสโลกาภิวัตน์ รวมถึงสภาวะการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศในภูมิภาค ส่งผลทำให้ประเทศไทยต้องมีการพัฒนา ปฏิรูปโครงสร้างและวิธีการปฏิบัติของภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ดังนั้น จึงมีการศึกษาและนำแนวคิดของธรรมาภิบาลมาผสมผสานกับรูปแบบการปกครองที่ใช้อยู่ และมีการผลักดันให้เป็นหลักในการสร้างการปกครองที่ดีของประเทศ ในปลายปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยที่เรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” อันเนื่องมาจากความไม่พอเพียงของนักรูทิจ นักลงทุน ความไม่โปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ การแทรกแซงของนักการเมืองในกิจการธนาคารและสถาบันการเงิน ทำให้รัฐบาลไทยต้องหันไปขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ International Monetary Fund (IMF) เป็นผลทำให้รัฐบาลไทยต้องหันมาให้ความสนใจประเด็นนี้อย่างจริงจัง โดยได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประเทศต้องมีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการบูรณะสังคมและประเทศ เพื่อพลิกฟื้นภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ เพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันสถานการณ์ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2558 : 58) ส่งผลให้รัฐบาลมีหนังสือ ลงวันที่

15 ธันวาคม พ.ศ. 2540 ขอความร่วมมือจาก มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย ในการค้นคว้าวิจัย เพื่อได้ข้อเสนอแนะ แนวทางที่เหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ในการแก้ปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น อีกทั้งเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาประเทศให้มีความยั่งยืนถาวรโดยเร็ว ซึ่งต่อมาได้มีการผลักดันหลักธรรมาภิบาลขึ้นอย่างกว้างขวางในประเทศไทย โดยรายละเอียดการผลักดันหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ, 2561 : 23)

1) การผลักดันหลักธรรมาภิบาลด้านกฎหมาย

โดยในปี 2542 มีการวางระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และมีผลใช้บังคับกับหน่วยราชการของรัฐตั้งแต่วันที่ 11 สิงหาคม 2542 (แต่ได้มีการยกเลิกไปแล้ว) โดยมีหลักการสำคัญ 6 ประการได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ และ(6) หลักความคุ้มค่า หลังจากนั้น ประเทศไทยได้ตรากฎหมายที่เกี่ยวข้องและกล่าวถึงธรรมาภิบาล เช่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ได้วางหลักการว่า “การบริหารราชการจะต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และสนองความต้องการของประชาชน” ต่อมาได้มีการยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 และตราเป็นกฎหมายใหม่ คือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อให้การบริหารราชการ แผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2560 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา โดยในหมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ซึ่งได้กำหนดว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช. 2560 : 40) และในมาตรา 76 ได้กำหนดไว้ว่า รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง

วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนาเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช. 2560 : 45) นอกจากนี้กฎหมายดังที่ได้กล่าวมาในเบื้องต้นแล้ว ยังได้มีการกำหนดหลักธรรมาภิบาลไว้ในกฎหมายอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐเป็นไปด้วยความโปร่งใส ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วม และเป็นเครื่องมือหนึ่งในการช่วยป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริต อาทิเช่น

พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เป็นกฎหมายที่ตราขึ้นเพื่อให้การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ มีกรอบการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานกลาง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งนำไปใช้เป็นหลักปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชนให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม มีการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการใช้งานเป็นสำคัญ ซึ่งจะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้จ่ายเงิน มีการวางแผนการดำเนินงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำการจัดซื้อจัดจ้างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งเพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีการส่งเสริมให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ซึ่งเป็นมาตรการหนึ่งเพื่อป้องกันปัญหาการทุจริตและประทุติมิชอบในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ประกอบกับมาตรการอื่น ๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความโปร่งใสในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับสาธารณชนและก่อให้เกิดผลดีกับการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เป็นกฎหมายที่กำหนดให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณของรัฐต้องดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ดังปรากฏให้เห็นในมาตราต่อไปนี้ มาตรา 42 หน่วยงานของรัฐซึ่งมิใช่ส่วนราชการต้องจัดให้มีการวางหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเบิกเงิน การรับเงิน การจ่ายเงิน และการเก็บรักษาเงิน ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายว่าด้วยการนั้นบัญญัติไว้ โดยต้องเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และมาตรา 80 การตรวจเงินแผ่นดินต้องกระทำด้วยความสุจริต รอบคอบ โปร่งใสเที่ยงธรรม กล่าวหาญ ปราศจากอคติ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน ในกรณีมีการกระทำผิดวินัยการเงินการคลังของรัฐตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ การส่งลงโทษทางปกครองให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน

2) การผลักดันหลักธรรมาภิบาลด้านยุทธศาสตร์ แผนและนโยบาย

(1) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ได้มีหลักธรรมาภิบาลปรากฏในเป้าหมายและประเด็นการพัฒนาของยุทธศาสตร์ชาติด้านต่าง ๆ ดังนี้

ก. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย เอกရာช อธิปไตย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับชาติสังคม ชุมชน มุ่งเน้นการพัฒนาคมน เครื่องมือ เทคโนโลยีและระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคาม และภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับความรุนแรง ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตามทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

ข. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติบนพื้นฐานแนวคิดสามประการ ได้แก่ หนึ่ง “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์วัฒนธรรม ประเพณีวิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ สอง “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ สาม “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการพัฒนาคมนรุ่นใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินที่อยู่ดีรวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

ค. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคมนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดีเก่งและมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะรับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อุดม ออบอ้อมอารี มีวินัย รักษา

ศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสาร ภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ผู้การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

ง. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมาย การพัฒนาที่ให้ความสำคัญ กับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่น มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิด ร่วมทำ เพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทย ทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเอง และทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

จ. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมชาติ และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็ทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้งสามด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

ฉ. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาท หน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์ สุจริต ความมัธยัสถ์และสร้าง จิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง

นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความ ชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลด ความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมมี การบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและการอำนวยความสะดวกตามหลักนิติธรรม

(2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ซึ่งเป็น 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ผู้การปฏิบัติ โดยให้ความสำคัญอย่างสูงของการปฏิรูปภาครัฐ ไปสู่แนวทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การกระจายหน้าที่ และความรับผิดชอบในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติ มิชอบ การเสริมสร้างกลไกการตรวจสอบถ่วงดุลทุกภาคส่วนในสังคม และเสริมสร้างความเข้มแข็ง ของครอบครัวและชุมชน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชนให้สามารถเข้าร่วมในการ บริหารจัดการประเทศ การส่งเสริมภาคธุรกิจเอกชนให้เกิดความเข้มแข็ง การลดความเหลื่อมล้ำ การ สร้างความสมดุล การให้ทุกภาคส่วนร่วมกันพัฒนา และการสร้างสังคมที่มีธรรมาภิบาลและเป็นมิตร ต่อสิ่งแวดล้อม (ปิยากร หวังมหาพร และคณะ. 2563 : 15-16).

(3) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562-2565) ได้กำหนดหลักธรรมาภิบาลไว้ในแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ดังนี้ แผนระดับชาติว่าด้วย ความมั่นคงแห่งชาติที่ 6 การสร้างความสามัคคีปรองดอง กลยุทธ์ที่ 4 มุ่งขจัดปัญหาความยากจนและ ลดความเหลื่อมล้ำในสังคมไทย ส่งเสริมการสร้างงาน การกระจายรายได้ การพัฒนาบุคลากรให้มี คุณภาพ เพื่อให้รายได้ต่อหัวของประชาชนมากขึ้น รวมถึงปฏิรูปกลไก การบริหารประเทศทุกระดับ โดยปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มุ่งสร้าง ความเป็นธรรม นำไปสู่การกระจายอำนาจและจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง ตลอดจน การเยียวยาอย่างเหมาะสมและเสมอภาค และ กลยุทธ์ที่ 6 มุ่งเน้นการบริหารและการดำเนินงานของ ภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความเข้มแข็ง สนับสนุนกระบวนการยุติธรรมชุมชน การกระจาย อำนาจให้กับท้องถิ่น และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับประชาชนและ ชุมชนท้องถิ่นให้มีอิสระและ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของตนและ ชุมชน ท้องถิ่นและภาครัฐ ยึดมั่นแนวทางสันติวิธีเป็นบรรทัดฐานการจัดการความขัดแย้ง แผนระดับชาติว่า ด้วยความมั่นคงแห่งชาติที่ 7 การป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อเหตุรุนแรงในพื้นที่จังหวัดชายแดน ภาคใต้ กลยุทธ์ที่ 1 บูรณาการการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบ มีเอกภาพ และเปิด โอกาสให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วม โดยน้อมนำยุทธศาสตร์พระราชทาน “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เกษตรทฤษฎีใหม่ ซึ่งเป็นศาสตร์พระราชาเป็นหลักในการปฏิบัติ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้วยหลักธรรมาภิบาล พัฒนาองค์ความรู้นำหลักวิชาการสากล มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ บรรลุผลสัมฤทธิ์โดยตรงต่อสาเหตุหลักของปัญหา และแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

ที่ 11 การเสริมสร้างความมั่นคงของชาติจากภัยทุจริต กลยุทธ์ที่ 1 นำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐให้บังเกิดผลเป็นรูปธรรม

(4) นโยบายของรัฐ พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้มีนโยบายด้านการส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ ข้อ 10.5 ใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมและจิตสำนึกในการรักษาศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริต ควบคู่กับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับอย่างเคร่งครัด ยกเลิกหรือแก้ไขกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น สร้างภาระแก่ประชาชนเกินควรหรือเปิดช่องโอกาสการทุจริต เช่น ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การอนุญาต อนุมัติและการขอรับบริการจากรัฐ ซึ่งมีขั้นตอนยืดเยื้อ ใช้เวลานาน ค่าใช้จ่ายสูงและเสียค่าใช้จ่ายทั้งของภาครัฐและเอกชน ซึ่งในการดำเนินการตามข้อ 10.5 ได้มีการจัดโครงการรณรงค์ปลูกจิตสำนึกเสริมสร้างธรรมาภิบาลร่วมต้านทุจริต เพื่อสร้างความตระหนัก ปลูกฝังจิตสำนึกและส่งเสริมธรรมาภิบาล สร้างทัศนคติหรือค่านิยมรักความถูกต้อง และร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการต่อต้านการทุจริต เพื่อสร้างธรรมาภิบาล ให้เกิดขึ้นในภาคราชการและในทุกภาคส่วน รวมทั้งเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ประชาชนของภาครัฐ การปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การดำเนินการตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับข้าราชการ ภาคเอกชนและภาคประชาชนในประเด็นต่าง ๆ

(5) โครงการที่รัฐบาลมีมติเห็นชอบให้ภาครัฐมีการดำเนินการ เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการของภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลที่สำคัญได้แก่ ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) และโครงการความโปร่งใสในงานก่อสร้างภาครัฐ (Construction Sector Transparency Initiative: CoST) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก. ข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact: IP) เริ่มขึ้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2558 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้นำข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่พัฒนาโดยองค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International: TI) ที่ใช้ในการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในโครงการจัดซื้อจัดจ้างมาใช้ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในโครงการจัดซื้อจัดจ้างของหน่วยงานภาครัฐ โดยข้อตกลงคุณธรรม (Integrity Pact: IP) เป็นข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรร่วมกันสามฝ่าย ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนที่สนใจเข้ามาเป็นผู้เสนอราคาหรือเสนองานกับภาครัฐ และผู้สังเกตการณ์ (Observer)ว่าจะไม่กระทำการใด ๆ ที่ส่อไปในทางทุจริต เช่น ไม่เรียกรับเงินสินบนหรือผลประโยชน์อื่นใด และจะปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสและเป็นธรรม โดยยอมรับให้มีบุคคลที่สาม ที่มาจากภาคประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้สังเกตการณ์

(Observer) ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างนั้น ๆ ตั้งแต่การจัดทำร่างขอบเขตของงาน (Terms of Reference : TOR) จนถึงสิ้นสุดสัญญา ซึ่งผู้สังเกตการณ์จะต้องกำกับดูแลความเสี่ยงในการทุจริตคอร์รัปชัน ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และการดำเนินงานตามสัญญา ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรการป้องกันตอบข้อกังวลและข้อร้องเรียนของผู้เสนอราคาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แจ้งให้สาธารณชนทราบเกี่ยวกับความโปร่งใสและความเป็นธรรมของกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง

ข. โครงการความโปร่งใสในงานก่อสร้างภาครัฐ (Construction Sector Transparency Initiative: CoST) เป็นโครงการที่มีหลักการ เพื่อสร้างความโปร่งใสในโครงการก่อสร้างภาครัฐ โดยการวางระบบการเปิดเผยข้อมูลของโครงการก่อสร้างสู่สาธารณชนในทุก ๆ ระยะที่ดำเนินการ มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลที่ได้รับมา จากการเปิดเผยข้อมูลโดยคณะทำงานตรวจสอบข้อมูล (Assurance Team) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มสามารถเข้าใจได้และใช้ข้อมูลเหล่านั้น เพื่อเรียกร้องให้เกิดเอาผิดกับผู้หน้าที่รับผิดชอบได้ ในกรณีหากมีความผิดปกติเกิดขึ้นกับโครงการก่อสร้าง ทั้งนี้ ในแต่ละประเทศที่เข้าร่วมโครงการความโปร่งใสในงานก่อสร้างภาครัฐ (CoST) จะดำเนินการโดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Multi – Stakeholder Group: MSG) ซึ่งประกอบไปด้วย ตัวแทนของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 10 มกราคม พ.ศ.2560 คณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติแต่งตั้ง คณะกรรมการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (CoST Committee) โดยมี ปลัดกระทรวงการคลังเป็นประธาน และมีผู้แทนจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ร่วมเป็นกรรมการ และกรมบัญชีกลางเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยมีกรอบแนวทางการดำเนินโครงการ คือ

ก) การพิจารณาคัดเลือกโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่จะเข้าร่วมโครงการความโปร่งใสในงานก่อสร้างภาครัฐ (CoST) โดยคณะกรรมการจะพิจารณาคัดเลือกโครงการจัดซื้อจัดจ้างที่หน่วยงานของรัฐเสนอเพื่อเข้าร่วม โครงการความโปร่งใสในงานก่อสร้างภาครัฐ (CoST) โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโครงการที่เป็นโครงการก่อสร้างของหน่วยงานของรัฐ และเป็นโครงการที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อสาธารณชน

ข) เปิดเผยข้อมูลโครงการจัดซื้อจัดจ้าง โดยหน่วยงานเจ้าของโครงการ ต้องเปิดเผยข้อมูลตลอดระยะเวลาของโครงการ โดยแบ่งการเปิดเผยข้อมูลเป็นสองลักษณะ คือ การเปิดเผยข้อมูลโครงการต่อสาธารณะหรือข้อมูลเชิงรุก (Proactive Disclosure) และการเปิดเผยข้อมูลเมื่อมีการร้องขอหรือข้อมูลเชิงรับ (Reactive Disclosure)

ค) ให้เปิดเผยข้อมูลเชิงรุกผ่านทางระบบการเปิดเผยข้อมูลโครงการความโปร่งใสในงานก่อสร้างภาครัฐ (CoST) ซึ่งอยู่บนเว็บไซต์ของกรมบัญชีกลาง และ คณะทำงานตรวจสอบข้อมูลที่เปิดเผยโดยหน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง

3) การผลักดันหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานของรัฐ

(1) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 23) เป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งทำหน้าที่ส่งเสริม การพัฒนาระบบราชการและส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐ ดังปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 71/10 (1) บัญญัติให้คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ มีอำนาจหน้าที่เสนอแนะ ให้คำปรึกษาแก่ คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบ ราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธี ปฏิบัติราชการอื่น ให้เป็นไปตามมาตรา 3/1 โดยจะเสนอแนะให้มีการกำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และมาตรการก็ได้ โดยในปี พ.ศ. 2552 ได้ศึกษาและจัดทำเกณฑ์สำหรับใช้ในการสำรวจและประเมิน ระดับธรรมาภิบาลของส่วนราชการและจังหวัด ซึ่งได้กำหนดหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้มีการสำรวจสถานะการปฏิบัติราชการ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในหน่วยงานของรัฐ โดยมีการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่ากรม จำนวน 46 หน่วยงาน ส่วนราชการระดับจังหวัดกระจายทั่วทุกภูมิภาค จำนวน 19 จังหวัด และสถาบันอุดมศึกษา 14 หน่วยงาน รวมทั้งสิ้น 79 หน่วยงาน พบว่า สถานการณ์ปฏิบัติราชการตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ในหน่วยงานของรัฐ 10 หลัก สามารถแบ่งได้เป็น สามระดับ คือ การปฏิบัติราชการที่อยู่ใน ระดับค่อนข้างดี การปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับปานกลาง และ การปฏิบัติราชการที่อยู่ในระดับ ค่อนข้างต่ำ

เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2561 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบข้อเสนอ หลักการ มาตรการ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพิ่มเติม รวมทั้งแผนการดำเนินการ ขับเคลื่อน การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 และการกำหนด หน่วยงานรับผิดชอบ ดำเนินการตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยมีสาระสำคัญของเรื่อง คือ ตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนด เป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ ต่อภารกิจของรัฐที่มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐนั้น แต่เนื่องจากหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ยังไม่ครอบคลุม ประเด็นการพัฒนาระบบราชการบางประการ ดังนั้น จึงสมควรเพิ่มเติมมาตรการ และวิธีการให้ส่วน ราชการต้องปฏิบัติซึ่งสรุปสาระสำคัญของข้อเสนอหลักการ มาตรการ และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีเพิ่มเติม ดังนี้

ก. ข้อเสนอหลักการ มาตรการ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพิ่มเติม โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 50 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร

กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้เสนอมาตรการและวิธีการให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติเพิ่มเติมรวม 2 ประเด็น ดังนี้

ก) ประเด็นที่ 1 ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างเปิดกว้างเชื่อมโยงกัน และเกิดความเชื่อถือไว้วางใจให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องเปิดเผย แบ่งปัน และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารสนเทศระหว่างหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งต้องทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ข้อมูลข่าวสารสนเทศได้โดยง่าย นอกจากนี้ในกรณีที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนากิจการบ้านเมืองหรือการปฏิบัติราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ ให้ส่วนราชการต้องดำเนินการสานพลังการทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม หรือเปิดให้ภาคส่วนอื่น ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน

ข) ประเด็นที่ 2 ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ในการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้ส่วนราชการริเริ่มคิดค้นนวัตกรรมที่เกิดประโยชน์หรือสร้างคุณค่าในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านนโยบายสาธารณะ ด้านการให้บริการ ด้านกระบวนการ และด้านการบริหารจัดการองค์การ เป็นต้น โดยให้ความสำคัญต่อกระบวนการคิดเชิงออกแบบร่วมกับประชาชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอำนวยความสะดวก ค่าใช้จ่าย ระยะเวลา และขั้นตอน นอกจากนี้ ให้ถือเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปรับกระบวนการทางความคิดและเพิ่มพูนสมรรถนะ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ข. แผนการดำเนินการขับเคลื่อน เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 ได้กำหนดแผนการดำเนินการขับเคลื่อน โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 50 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพิ่มเติม เพื่อกำหนดแนวทางและปฏิบัติงานในการยกระดับสู่ระบบราชการ 4.0 และให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและติดตามหน่วยงานภาครัฐ ให้มีการดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม) โดยกำหนดแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วย 2 ระยะ ดังนี้

ก) ระยะที่ 1 การดำเนินการระยะสั้น (มีนาคม – กันยายน 2561)
สำนักงาน ก.พ.ร. ดำเนินการสร้างการรับรู้ ความเข้าใจและเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (เพิ่มเติม) และแนวทางการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 รวมถึงให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการจัดทำแผน/แนวทางพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ฯ (เพิ่มเติม) การพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ข) ระยะที่ 2 การดำเนินการระยะยาว (ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2561 เป็นต้นไป) หน่วยงานภาครัฐดำเนินการติดตามประเมินผลการดำเนินการ ตามแผน/แนวทางที่กำหนดเป็นประจำทุกปี เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กรและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการตรวจรับรองสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0

(2) สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ(Institute for Good Governance Promotion: IGP) จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2547 ซึ่งต่อมาได้รับการแปลงสภาพจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ในกำกับของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ เมื่อวันที่ 7 มีนาคม 2547 โดยมีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้ง คือ เพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี เพื่อส่งเสริมและดำเนินการให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งเสริมความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับหน่วยงานภาคเอกชนและประชาชนเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี และให้บริการวิจัย บริการทางวิชาการ หรือเป็นที่ปรึกษาเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี ทั้งนี้ อาจสรุปได้ว่าหน่วยงานดังกล่าวมีหน้าที่ ในการให้บริการทาง วิชาการ แก่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการเป็นหลัก และให้บริการแก่ส่วนราชการ อื่น หน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อส่งเสริมการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี

(3) สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น (สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี) ได้มีการคัดเลือกและให้รางวัลแก่ องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เรียกว่า รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ มีการบริหารจัดการที่ดี โดยรางวัลนี้เกิดขึ้นจากนโยบายของคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ก.ก.ถ.) ในการใช้เงินอุดหนุนเป็นรางวัล เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและจูงใจ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ได้เข้าสู่การแข่งขันในการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการ บริหารจัดการของท้องถิ่น ตามหลักธรรมาภิบาลและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีอันจะส่งผล ให้การให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประชาชน และเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญ ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ตามวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง โดยริเริ่มให้ มีการมอบรางวัลนี้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบัน

(4) สถาบันพระปกเกล้า เป็นหน่วยงานอิสระของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแล ของประธานรัฐสภา มีพันธกิจในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นให้เป็นรากฐานที่มั่นคงของการปกครอง ระบอบประชาธิปไตย จึงได้จัดให้มีการมอบรางวัล พระปกเกล้า และใบประกาศเกียรติคุณสถาบัน

พระปกเกล้าขึ้นเป็นประจำทุกปี ตั้งแต่ปี 2544 เป็นต้นมา ซึ่งให้ความสำคัญกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีความโดดเด่นด้านความโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ต่อมาในปี 2552 สถาบันได้ขยายรางวัล พระปกเกล้าให้ครอบคลุมการดำเนินงานของท้องถิ่น เช่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจการท้องถิ่น การเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ในท้องถิ่น และการเสริมสร้างเครือข่ายจากภาคส่วนต่าง ๆ ในการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น โดย รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ จำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ประเภทที่ 1 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ประเภทที่ 2 ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ประเภทที่ 3 ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม

นอกจากนี้ ยังมีการจัดอบรม หลักสูตรประกาศนียบัตรธรรมภิบาลของผู้บริหารระดับกลาง ให้กับข้าราชการพลเรือนตั้งแต่ระดับชำนาญการหรือชำนาญงานขึ้นไป ผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการท้องถิ่นที่ดำรงตำแหน่งระดับ 7 – 8 เจ้าหน้าที่ พนักงานในหน่วยงานของรัฐ องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ หรือข้าราชการ เจ้าหน้าที่ พนักงานของหน่วยงานอิสระตามรัฐธรรมนูญที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารภาคเอกชน ตลอดจนบุคคลทั่วไปที่สนใจ ซึ่ง “ผู้บริหารระดับกลาง” เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารองค์การ ไปสู่ความสำเร็จเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นเสมือนคนกลางที่ต้องรับและนำนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงไปปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัติจำเป็นต้องประสานและกำกับดูแลนโยบายและงานที่ได้รับมอบหมายให้เป็นไปตามพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนด โดยหลักสูตรดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจบริบทการเมืองการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยและเป็นกลไกในการขับเคลื่อน สนับสนุน การพัฒนาประชาธิปไตย อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิด ความสำคัญ และ หลักการธรรมาภิบาล ตลอดจนการใช้หลักธรรมาภิบาลในบริบทต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานที่ ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตอบสนอง ความต้องการของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม และเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารองค์การในสภาวะการเปลี่ยนแปลงตลอดจนให้ทราบถึงเครื่องมือการ บริหารสมัยใหม่ เพื่อใช้เป็นกลไกในการนำไปปรับใช้ให้เกิดการบริหารงานที่มีหลักธรรมาภิบาลใน องค์การอย่างเหมาะสม

4) การผลักดันหลักธรรมาภิบาลของภาคเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ม.ป.ป.) เป็นองค์การที่มีภารกิจในการส่งเสริม พัฒนา และกำกับดูแลตลาดทุน การดำเนินการของ ก.ล.ต. ได้ ให้ความสำคัญในเรื่องการมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ขององค์การ ก.ล.ต. จึงได้กำหนด แนวทางธรรมาภิบาลขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และ ตลาดหลักทรัพย์ ได้กำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ไว้ในเรื่อง

ดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ความสำนึกในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (Responsibility ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation) การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ (Transparency) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) โดยการพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการวางกรอบจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Code of Conduct and Code of Ethics) อีกทั้งยังตระหนักถึงความสำคัญที่ควรมีหลักธรรมาภิบาลการลงทุน (Investment Governance Code : I Code) เพื่อเป็นหลักปฏิบัติสำหรับการบริหารจัดการลงทุนของผู้ลงทุนสถาบันตามแนวทางสากล การมีหลักธรรมาภิบาลการลงทุนนี้จะนำมาซึ่ง ความน่าเชื่อถือของผู้ลงทุนสถาบันที่บริหารจัดการเงินลงทุนให้กับทั้งลูกค้า ในประเทศและต่างประเทศ และเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี และการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบของบริษัทและกิจการในตลาดทุนไทยด้วย ซึ่ง หลักธรรมาภิบาลการลงทุน (I Code) ประกอบด้วย หลักปฏิบัติ ได้แก่ กำหนดนโยบายธรรมาภิบาลการลงทุนที่ชัดเจน การจัดการความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเพียงพอเพื่อประโยชน์ที่ดีที่สุดของลูกค้า การตัดสินใจและติดตามบริษัทที่ลงทุนอย่างใกล้ชิดและทันเหตุการณ์ การเพิ่มระดับในการติดตามบริษัทที่ลงทุน เมื่อเห็นว่าการติดตามในหลักปฏิบัติที่ไม่เพียงพอ การเปิดเผยนโยบายการใช้สิทธิออกเสียงและผลการใช้สิทธิออกเสียง การร่วมมือกับผู้ลงทุนอื่นตามความเหมาะสม และการเปิดเผยนโยบายธรรมาภิบาลการลงทุน และการปฏิบัติตามนโยบาย ต่อลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาระบบธรรมาภิบาลของภาคเอกชนในประเทศไทย มีพัฒนาการที่ดีขึ้น นับตั้งแต่หลังวิกฤติปี พ.ศ. 2540 ซึ่งปัจจุบันภาคเอกชน โดยเฉพาะในตลาดหลักทรัพย์ มีคะแนนเรื่องธรรมาภิบาลอยู่ในอันดับต้นของอาเซียน และจากการสำรวจล่าสุดพบว่า มีกว่า 354 บริษัทหรือประมาณ 79% ของบริษัทจดทะเบียนที่มีนโยบายส่งเสริมธรรมาภิบาล และต่อต้านการคอร์รัปชัน ซึ่งการประเมินธรรมาภิบาลที่กล่าวถึงนั้น เรียกว่า ASEAN CG Scorecard เป็นโครงการที่ริเริ่มโดย ASEAN Capital Markets Forum ซึ่งเกิดจากการสนับสนุนของ ก.ล.ด. ในภูมิภาคอาเซียน เพื่อทำการประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทจดทะเบียน 6 ประเทศในอาเซียน ได้แก่ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการยกระดับธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน ให้ทัดเทียมสากล เพื่อรองรับการเปิดเสรีของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเพื่อส่งเสริมให้ตลาดทุนอาเซียนเป็นที่สนใจและยอมรับของผู้ลงทุนทั่วโลก

5) การผลักดันหลักธรรมาภิบาลของภาคประชาสังคม

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 55/1 กำหนดให้ในแต่ละจังหวัดนอกจากกรุงเทพมหานคร ให้มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ทำหน้าที่สอดส่องและเสนอแนะการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานของรัฐในจังหวัดให้ใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ประกอบด้วยผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีเขตอำนาจในจังหวัดเป็นประธาน ผู้แทนภาคประชาสังคม ผู้แทนสมาชิกสภาท้องถิ่นที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และผู้แทนภาคธุรกิจเอกชน ในกรณีที่ คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด พบว่ามีการละเลย ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับหรือมีกรณีที่เป็นการทุจริต ให้แจ้งผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานอื่น ของรัฐที่เกี่ยวข้องแล้วแต่กรณี เพื่อดำเนินการตามอำนาจต่อไป ทั้งนี้ นับตั้งแต่กฎหมายกำหนดให้มี คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ในปี พ.ศ. 2550 พบว่า คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ได้เป็นกลไกสำคัญในระดับพื้นที่ ที่ทำหน้าที่สอดส่องและให้ข้อเสนอแนะหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่รัฐในจังหวัด ให้ปฏิบัติการกิจเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และมีบทบาทโดยตรงในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล สามารถช่วยผลักดัน ให้นำนโยบายของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ ขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส โดยเฉพาะ การดำเนินการเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่ รวมทั้งการอำนวยความสะดวก ในด้านต่าง ๆ แก่ประชาชน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีได้จัดให้มีพิธีลงนามในบันทึกข้อตกลง (MOU) การปฏิบัติงานร่วมกันในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตประพตติมิชอบระหว่าง 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงาน ป.ป.ช. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงาน ป.ป.ท. และกรมสอบสวนคดีพิเศษ เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2558 จากบันทึกดังกล่าว นำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกันทั้งในการลงพื้นที่เพื่อสอดส่องหรือตรวจสอบแผนงาน/โครงการ หรือเรื่องร้องเรียน และการส่งเรื่องหากพบว่าหน่วยงานหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐกระทำการทุจริต ตัวอย่างผลการดำเนินการสอดส่องแผนงาน/โครงการ ของคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ที่สำคัญ ได้แก่ โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ทุ่งศรีเมือง เขตเทศบาลนครอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี การแก้ไขปัญหาบ่อบำบัดน้ำเสียบนเกาะเสม็ด จังหวัดระยอง โครงการสิ่งแวดล้อมเพื่อแก้ไขปัญหามลพิษจากฝุ่นในพื้นที่ทำเหมืองแร่และโรงโม่หิน กิจกรรมถนนไร้ฝุ่นอำเภอเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสระบุรี ซึ่งจากการดำเนินการของ คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด ทำให้หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลที่พึงปฏิบัติ

2.2 ความหมายและองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือในภาคเอกชน เรียกว่า หลักบริษัทภิบาล เป็นหลักการบริหารอย่างหนึ่งที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ ซึ่งทุกภาคส่วนได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับหน่วยงานของตน ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือภาคเอกชน ซึ่งคำว่าธรรมาภิบาลนั้น ยังมีคำเรียกอื่น ๆ ที่มีความหมาย ใกล้เคียงกัน เช่น ธรรมรัฐ สุประศาสนการ การกำกับที่ดี ธรรมราษฎร ประชารัฐ รัฐบาล การปกครอง ที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือ Good Governance (สำนักงานป้องกันและปราบปราม ทูติตแห่งชาติ. 2561 : 78) ทั้งนี้ คำว่าธรรมาภิบาล มีผู้ที่ให้นิยาม ความหมาย ตลอดจนองค์ประกอบ ของหลักธรรมาภิบาลไว้อย่างหลากหลาย ทั้งที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันหรือแตกต่างกันใน องค์ประกอบ ดังนี้

2.2.1 ธนาคารโลก (World Bank. 1989 : 25) เป็นองค์กรแรกที่ได้มีการหยิบยก ประเด็นเรื่องหลักธรรมาภิบาลขึ้น ซึ่งในขณะนั้นเป็นช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองใน ประเทศต่าง ๆ อย่างคาดไม่ถึง จึงได้มีการกล่าวถึงหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ขึ้นมา ดังนั้น ธนาคารโลกได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “Good Governance” หมายถึง ลักษณะและวิถีทางการ ใช้อำนาจ ในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เพื่อการพัฒนาอย่าง ยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ โดยมีการเปิดเผยการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน คือ มีกระบวนการที่โปร่งใส มีระบบราชการที่เต็มไปด้วยกลุ่มคนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ ผู้นำรัฐบาลมีความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อการกระทำ ภาคประชาสังคมมีส่วนร่วมต่อ กิจการสาธารณะอย่างเข้มแข็งและปฏิบัติตามหลักนิติธรรม (Rule of Law) โดย หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วยหลักที่สำคัญ 6 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การรับฟังความคิดเห็นและความรับผิดชอบ (Voice and Accountability) เป็นมุมมองการรับรู้ที่ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการเลือกรัฐบาล มีเสรีภาพในการแสดงออก เสรีภาพในการรวมกลุ่ม และเสรีภาพของสื่อมวลชนหรือไม่

2) เสถียรภาพทางการเมืองและปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Lack of Violence) เป็นการวัดการรับรู้ความเป็นไปได้ของความไม่แน่นอนทางการเมือง และ/หรือ ความรุนแรงทางการเมือง รวมไปถึงการก่อการร้าย

3) ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) เป็นการวัด การรับรู้ เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการสาธารณะ คุณภาพของข้าราชการ และระดับความเป็นอิสระจากแรงกดดัน ทางการเมือง คุณภาพของการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ และความน่าเชื่อถือของ ข้อตกลงของรัฐบาล เช่น นโยบาย เป็นต้น

4) คุณภาพของการกำกับดูแล (Regulatory Quality) เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบายที่ได้ประกาศไว้ รวมถึงการกำหนดและปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการอนุมัติ อนุญาตและการสนับสนุนการพัฒนาภาคเอกชน

5) หลักนิติธรรม (Rule of Law) เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับขอบเขตของหน่วยงานที่มีความเชื่อมั่นและปฏิบัติตามกฎระเบียบของสังคม โดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับใช้ตามสัญญากรรมสิทธิในทรัพย์สิน ดำรงและศาล รวมถึงความเป็นไปได้ของอาชญากรรมและความรุนแรง

6) การควบคุมปัญหาการคอร์รัปชัน (Control of Corruption) เป็นการวัดการรับรู้เกี่ยวกับขอบเขตของการใช้อำนาจรัฐเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง รวมทั้งการคอร์รัปชันขนาดเล็กและขนาดใหญ่ อีกทั้งการเข้าควบคุมรัฐโดยกลุ่มชนชั้นสูงและผลประโยชน์ส่วนบุคคล

2.2.2 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund. 2003 : 15) เป็นหน่วยงานที่ได้กำหนดเงื่อนไขให้ประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงิน ต้องสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้น และมีการดำเนินการตามนโยบายสาธารณะที่ได้ตกลงไว้ในสัญญารับการสนับสนุนทางการเงินอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะช่วยให้ประเทศที่ประสบปัญหาสามารถพัฒนาเศรษฐกิจให้กลับสู่เสถียรภาพได้อย่างรวดเร็ว และในระยะยาวสังคมที่มีธรรมาภิบาลจะเป็นสังคมที่มีความเข้มแข็ง มั่นคง มีความสมดุลในการบริหารบ้านเมืองและมีภูมิคุ้มกันวิกฤตที่จะเกิดขึ้นภายหลัง ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับความช่วยเหลือทางการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) องค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้เคยกล่าวไว้ ประกอบด้วยหลักธรรมาภิบาล 3 หลัก ดังนี้ 1) หลักนิติธรรม(Rule of Law) 2) หลักประสิทธิภาพและความรับผิดชอบของภาครัฐ (Efficiency and Accountability) และ 3) การแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน (Tackling Corruption) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่จะทำให้เศรษฐกิจสามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.2.3 ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank . 2011 : 36) ให้ความหมายของคำว่า ธรรมาภิบาล สอดคล้องกับความหมายที่ธนาคารโลกได้ให้นิยามไว้ คือ ลักษณะของการใช้อำนาจในการบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาโดยประกอบด้วย 4 หลัก ได้แก่

1) ความรับผิดชอบ (Accountability) เจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการกระทำของรัฐบาลหรือการใช้อำนาจรัฐได้ ซึ่งควรส่งเสริมให้หน่วยงานรัฐมีความรับผิดชอบโดยการประเมินการดำเนินการทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ การสร้างให้เกิดความรับผิดชอบต่อภาครัฐอาจจะสร้างขึ้นโดยการบริหารจัดการภาครัฐ การจัดการหรือการปฏิรูปองค์การภาครัฐ การจัดการงบประมาณ และการปฏิรูปการให้บริการประชาชน

2) การมีส่วนร่วม (Participation) โครงสร้างของรัฐควรจะมีที่ยึดหยุ่นเพียงพอต่อการปรับปรุง ออกแบบ และนำแผนงานหรือโครงการของรัฐไปปฏิบัติซึ่งการพัฒนากระบวนการการมีส่วนร่วม อาจทำได้โดยการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ของกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ การติดต่อสื่อสารกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน การกระจายอำนาจหรือการเสริมพลังให้กับรัฐบาลส่วนท้องถิ่น และการร่วมมือกับองค์กรที่มีโชงค์การของรัฐ (NGOs)

3) การคาดการณ์ได้ (Predictability) กฎหมายและนโยบายต่าง ๆ ควรจะสามารถกำกับดูแลสังคมได้ มีการบังคับใช้ด้วยความยุติธรรมและสม่ำเสมอ โดยกฎหมายนั้นควรจะเป็นระบบเดียวกันที่ครอบคลุมทั้งภาครัฐ หน่วยงานสนับสนุนต่างๆ ภาคเอกชนและผู้ประกอบการส่วนตัว

4) ความโปร่งใส (Transparency) ข้อมูลข่าวสารควรจะให้สาธารณชนเข้าถึงได้และควรมีความชัดเจนในเรื่องกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางเศรษฐกิจที่ทันสมัยจะสามารถช่วยให้ภาคเอกชนสามารถตัดสินใจทางเศรษฐกิจได้และช่วยยับยั้งการทุจริต โดยในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน

2.2.4 คณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งสหประชาชาติสำหรับเอเชียและแปซิฟิก (United Nations Economic and Social Commission for Asia and The Pacific (UNESCAP). 2009 : 8) กล่าวว่า ธรรมนูญสากล ประกอบด้วยหลักสำคัญของธรรมนูญสากล 8 หลัก ได้แก่

1) การมีส่วนร่วม (Participatory) คือ การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งหญิงและชายในการตัดสินใจที่สำคัญและสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน ซึ่งการมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงานสถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

2) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) ในสังคมประกอบด้วยบุคคลจำนวนมากที่มีความหลากหลายทางความคิด หลักธรรมนูญสากล จึงมุ่งเน้นการไกล่เกลี่ยหรือประนีประนอมในช่วงเวลาที่สังคมมีความต้องการที่แตกต่างกัน โดยการหาฉันทามติที่สามารถบรรลุความต้องการของสังคมโดยรวม รวมทั้งมุมมองระยะยาวเพื่อการพัฒนามนุษย์อย่างยั่งยืนและบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา ทั้งนี้ การมุ่งเน้นฉันทามติจะต้องเข้าใจถึงประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และบริบททางสังคมนั้น ๆ

3) ความรับผิดชอบ (Accountable) ความรับผิดชอบเป็นหลักสำคัญของธรรมนูญสากล ซึ่งมีได้หมายความว่าความรับผิดชอบของรัฐบาลเพียงเท่านั้น หากแต่รวมถึงภาคเอกชนและองค์กรภาคประชาสังคม ที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยต้องรับผิดชอบต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำของตน ซึ่งความรับผิดชอบต่อชนนี้ไม่สามารถบังคับใช้ได้หากไม่มีความโปร่งใสและหลักนิติธรรม

4) ความโปร่งใส (Transparent) หมายถึง การตัดสินใจและการบังคับใช้กฎหมาย ที่ถูกต้องเป็นไปตามหลักนิติธรรม (Rule of Law) หรือกฎระเบียบต่าง ๆ และยังหมายความรวมถึง การที่บุคคลซึ่งอาจได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจหรือการบังคับใช้กฎหมายนั้นๆ สามารถเข้าถึง ข้อมูลข่าวสารได้โดยตรงและอิสระ การมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอและอยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย

5) การตอบสนอง (Responsive) ซึ่งหมายถึงความรับผิดชอบเป็นการพยายาม ให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะคิด กล่าวที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อ ผลการคิดและการตัดสินใจนั้น ๆ

6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) หมายถึง หมายถึงวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิตและจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ คุ่มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนา กระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

7) ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness) หมายถึง ความเสมอภาคเป็น สิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการ ตลอดจนการ ได้รับบริการที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปโภคในด้านอื่น ๆ

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) ตามหลักธรรมาภิบาลนั้น ต้องการความถูกต้องของกฎหมายที่มีการบังคับใช้อย่างเป็นธรรม เท่าเทียม ปกป้องสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะชนกลุ่ม น้อยของสังคม การบังคับใช้กฎหมายอย่างเป็นธรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีศาลหรือตุลาการที่เป็นธรรม และเป็นอิสระรวมถึงมีตำรวจที่ซื่อตรง

2.2.5 โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program (UNDP). 1997 : 45) ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่าเป็นเรื่องของการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติบ้านเมือง รวมทั้งยังได้ กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการ พัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย 9 หลักธรรมาภิบาลที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

1) การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง การที่ทั้งผู้หญิงและผู้ชายควรมี สิทธิออกเสียงในการกำหนดนโยบาย ทั้งโดยตรงหรือผ่านสถาบันที่ถูกต้องตามกฎหมายซึ่งเป็นตัวแทน ของตน การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มและการ แสดงความคิดเห็น รวมถึงการสามารถเข้ามีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

2) หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความ เป็นธรรม และไม่มีการเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน

3) ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียน อย่างเสรีของข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ

และข้อมูลข่าวสารได้โดยตรง การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าว ต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจและการติดตามประเมินสถานการณ์

4) การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง หมายถึงสถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายามดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

5) การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Orientation) หมายถึง การประสานความแตกต่างในผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็นนโยบายและกระบวนการขั้นตอนใด ๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

6) ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตนที่ดี

7) ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) หมายถึง สถาบันและการดำเนินการต่างๆ ควรจะสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่ตอบสนองความต้องการและเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่ามากที่สุด

8) ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ นโยบาย ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคม ควรจะมีความรับผิดชอบต่อสาธารณะและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การรับผิดชอบนั้นแตกต่างกันขึ้นอยู่กับองค์กรและรวมถึงเป็นการตัดสินใจภายในหรือภายนอกองค์กร

9) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หมายถึง ผู้นำและประชาชน ควรจะมีมุมมองระยะยาวบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนามนุษย์รวมถึงมีจิตสำนึกว่า อะไรคือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

2.2.6 องค์กรเพื่อความร่วมมือและพัฒนาเศรษฐกิจ (Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD). 2004 : 16) ให้คำจำกัดความของคำว่า Good governance เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ และความร่วมมือระหว่างกันของคณะกรรมการฝ่ายจัดการ และผู้มีส่วนได้เสีย และยังเป็นกรอบของโครงสร้างแนวทางปฏิบัติและการติดตามการประเมินผลการดำเนินการขององค์กร เพื่อการบรรลุผลตามพันธกิจ ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการที่สำคัญ คือ

1) หลักพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการ (Ensuring the Basis for an Effective Corporate Governance Framework)

2) สิทธิหน้าที่ของผู้ถือหุ้นหลัก (The Rights of Shareholders and Key Ownership Functions)

3) การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน (The Equitable Treatment of Shareholders)

4) บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียในการกำกับดูแลกิจการ (The Role of Stakeholders in Corporate Governance)

5) การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส (Disclosure and Transparency)

6) ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (The Responsibilities of the Board)

2.2.7 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2564 : 69) เป็นองค์การภาครัฐของประเทศไทยที่ได้มีการนำเอาหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทย โดยให้ความหมายของคำว่า “หลักธรรมาภิบาลของการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework)” ประกอบด้วย 4 แนวคิดที่สำคัญ และ 10 หลักการย่อย ดังนี้

1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย หลักการย่อยที่ 1 ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ทั้งนี้ ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น

หลักการย่อยที่ 2 ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องมีวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ปฏิบัติหน้าที่ตามพันธกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการวางเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและอยู่ในระดับที่ตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชน สร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน มีการจัดการความเสี่ยงและมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

หลักการย่อยที่ 3 การตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด สร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม

2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย

หลักการย่อยที่ 4 ความรับผิดชอบ (Accountability) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย รวมทั้งต้องมีการจัดวางระบบการรายงานความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการตรวจสอบและการให้คุณให้โทษ ตลอดจนมีการจัดเตรียมระบบการแก้ไขหรือบรรเทาปัญหาและผลกระทบใด ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น

หลักการย่อยที่ 5 ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย

หลักการย่อยที่ 6 หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

หลักการย่อยที่ 7 ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกด้านชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคลฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่น ๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย

หลักการย่อยที่ 8 การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/Consensus Oriented) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งเปิดให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอ ปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานและร่วมตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะต้องไม่มีข้อคัดค้านที่หาข้อยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ

หลักการย่อยที่ 9 การกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ควรมีการมอบอำนาจและกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการโอนถ่ายบทบาทและภารกิจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม

4) ความรับผิดชอบทางการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย

หลักการย่อยที่ 10 คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) หมายถึง ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของระบบราชการไทยแปดประการ (I AM READY) ได้แก่

I - Integrity	คือ ซื่อสัตย์และกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง
A – Activeness	คือ ทำงานเชิงรุก คิดเชิงบวกและมีจิตบริการ
M - Morality	คือ มีศีลธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
R – Responsiveness	คือ คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง
E - Efficiency	คือ มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A - Accountability	คือ ตรวจสอบได้
D - Democracy	คือ ยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย
Y – Yield	คือ มุ่งผลสัมฤทธิ์



ภาพที่ 2.1 ธรรมเนียมปฏิบัติภาครัฐ สร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ.

ที่มา : สำนักงาน ก.พ.ร. (2564). ธรรมเนียมปฏิบัติภาครัฐ สร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ. หน้า 53.

2.2.8 สถาบันพระปกเกล้า โดยศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า (พัชรื สิโรตส และคณะ. 2561 : 5) ที่ได้อธิบายถึงความหมายของธรรมาภิบาลไว้ว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง กลุ่มหลักการที่ว่าด้วยเรื่องของแนวปฏิบัติเพื่อบริหารและจัดการบ้านเมืองให้ นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มหลักการที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) ความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า ซึ่งความหมายของหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวนี้ มีความ

สอดคล้องกับ พัชรื สิโรตส และคณะ (2561 : 5) ที่ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ว่าเป็นการใช้อำนาจในการบริหารจัดการจัดสรรทรัพยากรและกำกับดูแลที่เป็นไปด้วยความถูกต้อง สำนักรับผิดชอบ สุจริต เทียงธรรม โปร่งใส ด้วยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างแท้จริง โดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม และจริยธรรม ก่อให้เกิดความเป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในการทำงาน

2.2.9 สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ม.ป.ป.) ได้นำหลักธรรมาภิบาลของ OECD มาประยุกต์ใช้ ซึ่งให้นิยามว่า ธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่และความร่วมมือระหว่างกันของคณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้มีส่วนได้เสีย และยังเป็นกรอบของโครงสร้างแนวทางปฏิบัติและการติดตามการประเมินผล การดำเนินการขององค์การเพื่อการบรรลุผลตามพันธกิจ โดยได้กำหนดกรอบธรรมาภิบาลสำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ประกอบด้วย

- 1) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)
- 2) ความสำนักรับผิดชอบหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและมีประสิทธิภาพ (Responsibility)
- 3) ความเคารพในสิทธิและการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างสุจริตและเท่าเทียมกัน รวมถึงการให้โอกาสผู้มีส่วนได้เสียมีส่วนร่วมอย่างเป็นธรรม (Equitable Treatment and Participation)
- 4) การเปิดเผยข้อมูลและการดำเนินงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ (Transparency)
- 5) การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน (Internal Control and Internal Audit)

6) การเพิ่มมูลค่าให้แก่ตลาดทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Value Creation) โดยการพัฒนา ปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

7) การวางกรอบจริยธรรมและจรรยาบรรณ (Code of Conduct and Code of Ethics)

2.2.10 สถาบันเพื่อการวิจัยพัฒนาประเทศไทย อธิบายว่า ธรรมาภิบาล มาจากคำว่า “ธรรม” (แปลว่า คุณความดี) รวมกับคำว่า “อภิ” (แปลว่า ยิ่ง) และคำว่า “บาล” (แปลว่า ปกครองหรือ เลี้ยงดู) ดังนั้น คำว่า “ธรรมาภิบาล” จึงหมายถึง การบริหารหรือการปกครองที่มีความถูกต้อง มีความ ยุติธรรม และมีคุณความดีอย่างยิ่ง ซึ่งตรงกับ คำภาษาอังกฤษว่า “Good Governance” และหมายถึงการ ปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ ยังหมายถึงการบริหาร จัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ธรรมที่ใช้ในการ บริหารงานนี้มีความหมายอย่างกว้างกล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่ รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องชอบธรรมทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงประพฤติ ปฏิบัติ เช่น ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก เป็นต้น

2.2.11 เจเน็ต วันลาห์ลิปป์ (Janet Vanlalhlimpuii, 2018 : 61-72) ได้อธิบาย ธรรมาภิบาลว่า เป็นเกณฑ์ในระดับสูงสุดของการตัดสินใจซึ่งองค์ประกอบคือ

- 1) ความโปร่งใส
- 2) ความรับผิดชอบ
- 3) ความเสมอภาค
- 4) ความมีส่วนร่วม
- 5) ความคุ้มค่า
- 6) ความมีประสิทธิภาพ
- 7) ความมีประสิทธิภาพ
- 8) ความตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

2.2.12 ชาฟิรีย โมฮัมหมัด ยูซุฟ และ แอปดีซีย อาเหม็ด อิบราฮิม (Shafi'i Mohamud Yusuf & Abdiaziz Ahmed Ibrahim, 2019 : 100-103) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หมายถึง การเคารพสิทธิมนุษยชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ การขจัดความยากจน การ ตอบสนอง การปฏิบัติที่เท่าเทียมกันความครอบคลุม ความเป็นธรรม ความเป็นกลาง ไม่มีการเลือกปฏิบัติ รวมทั้งคำนึงถึงความต้องการของคนรุ่นหลัง และระบุหลักธรรมาภิบาล/ตัวชี้วัด 4 ประการที่สำคัญ คือ

- 1) ความรับผิดชอบ
- 2) ความโปร่งใส
- 3) ความมีส่วนร่วม และ
- 4) การคาดการณ์ได้

2.2.13 เอ็ม ทาทาร์ เอ เป็ปซาน และ เอ็ม อามัดวัต (M. Tatar, A. Papzan & M. Ahmadvand. 2019 : 1379-1393) ได้อธิบาย หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย

- 1) หลักความรับผิดชอบ
- 2) หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ
- 3) หลักการมีส่วนร่วม
- 4) หลักนิติธรรม
- 5) หลักความเสมอภาค
- 6) หลักความโปร่งใส
- 7) หลักการตอบสนอง

2.2.14 เซดมายันติ ซาบาร์ กูนาวัน ฮาฟิด แอดคียา พราดะซา และ เทียร์ อาร์เนเซีย ทาเพียนนูลี ซิโทรัส (Sedarmayanti Sabar Gunawan Hafid Aditya Pradesa & Tiur Agnesia Tapiannauli Sitorus. 2020 : 70-81) การปฏิบัติตามธรรมาภิบาลประกอบด้วย 3 มิติ คือ

- 1) ความโปร่งใส
- 2) ความมีส่วนร่วม
- 3) ความรับผิดชอบ

2.2.15 กมลพรรณ พึ่งด้วง (2560 : 24) ได้ให้ความหมายของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล หมายถึง วิธีการดำเนินการที่ดีในการจัดการองค์การอย่างมี คุณธรรม จริยธรรม ภายใต้การดำเนินงานด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบ สามารถตรวจสอบได้ มุ่งประโยชน์สุขให้เกิดกับประชาชน และการมุ่งจัดสรรทรัพยากรขององค์การอย่างคุ้มค่าเป็นระบบตามกฎหมาย มีการดำเนินงานที่เป็นระเบียบ มีประสิทธิภาพ เสมอภาคและเป็นธรรม ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานก่อให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการของส่วนรวม ตลอดจนมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจขององค์การ วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- 1) หลักประสิทธิภาพ
- 2) หลักประสิทธิผล
- 3) หลักการตอบสนอง
- 4) หลักการรับผิดชอบต่อและสามารถตรวจสอบได้
- 5) หลักความเปิดเผยและโปร่งใส
- 6) หลักนิติธรรม
- 7) หลักความเสมอภาค
- 8) หลักการกระจายอำนาจ
- 9) หลักการมีส่วนร่วม

10) การมุ่งเน้นฉันทามติ หลักคุณธรรมและจริยธรรม

2.2.16 กมลยศ พันธุมาศโกมล (2561 : 214) กล่าวว่า หลักธรรมาภิบาล คือ หลักการว่าด้วยแนวคิดที่กำหนดให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือปฏิบัติ เพื่อการบริการสาธารณะและดำเนินการตามนโยบายแห่งรัฐให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดด้วยความเป็นธรรม ซึ่งอาจจำแนกได้ 6 ข้อ คือ

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

2.2.17 ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญา คิสสะมาน (2562 : 6) อธิบายว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง ระบบบริหารการบ้านเมืองและสังคมที่ดีขององค์กร/หน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย ซึ่งประกอบองค์ประกอบในการวัด จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) องค์ประกอบหลักนิติธรรม
- 2) องค์ประกอบหลักคุณธรรม
- 3) องค์ประกอบหลักความโปร่งใส
- 4) องค์ประกอบหลักการมีส่วนร่วม
- 5) องค์ประกอบหลักความรับผิดชอบ
- 6) องค์ประกอบหลักความคุ้มค่า

2.2.18 เอกชาติรี สุขเสน (2562 : 6) สรุปว่า ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีการบริหาร โดยยึดหลักธรรมาภิบาลที่สังเกตได้โดยอยู่ภายใต้ องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ความโปร่งใส (Transparency)
- 2) นิติธรรม (Rule of Law)
- 3) การมีส่วนร่วม (Participation) และ 4) พันธะรับผิดชอบ (Accountability)

2.2.19 มัณสุรีย์ มณีมาศ (2562 : 7-8) สรุปว่า หลักธรรมาภิบาล หมายถึง กรอบแนวทางการดำเนินงานให้แก่หน่วยงานราชการเพื่อถือปฏิบัติ โดยใช้หลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นการทำงาน การบริหารกิจการบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม เคารพสิทธิของผู้คนพลเมืองอย่างเสมอกัน ให้อำนาจแก่ประชาชนที่สามารถจะตรวจสอบได้ รัฐบาลเองก็มีความเอื้ออาทรต่อประชาชนไม่ดูถูกประชาชน และแสดงความรับผิดชอบต่อบริหารงานผิดพลาดหรือไร้ประสิทธิภาพ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

2.2.20 เอกลักษณ์ ธรรมา (2562 : 93) สรุปว่า ธรรมนูญฉบับใหม่ หมายถึง กติกาหรือกฎเกณฑ์ในการธำรงรักษาบ้านเมืองและสังคม เป็นการบริหารจัดการที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยสมาชิกที่อยู่ในองค์กรทุกระดับมีความพึงพอใจ ประกอบด้วย หลักสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

2.2.21 พรณินภา ไชยศรี (2563 : 25) สรุปว่า หลักธรรมนูญฉบับใหม่ (Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคม ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชนที่ดี ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้หลักประชาธิปไตย และเคารพในสิทธิมนุษยชน มุ่งใช้กฎระเบียบด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสในการปฏิบัติงาน สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่อย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศให้เป็นที่น่าพอใจอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีเสถียรภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบ 10 ประการ ดังนี้ 1) หลักประสิทธิผล 2) หลักประสิทธิภาพ 3) หลักการตอบสนอง 4) หลักความรับผิดชอบ 5) หลักความโปร่งใส 6) หลักการมีส่วนร่วม 7) หลักการกระจายอำนาจ 8) หลักนิติธรรม 9) หลักความเสมอภาค และ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ

2.2.22 รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ (2563 : 20) ได้ให้ความหมายของหลักธรรมนูญฉบับใหม่ หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักความมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

จากการที่ได้ทำการทบทวน แนวคิดและทฤษฎีหลักธรรมนูญฉบับใหม่ ตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมาแล้วในข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่ามีหน่วยงาน นักวิชาการ และนักวิจัย ไม่ว่าจะเป็นต่างประเทศและในประเทศไทยให้ความหมายของหลักธรรมนูญฉบับใหม่ในลักษณะที่แตกต่างกันไป โดยเป็นไปตามบริบทของตนเอง ประกอบกับสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ความหมายและองค์ประกอบของหลักธรรมนูญฉบับใหม่ในประเทศไทยนั้น มีความไม่แตกต่างกันมากนัก เพราะว่าเป็นบริบทของประเทศไทยนั้นมุ่งนำหลักธรรมนูญฉบับใหม่เพื่อการบริหารประเทศ มีความต้องการให้ประเทศไทยเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว เป็นไปตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่มีวิสัยทัศน์ประเทศไทยคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความหมายของหลักธรรมนูญฉบับใหม่ของผู้วิจัย คือ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเพื่อมุ่งสู่ความเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ หก

ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า โดยรายละเอียดของหลักธรรมาภิบาลที่ได้นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอในหัวข้อการสังเคราะห์ ตัวแปรในการวิจัยต่อไป

3. บริบทของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เป็นกองกำลังป้องกันชายแดน 1 ใน 8 ของกองกำลังป้องกันชายแดนของประเทศไทย ซึ่งปัจจุบันมีการจัดตั้งหน่วยกองกำลังป้องกันชายแดนเพิ่มขึ้นตามเขตชายแดนรอยต่อของประเทศ รวมทั้งสิ้น 8 กองกำลังป้องกันชายแดน ประกอบด้วย 1) กองกำลังบูรพา 2) กองกำลังสุรนารี 3) กองกำลังสุรศักดิ์มนตรี 4) กองกำลังผาเมือง 5) กองกำลังนเรศวร 6) กองกำลังสุรสีห์ 7) กองกำลังเทพสตรี และ 8) กองกำลังป้องกันชายแดนด้านจันทบุรีและตราด โดยกองกำลังป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด วางกำลังป้องกันชายแดนด้านภาคตะวันออกของประเทศไทย มีหน้าที่รับผิดชอบการป้องกันชายแดนด้านจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 สถานการณ์ความมั่นคงในเขตกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

3.1.1 ลักษณะภูมิประเทศ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีพื้นที่รับผิดชอบทางบกตามแนวชายแดนไทย – กัมพูชา บริเวณชายแดนด้านจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด นับตั้งแต่บริเวณเขาตองอี๊ ซึ่งเป็นเขตติดต่อระหว่างจังหวัดสระแก้วกับจังหวัดจันทบุรี ลงไปทางใต้ตามแนวชายแดนไทย – กัมพูชา จนถึงหลักเขตที่ 73 ที่บ้านหาดเล็ก อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด มีความกว้างด้านหน้าตามแนวชายแดนประมาณ 257 กิโลเมตร โดยจังหวัดจันทบุรีมีความกว้าง 86 กิโลเมตร และจังหวัดตราดมีความกว้าง 171 กิโลเมตร สภาพภูมิประเทศทั่วไป ด้านทิศเหนือและทิศตะวันออกของพื้นที่เป็นเขาทอดยาวไปจรดทิศใต้สุดเขตรับผิดชอบได้แก่ เทือกเขาสอยดาว เขาสระบาป และเทือกเขาบรรทัด ทางด้านทิศตะวันตกเป็นพื้นที่ราบ ทำให้เกิดปัญหาเส้นเขตแดนไม่ชัดเจนทางบก จำนวน 5 จุด คือ

- 1) ที่บริเวณเขาตองอี๊ รอยต่อระหว่างจังหวัดสระแก้วกับจังหวัดจันทบุรี
- 2) ที่บริเวณหลักเขตที่ 66 และ 67 อำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี
- 3) ที่บริเวณบ้านหนองรี ตำบลขำราก อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด
- 4) ที่บริเวณบ้านคลองสน บ้านคลองกวาง จังหวัดตราด บนสันเขาบรรทัด
- 5) บริเวณที่ตั้งของหลักเขตที่ 73 อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด

สำหรับพื้นที่ทางทะเล จากการประกาศเขตแนวไหล่ทวีปในอ่าวไทยของทั้งฝ่ายไทยและฝ่ายกัมพูชาที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ฝ่ายกัมพูชาได้ประกาศเขตไหล่ทวีปเมื่อ 1 กรกฎาคม

2515 โดยลากเส้นจากจุดอ้างอิงบริเวณหลักเขตที่ 73 ผ่านยอดเขาสูงสุดของเกาะกูดไปเป็นระยะทาง กึ่งหนึ่งของระยะระหว่างจังหวัดประจวบคีรีขันธ์กับจุดที่ใช้อ้างอิง ส่วนฝ่ายไทยได้ประกาศเขตไหล่ ทวีป เมื่อ 18 พฤษภาคม 2516 โดยการแบ่งครึ่งมุมระหว่างเส้นตรงที่ลากจากจุดอ้างอิงบริเวณหลักเขต ที่ 73 ไปสัมผัสกับปลายเกาะกูดกับเส้นตรงที่ลากจากจุดอ้างอิงดังกล่าว สัมผัสกับขอบด้านตะวันตก สุดของเกาะกง โดยใช้หลักสากลตามหลักกฎหมายทะเลซึ่งได้เส้นตรงที่มีมุมภาคทิศ 211 จากจุดอ้างอิง บริเวณหลักเขตที่ 73 แล้วลากไปบรรจบกับเส้นตรงที่ลากระหว่างชายฝั่งทะเลของจังหวัดสุราษฎร์ธานี กับเมืองกัมปงโสมของกัมพูชา จึงทำให้เกิดพื้นที่ของไทยที่ฝ่ายกัมพูชาอ้างสิทธิในทะเล ประมาณ 26,000 ตารางกิโลเมตร ซึ่งอยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประมาณ 1,588 ตารางกิโลเมตร

3.1.2 สถานการณ์พื้นที่ชายแดน ในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและตราด มีความยาวตาม แนวชายแดนทางบก 250 กิโลเมตร มีช่องทางผ่านเข้า-ออก ประกอบด้วย จุดผ่านแดนถาวร จำนวน 3 จุด จุดผ่อนปรน จำนวน 5 จุด และมีช่องทางธรรมชาติ จำนวน 8 ช่องทาง โดยพื้นที่ชายแดนหลายพื้นที่ยัง ห่างไกลและมีสภาพทุรกันดารเสี่ยงต่อการเกิดปัญหาความมั่นคงเนื่องจากความไม่ชัดเจนของเส้นเขต แแดน การขยายของชุมชนตามแนวชายแดน การเคลื่อนย้ายแรงงานและแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมาย การลักลอบหลบหนีเข้าเมือง ปัญหายาเสพติด การค้าอาวุธสงคราม การทำลายทรัพยากรธรรมชาติที่ ส่งผลกระทบต่อแนวเขตแดนและโรคระบาดตามแนวชายแดน รวมทั้งการบริหารจัดการและจัดระเบียบ พื้นที่ชายแดนยังมีจุดอ่อน

3.1.3 สภาพความยากจนและความเหลื่อมล้ำ ยังเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลต่อเงื่อนไข ของปัญหาความมั่นคง โดยในพื้นที่รับผิดชอบของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในจังหวัดจันทบุรีมีคนจน จำนวน 19,400 คน หรือร้อยละ 3.69 ของประชากรทั้งจังหวัด และจังหวัด ตราด มีคนจน จำนวน 30,300 คน หรือร้อยละ 11.37 ของประชากรทั้งจังหวัด โดยคนจนส่วนใหญ่มี อาชีพเกษตรกรรมและอาศัยทำกินในพื้นที่ชนบทและพื้นที่ชายแดน ซึ่งในระยะที่ผ่านมาปัญหาความยากจน โดยรวมลดลง แต่ปัญหาความเหลื่อมล้ำยังไม่สามารถลดลงได้ กับดักความเหลื่อมล้ำและความไม่สมดุล ในการพัฒนา ยังเป็นเงื่อนไขนำไปสู่ปัญหาความมั่นคง

3.1.4 ปัญหาความขัดแย้งของคนในสังคม เนื่องจากความคิดเห็นทางการเมืองการ ปกครองที่แตกต่างกัน ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและสังคม รายได้ กระบวนการยุติธรรมและ โอกาสในการเข้าถึงบริการพื้นฐาน การแข่งขันการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติโดยเฉพาะ ทรัพยากรน้ำที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น และความไม่เชื่อมั่นในการบริหารและวิกฤตศรัทธา ซึ่งส่งผล กระทบต่อการล่วงละเมิดในสถาบันหลักของชาติ

3.1.5 ทรัพยากรธรรมชาติลดลงและเสื่อมโทรม เนื่องจากการใช้โดยไม่ตระหนักถึง ขีดจำกัดและการแข่งขันการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร มีการบุกรุกทำลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งป่าชาย

เลน รวมทั้ง การขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยการกำหนดขอบเขตพื้นที่อนุรักษ์ยังไม่มี ความชัดเจน การเข้าถึงและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติที่ไม่เป็นธรรม นำไปสู่ความขัดแย้ง และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงที่ส่งผลต่อการดำรงชีวิตของประชาชน ซึ่งปัญหาสำคัญ ได้แก่ ปัญหา การบุกรุกทำลายป่าและลักลอบตัดไม้ ปัญหาการขาดแคลนน้ำและการบริหารจัดการน้ำ ปัญหาความ ขัดแย้งระหว่างคนกับช้างป่าในการแย่งชิงทรัพยากรธรรมชาติและปัญหาทรัพยากรดินเสื่อมโทรมขึ้น วิกฤต ขาดการพัฒนาและมีการชะล้างพังทลายสูง

3.1.6 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติเอลนินโญ่ (ภัยแล้ง) และลานินญา (อุทกภัย วาตภัย) ส่งผลให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติและสาธารณภัยขนาดใหญ่บ่อยครั้งและมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบเกิดความเสียหายต่อพื้นที่การเกษตร พื้นที่ ชุมชนเมืองและวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน

3.1.7 การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยที่จำนวนประชากรในประเทศอยู่ที่ 65,203,979 คน เป็นผู้มีอายุ 60 ปีขึ้นไป 10,569,021 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 16.2 ของประชากรทั้งหมด แปลว่า ประเทศก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุแล้ว โดยประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์ในปี 2564 ซึ่งจะมีผู้ที่มีอายุมากกว่า 60 ปีขึ้นไป เกินร้อยละ 20 ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร โดยผลิตภาคแรงงานลดลงโดยเฉพาะแรงงานในภาคเกษตร ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามชาติ มากขึ้นและการลักลอบเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ส่งผลกระทบต่อปัญหาความมั่นคง นอกจากนี้ยังมีผลกระทบ อย่างกว้างขวางต่อระบบเศรษฐกิจระดับมหภาคและระดับจุลภาคในเรื่องการจ้างงานและการผลิตต่าง ๆ รวมทั้งส่งผลกระทบต่อการจัดบริการสังคม โดยเฉพาะในเรื่องสุขภาพ

3.1.8 ปัญหาแรงงานต่างด้าวและการหลบหนีเข้าเมือง โดยมีการลักลอบเข้าเมือง และแรงงานต่างด้าวจากประเทศรอบบ้านและประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาแนวโน้มมากขึ้น เนื่องจาก จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราดกำลังประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและ กิจกรรมในภาคเกษตรและประมงบางประเภท เช่น แรงงานเก็บผลไม้ในฤดูเก็บเกี่ยวของจังหวัดจันทบุรี ซึ่งต้องสร้างความสมดุลในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับความมั่นคงของชาติ โดยได้มี มาตรการจัดระเบียบแรงงานต่างด้าวโดยการเข้าสู่ระบบการจดทะเบียน การหาแนวทางการติดตามการ เคลื่อนย้ายของแรงงานต่างด้าว แต่ปัญหาแรงงานต่างด้าวและการลักลอบหลบหนีเข้าเมืองยังมีอย่าง ต่อเนื่องและนำไปสู่ปัญหาการค้ามนุษย์ รวมทั้ง แย่งอาชีพของคนไทย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคง ในหลาย ๆ ด้าน

3.1.9 ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ความมั่นคง ประเทศไทยยังคงเผชิญกับ ปัญหา ยาเสพติดทั้งการลักลอบค้ายาเสพติด การผลิต การลำเลียงเป็นทางผ่านในพื้นที่ชายแดนและ พื้นที่ชายฝั่งทะเล การแพร่ระบาดและการปลูกพืชเสพติด ซึ่งมีแนวโน้มรุนแรงและซับซ้อนมากขึ้น แม้ว่าภาครัฐจะดำเนินการป้องกันแก้ไขปราบปรามด้วยวิธีการต่าง ๆ แต่ปัญหาก็ยังอยู่ในเกณฑ์สูงและ

ส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังปัญหาอื่น ๆ ในสังคม เช่น ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาครอบครัว ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ การเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ภัยคุกคามความมั่นคงรูปแบบใหม่ในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ความมั่นคงทางทหาร ความต้องการพลังงาน โรคอุบัติใหม่ อาชญากรรมข้ามชาติและการจารกรรมโจมตีทางไซเบอร์ ซึ่งมีแนวโน้มที่มีความเสี่ยงสูงขึ้น อันมีผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และความทันสมัยที่เร่งรีบ แข่งขัน มุ่งวัตถุนิยม มีปัญหาวิกฤตในคุณธรรมจริยธรรม นำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมซึ่งส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของมนุษย์มากขึ้น

3.2 ภัยคุกคามในพื้นที่กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

3.2.1 ภัยจากความขัดแย้งตามแนวชายแดน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีกำลังทหารที่เป็นกำลังเผชิญหน้าประกอบด้วย ภูมิภาคทหารที่ 5 กองทัพบกกัมพูชา โดยภูมิภาคทหารที่ 5 กองทัพบกกัมพูชา มีกว้างด้านหน้าร่วมกับกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประมาณ 200 กิโลเมตร ตั้งแต่รอยต่อกองกำลังบูรพาจนถึงตรงข้ามบ้านสะพานหิน อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด และภูมิภาคทหารที่ 3 กองทัพบกกัมพูชา มีกว้างด้านหน้าร่วมกับ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประมาณ 50 กิโลเมตร ตั้งแต่บ้านสะพานหิน อำเภอเมืองตราด ไปจนถึงบ้านหาดเล็ก อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด สภาพความสัมพันธ์ระหว่างภูมิภาคทหารที่ 5 ภูมิภาคทหารที่ 3 กองทัพบกกัมพูชา กับกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด รวมถึงจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด มีความสัมพันธ์อยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก ซึ่งโอกาสเกิดการสู้รบตามแนวชายแดนเป็นไปได้ได้น้อยมาก แต่อย่างไรก็ตาม ความไม่ชัดเจนของเขตแดนที่ทั้งสองประเทศยึดถือหลักฐานหรือแผนที่ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีพื้นที่ทับซ้อน หรือพื้นที่ที่แต่ละฝ่ายอ้างสิทธิอาจนำไปสู่ความขัดแย้งโดยการใช้อาวุธเข้าทำการรบได้ ซึ่งในขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการของคณะกรรมการเขตแดนร่วมไทย – กัมพูชา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องดำเนินการเจรจาต่อไป

3.2.2 ภัยจากยาเสพติด ความเคลื่อนไหวของยาเสพติดในพื้นที่รับผิดชอบ นอกจากการซื้อขายในกลุ่มผู้เสพหรือผู้ค้ารายย่อยแล้ว ส่วนใหญ่ผู้เสพทั่วไปและกลุ่มวัยรุ่นจะข้ามไปเสพในฝั่งกัมพูชา และนำกลับเข้ามาเพื่อเสพและขาย จึงทำให้สามารถจับกุมยาเสพติดบริเวณชายแดนได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการตรวจพบการใช้บ่อนการพนันและร้านคาราโอเกะบริเวณชายแดนไทย – กัมพูชา เป็นแหล่งค้ายาเสพติดและเป็นแหล่งฟอกเงิน โดยปรากฏข่าวสารว่าผู้เสพยาเสพติดรายได้ซดเซยด้วยการรับจ้างลำเลียงยาเสพติดข้ามพรมแดน และพบการว่าจ้างเยาวชนกัมพูชาให้นำยาเสพติดเข้ามาส่งให้เครือข่ายต่าง ๆ โดยพบว่ามีกระบวนระบาดยาเสพติดเข้ามาในพื้นที่จุดผ่านแดนถาวรและจุดผ่อนปรนทางการค้าในเขตอำเภอโป่งน้ำร้อน จังหวัดจันทบุรี ส่วนในพื้นที่จังหวัดตราด มักเป็นการลักลอบนำเข้าผ่านจุดผ่านแดนถาวรบ้านหาดเล็ก และช่องคีรีวงค์ อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด และการลักลอบขนยาเสพติดมากับลูกเรือประมงชาวกัมพูชาตามท่าเรือในเขตจังหวัดตราด อย่างไรก็ตาม การลำเลียงยาเสพติดในพื้นที่รับผิดชอบเป็นไปค่อนข้างยากลำบากเนื่องจากเป็นพื้นที่ป่าเขา เป็นเส้นทางบังคับ

และมีด่านตรวจเป็นจำนวนมาก การลำเลียงยาเสพติดปริมาณมากเพื่อผ่านเส้นทางเข้าสู่ส่วนกลาง
กระทำได้ยาก แต่สิ่งหนึ่งที่น่าจะเกิดขึ้นแต่ตรวจจับได้ลำบาก อาจเป็นการขนส่งหรือลักลอบนำเข้ายา
เสพติดโดยทางทะเล ซึ่งมีโอกาสเป็นไปได้สูง แต่ยังไม่ปรากฏผลทางการจับกุม โดยอำเภอคลองใหญ่
จังหวัดตราด ได้ถูกกำหนดเป็นพื้นที่เป้าหมายรองที่การนำเข้ายาเสพติดมีแนวโน้มเพิ่มความสำคัญมากขึ้น

3.2.3 กิจจากแรงงานต่างด้าวและการลักลอบเข้าเมือง แรงงานต่างด้าวและการลักลอบ
เข้าเมือง นับว่าเป็นปัญหาสำคัญในพื้นที่รับผิดชอบของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและ
ตราด ซึ่งมีทั้งแรงงานชาวกัมพูชา แรงงานชาวพม่า และแรงงานชาวลาว โดยมีปัจจัยหลายประการทำ
ให้การแก้ปัญหาไม่สามารถกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จ เนื่องจากในภาค
เกษตรกรรมตามแนวชายแดน สวนผลไม้ สวนยางพารา และการประมง ในพื้นที่ยังคงมีการพึ่งพา
แรงงานต่างด้าวเป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีค่าแรงถูกจึงทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการที่จะลด
ต้นทุน มีการจัดหาและรับ – ส่งแรงงานไปยังพื้นที่ต่าง ๆ โดยไม่ได้สนใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นใน
ด้านความมั่นคงภายใน ส่งผลให้มีปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาสาธารณสุข
ปัญหาแรงงานผิดกฎหมาย ปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาบุตรที่เกิดจากแรงงานต่างด้าว และไร้สัญชาติ เป็นต้น
ประกอบกับขบวนการค้าแรงงานต่างด้าวแสวงหาผลประโยชน์จากแรงงานของเจ้าหน้าที่บางหน่วยงาน
ทำให้สามารถสรุปได้ว่าแนวโน้มของปัญหาแรงงานต่างด้าวจะยังคงอยู่ต่อไป

3.2.4 กิจจากการลักลอบค้าอาวุธสงคราม การลักลอบค้าอาวุธสงคราม ยังคงเป็น
ปัญหาแม้ว่าที่ผ่านมาทางรัฐบาลกัมพูชาจะมีการปราบปรามและทำลายอาวุธสงครามไปเป็นจำนวนมาก
แต่ยังคงเหลืออยู่บ้างทำให้ยังคงมีการลักลอบค้าอาวุธสงคราม โดยนำส่งให้กับชนกลุ่มน้อยทางภาคเหนือ
และกลุ่มผู้ที่ต่อต้านทางการเมือง ซึ่งกลุ่มคนเหล่านี้ยังมีความต้องการอยู่ โดยมีเจ้าหน้าที่ฝ่ายกัมพูชา
และฝ่ายไทยเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งในระยะที่ผ่านมาปัญหานี้ก็มีไม่มากและมีแนวโน้มจะลดลงเรื่อย ๆ

3.2.5 กิจจากการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การบุกรุกที่ดินของรัฐ
ป่าชายเลน ป่าสงวน ป่าไม้ส่วนใหญ่จะอยู่ในพื้นที่ของกลุ่มผู้มีอิทธิพล ผู้บุกรุกส่วนใหญ่ได้แก่ ราษฎร
ในพื้นที่ โดยมีกลุ่มนายทุนผู้มีอิทธิพลสนับสนุนหรือจ้างวาน ส่วนการลักลอบตัดไม้ โดยมีกลุ่มนายทุน
ราษฎร รวมทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐบางคนเป็นผู้ดำเนินการ โดยไม้ที่ลักลอบตัดส่วนใหญ่จะนำไปแปรรูป
เป็นเฟอร์นิเจอร์ เพื่อส่งขายทั้งในและนอกพื้นที่ รวมทั้งขายให้กับพ่อค้าไม้และผู้มีอิทธิพลเพื่อแปรรูป
หรือสร้างบ้านพัก ส่วนใหญ่เป็นไม้พะยูง ไม้สัก ไม้กระยาเลย และไม้ประดู่ ปัญหาการบุกรุกพื้นที่ป่า
ชายเลน พื้นที่อำเภอขลุง อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอแหลมงสิงห์ จังหวัดจันทบุรี อำเภอแหลมงอบ
อำเภอเมืองตราด อำเภอเกาะช้าง อำเภอเกาะกูด อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ก่อให้เกิดผลกระทบ
เช่น การกัดเซาะพื้นที่ชายฝั่งทะเลจนอาจจะทำให้มีผลต่อเขตแดนทางทะเล ปัญหาการบุกรุกพื้นที่ป่า
สงวนพื้นที่อำเภอสอยดาว อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอแก่งหางแมว อำเภอเขาคิชฌกูฏ อำเภอขลุง จังหวัด
จันทบุรี อำเภอบ่อไร่ อำเภอเมืองตราด อำเภอเขาสมิง อำเภอเกาะกูด อำเภอเกาะช้าง จังหวัดตราด

3.2.6 ภัยจากสาธารณภัยขนาดใหญ่ จากปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เอลนินโญ่ (ภัยแล้ง) และลานินญา (อุทกภัย วัตภัย) ส่งผลให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติและสาธารณภัยขนาดใหญ่ บ่อยครั้งและมีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบเกิดความเสียหายต่อพื้นที่การเกษตร พื้นที่ชุมชนเมือง และวิถีการดำรงชีวิตของประชาชน สถานการณ์น้ำท่วมอย่างหนักในประเทศไทยช่วงปลายปี พ.ศ.2554 นับเป็นน้ำท่วมหนักที่สุดในรอบกว่า 70 ปี ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากปริมาณน้ำฝนและน้ำเหนือที่หลากลงมา มีปริมาณมากกว่าความจุของแม่น้ำ ปริมาณน้ำได้ทำให้เกิดผลกระทบร้ายแรงต่อครอบครัวประชาชน ระบบเศรษฐกิจ สำหรับสถานการณ์ภัยแล้งปัจจุบันจะเพิ่มความรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากฝนไม่ตก ตามฤดูกาลและมีปริมาณน้อยลง ไม่มีน้ำไหลเข้าเขื่อนในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด มีเขื่อนขนาดปานกลาง จำนวน 1 เขื่อน และมีอ่างเก็บกักน้ำจำนวนน้อย ซึ่งไม่เพียงพอกับพื้นที่ทำการเกษตร โดยเฉพาะในพื้นที่ อำเภอสอยดาว อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอเขาคิชฌกูฏ อำเภอแก่งหางแมว อำเภอนายายอาม อำเภอขลุง จังหวัดจันทบุรี อำเภอบ่อไร่ อำเภอเมืองตราด อำเภอดงใหญ่ อำเภอแหลมงอบ จังหวัดตราด และภัยที่เกิดจากการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีแนวโน้มเป็นภัยขนาดใหญ่ มีความรุนแรงเพิ่มขึ้นและไม่อาจคาดการณ์ได้ง่ายเหมือนในอดีต

3.2.7 ภัยจากโรคระบาด ในอนาคตจะมีโรคระบาดอุบัติใหม่เกิดขึ้น โดยเฉพาะโรคติดต่อทางการหายใจ และคาดว่าจะมีโรคอุบัติซ้ำอีกจากโรคดั้งเดิมที่เคยระบาดและจัดเป็นภัยร้ายแรงในอดีต และการแพร่ระบาดของโรคที่มากับแรงงานต่างด้าว เช่น โปลิโอ ไข้กาฬหลังแอ่น มาเลเซีย จึงจำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการที่เชื่อมโยงกับการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดชายแดน และจังหวัดชายฝั่งทะเลอย่างมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพ

3.2.8 ภัยจากการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ ในพื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด ไม่มีสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ หรือสถานที่เชิงสัญลักษณ์ในด้านการก่อการร้าย และไม่ใช่ว่าเป้าหมายของกลุ่มผู้ก่อการร้ายที่จะกระทำ ซึ่งเมื่อกระทำแล้วส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง หรือส่งผลต่ออำนาจรัฐเป็นอย่างมาก อีกทั้งประชาชนในพื้นที่ยังให้ความร่วมมือกับฝ่ายรัฐบาลจึงทำให้กลุ่มก่อการร้ายขาดแนวร่วมที่จะสนับสนุนในการก่อการร้าย แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประเทศเป็นทางผ่านของชนชาติต่าง ๆ ที่จะเดินทางไปประเทศที่สาม จึงเหมาะที่จะเป็นแหล่งหลบซ่อนตัวเพื่อรอเวลาไปปฏิบัติการในประเทศที่สาม ต่อไป

3.2.9 ภัยจากช้างป่าออกนอกเขตพื้นที่อนุรักษ์ ปัญหาช้างป่าออกนอกเขตพื้นที่อนุรักษ์ เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร แม้ว่าจะมีการจัดเจ้าหน้าที่เฝ้าระวังและคอยผลักดันช้างกลับพื้นที่ป่า ช้างป่ายังคงออกสร้างความเสียหายกับพืชเกษตรและทรัพย์สินของราษฎรอย่างต่อเนื่อง หลายครั้งพบว่ามีช้างป่าทำร้ายชาวบ้านจนบาดเจ็บและเสียชีวิต ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างคนกับช้างป่าจนเกิดความโกรธแค้นและทำร้ายช้าง ปัญหาเกิดจากพื้นที่ป่าซึ่งเป็นแหล่งที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่าลดลงทำให้เกิดปัญหาต่อความสมดุลของระบบ

นิเวศน์ การเพิ่มประชากรของมนุษย์ที่สร้างภาวะคุกคามพื้นที่ถิ่นที่อยู่อาศัยเดิมของสัตว์ป่า ส่งผลให้ แหล่งน้ำ แหล่งอาหารมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของประชากรช้าง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ มีอากาศร้อนขึ้น ฝนตกน้อยลง และการเกิดไฟป่าทำให้สูญเสียพื้นที่ป่าไม่อย่างรวดเร็ว ช้างป่า จึงได้ออกนอกพื้นที่อนุรักษ์ออกหากินทำลายพืชผลทางการเกษตรของราษฎร ก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างคนกับช้างป่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและวนเวียนไม่รู้จบและมีแนวโน้มที่จะทวี ความรุนแรงยิ่งขึ้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดทำแหล่งน้ำ แหล่งอาหาร โป่งเทียม การขุดคูกันช้าง ทำรั้ว กันช้าง เพื่อป้องกันอันตรายจากช้างป่า โดยเฉพาะในพื้นที่อำเภอสอยดาว อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอ เขาคิชฌกูฏ อำเภอแก่งหางแมว อำเภอขลุง อำเภอนายายอาม จังหวัดจันทบุรี อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันบูรณาการแก้ไขปัญหาดังกล่าว (กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด. 2561 : 4-8)

3.3 หน้าที่ตามกฎหมายและพันธกิจ

กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เป็นหน่วยเฉพาะกิจของกองทัพเรือ มีหน้าที่ ปฏิบัติการป้องกันชายแดน ไทย - กัมพูชา และรักษาความมั่นคงในพื้นที่ จังหวัดจันทบุรีและ จังหวัดตราด ทั้งทางบกและทางทะเล ตั้งแต่ปัจจุบัน ถึงวันปฏิบัติตามแผนป้องกันประเทศ เพื่อรักษา อธิปไตยและสถาปนาความมั่นคงตามแนวชายแดน ให้เกิดความสงบเรียบร้อยในพื้นที่รับผิดชอบ ประกอบกับพันธกิจของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดที่ต้องดำเนินการ ประกอบด้วย พันธกิจดังต่อไปนี้

3.3.1 การเฝ้าตรวจและป้องกันชายแดน เป็นพันธกิจที่มีความสำคัญอันดับแรกที่จะ ทำให้พื้นที่ตามแนวชายแดนด้านจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด มีความมั่นคงปลอดภัย ทั้งจากภัย คุกคามภายในและภายนอกประเทศ จนทำให้ผลประโยชน์ของชาติทั้งทางบกและทางทะเลได้รับความ คุ้มครอง โดยการจัดกำลังลาดตระเวน และเฝ้าตรวจพื้นที่ชายแดน ทั้งทางบก ทางทะเล และทางอากาศ

3.3.2 การจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน เนื่องจากจะต้องมีการบูรณาการในการควบคุม สั่งการ ต่อหน่วยกำลังทั้งหมดในพื้นที่ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤติในพื้นที่รับผิดชอบ อีกทั้งเป็นการ จัดเตรียมพื้นที่การรบตามแผนป้องกันประเทศ รวมทั้งการจัดตั้งที่ตรวจการณ์ จุดเฝ้าตรวจ จุดด่านทาน เส้นทางยุทธวิธี และการจัดเตรียมสนามรบด้านการข่าว ซึ่งดำเนินการโดยหน่วยกำลังที่วางอยู่ตาม แนวชายแดน นอกจากนั้นยังดำเนินการจัดเตรียมกำลังประชาชน ที่ได้จัดตั้งไว้ตามโครงการต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติการกิจ หรือสนับสนุนกำลังประจำการและกำลังประจำถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นปราการป้องกันภัยคุกคาม โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาตาม แนวชายแดน รวมทั้งเป็นเครือข่ายในการเฝ้าระวัง แจ้งเตือนข่าวสาร และป้องกันตนเอง

3.3.3 การรักษาความมั่นคงในพื้นที่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันภัยคุกคามที่มีผลต่อ ความมั่นคงบริเวณจุดผ่านแดนถาวร จำนวน 3 จุด และจุดผ่อนปรนทางการค้า จำนวน 5 จุด อีกทั้งยัง

ได้จัดกำลังในลักษณะเป็นฐานแยกกระจายอยู่ตามพื้นที่ต่าง ๆ ตามแนวชายแดนกว่า 70 จุด เพื่อป้องกันและปราบปรามการกระทำผิดกฎหมายตามแนวชายแดนที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติ ที่สำคัญคือ

- 1) การลักลอบค้ายาเสพติด
- 2) การลักลอบตัดไม้ทำลายป่า
- 3) การลักลอบเข้าเมืองแรงงานต่างด้าว
- 4) การโจรกรรมรถยนต์และรถจักรยานยนต์
- 5) การลักลอบขนสินค้าหลบเลี่ยงภาษี

สำหรับพื้นที่ตอนในนั้นจัดชุดปฏิบัติงานในรูปของชุดพัฒนาสัมพันธ์มวลชน (ชพส.) จำนวน 7 ชุด และชุดวิทยากรกระบวนการแก้ไขปัญหายาเสพติด จำนวน 2 ชุด เข้าไปอบรมปลูกฝังอุดมการณ์ และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่

3.3.4 เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้นำฝ่ายทหารและผู้นำฝ่ายปกครองท้องถิ่นในทุกระดับในพื้นที่ตรงข้าม เป็นการสร้างความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน จะทำให้ไม่เกิดการขัดแย้งหรือข้อพิพาทต่าง ๆ ซึ่งจะมีหน่วยที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ดำเนินการ ได้แก่ คณะกรรมการชายแดนส่วนภูมิภาคไทย – กัมพูชา และสำนักงานประสานงานชายแดนไทย – กัมพูชา เป็นการเสริมสร้างความร่วมมือในการสร้างเสถียรภาพ และความมั่นคงในพื้นที่ตามแนวชายแดน

3.3.5 การช่วยเหลือประชาชน พันธกิจนี้มีความสำคัญ ที่กองทัพเรือให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จัดตั้งศูนย์บรรเทาสาธารณภัย โดยจัดกำลังพล ยุทโธปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ในการเตรียมพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบภัย ทั้งภัยแล้ง อุทกภัย และภัยพิบัติต่าง ๆ และมีศูนย์ย่อยในพื้นที่ทั้ง จว.จันทบุรี และ จว.ตราด พื้นที่ละ 1 หน่วย

3.3.6 การพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ เป็นพันธกิจที่ได้รับมอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งตามแผนการพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ (พ.ศ.2561- 2564) ของสำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ซึ่งเป็นหน่วยงานระดับภาค เป็นหน่วยรับผิดชอบดำเนินการขับเคลื่อนแผนงานฯ มีพื้นที่ปฏิบัติการที่อยู่ในความรับผิดชอบครอบคลุมพื้นที่ชายแดนในเขต จว.จันทบุรี และ จว.ตราด จำนวน 5 อำเภอ 17 ตำบล 135 หมู่บ้าน

3.4 วิสัยทัศน์และค่านิยม

วิสัยทัศน์กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด “เป็นกองกำลังป้องกันชายแดน รักษาความมั่นคง และความสงบเรียบร้อย รวมทั้งช่วยเหลือประชาชน ภายใต้การปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ได้รับความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากประชาชน และองค์กรทุกภาคส่วน” และมีค่านิยม คือ

C = Commitment	: ความรับผิดชอบ
T = Teamwork	: การทำงานเป็นทีม
B = Braverly	: ความกล้าหาญ
D = Discipline	: ความมีวินัย
C = Credible	: ความน่าเชื่อถือ

3.5 สมรรถนะหลัก

ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คือ ความสามารถ ในการใช้กำลังทหารปฏิบัติการรักษาดูแลโดยตามแนวชายแดน และรักษาผลประโยชน์ของชาติทั้งทางบกและทางทะเล อีกทั้งมีความสามารถในการปฏิบัติการลาดตระเวนได้ทั้ง 3 มิติ (ทางบก ทางทะเล ทางอากาศ) และมีความสัมพันธ์ที่ดี ได้รับความเชื่อมั่นและศรัทธาจากส่วนราชการ ภาคเอกชน และประชาชน โดยความสำคัญของสมรรถนะหลัก ที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนี้

3.5.1 ทางตรง คือ การสร้างความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ลดการกระทำผิดกฎหมายต่าง ๆ เช่น การตัดไม้ทำลายป่า ยาเสพติด การลักลอบสินค้าหลบเลี่ยงภาษี แรงงานต่างด้าว และเรือประมงผิดกฎหมาย ทำให้ประชาชนในพื้นที่ สามารถประกอบกิจการต่าง ๆ ในชีวิตประจำวันได้ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

3.5.2 ทางอ้อม คือการเข้าไปมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนและแก้ปัญหาให้กับประชาชน เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัยพิบัติ การแก้ปัญหาช้างป่าทำลายพืชผลทางการเกษตร การจัดตั้งกองร้อยกำลังประชาชนตำบลชายแดน การอนุรักษ์ฟื้นฟูสิ่งแวดล้อมผ่านกิจกรรมการปลูกป่าบกและป่าชายเลน รวมทั้งการสนับสนุนชุมชน บ้าน วัด และโรงเรียน ในพื้นที่รับผิดชอบของหน่วย เป็นต้น

3.6 บุคลากรกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

มีบุคลากร จำนวนทั้งสิ้น 2,079 นาย ประกอบด้วย นายทหารสัญญาบัตร จำนวน 209 นาย นายทหารประทวน จำนวน 931 นาย พลทหาร จำนวน 933 นาย และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 6 นาย มีการจำแนกสายการปฏิบัติงานต่าง ๆ ดังนี้ ฝ่ายบริหาร ประกอบด้วย กองฝ่ายอำนวยการ และฝ่ายกิจการพิเศษ หน่วยปฏิบัติการ ประกอบด้วย หน่วยขึ้นตรง จำนวน 4 หน่วย และหน่วยสนับสนุน ประกอบด้วย กองสนับสนุนการช่วยรบ กองกำลังด้านจันทบุรี – ตราด

3.7 การบริการของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย

- 3.7.1 การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- 3.7.2 การรักษาดูแลโดยของชาติทางบกและทางทะเล
- 3.7.3 การคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางบกและทางทะเล

3.7.4 การเสริมสร้างความมั่นคงตามแนวชายแดนและการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ

3.7.5 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศกัมพูชา

3.7.6 การช่วยเหลือประชาชนที่ประสบสาธารณภัย

3.8 กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ที่สำคัญมีดังนี้

3.8.1 พระราชบัญญัติการถวายความปลอดภัย พ.ศ.2560

3.8.2 พระราชบัญญัติกฏอัยการศึก พ.ศ.2457

3.8.3 พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548

3.8.4 พระราชบัญญัติให้อำนาจทหารเรือปราบปรามการกระทำความผิดบางอย่างทางทะเล พ.ศ.2490

3.8.5 พระราชบัญญัติการเดินเรือในน่านน้ำไทย พ.ศ.2456

3.8.6 พระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ.2560

3.8.7 พระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ.2522

3.8.8 พระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษ พ.ศ.2522

3.8.9 พระราชบัญญัติมาตรการในการปราบปรามผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด พ.ศ.2534

3.8.10 พระราชบัญญัติว่าด้วยสิทธิการประมงในเขตการประมงไทย พ.ศ.2482

3.8.11 พระราชกำหนดการประมง พ.ศ.2558

3.8.12 พระราชกำหนดการบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ.2560

3.8.13 พระราชบัญญัติป่าสงวนแห่งชาติ พ.ศ.2507

3.8.14 พระราชบัญญัติอุทยานแห่งชาติ พ.ศ.2504

3.8.15 พระราชกำหนดควบคุมสินค้าตามชายแดน พ.ศ.2524

3.8.16 พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ.2550

3.9 คณะกรรมการ กลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง

3.9.1 คณะกรรมการของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ที่กำกับดูแลงานด้านต่าง ๆ มีดังนี้

1) คณะกรรมการ โครงการศึกษาและการจัดการความรู้ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

2) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

3) คณะทำงานติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานการควบคุมภายใน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

4) คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนยุทธศาสตร์ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

3.9.2 การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก มีดังนี้

1) สำนักงานตรวจสอบภายในทหารเรือ

2) กรมจเรทหารเรือ

3) คณะทำงานติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานการควบคุมภายในกองทัพเรือ

4) คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กองทัพเรือ และ

5) ศูนย์ประสานราชการใต้อะอาด กองทัพเรือ

3.9.3 กลุ่มผู้รับบริการของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย 5 กลุ่ม คือ

1) สถาบันพระมหากษัตริย์ (ผ่านหน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์)

2) ประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณแนวชายแดนทางบก ชายฝั่งทะเล และเกาะแก่ง พื้นที่จังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด

3) ผู้ประกอบกิจการทางทะเลและทางบกในพื้นที่รับผิดชอบ

4) ประชาชนชาวไทยและกัมพูชาบริเวณแนวชายแดน

5) ประชาชนในพื้นที่ที่ประสบภัยพิบัติที่กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดได้รับมอบหมาย

3.9.4 กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย 7 กลุ่ม คือ

1) กองทัพเรือ

2) กระทรวงกลาโหม

3) กรมกิจการชายแดนทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย

4) ประชาชนชาวไทย

5) กองอำนาจการรักษาความมั่นคงภายในภาค 1

6) จังหวัดจันทบุรี

7) จังหวัดตราด

จากบริบทของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จะเห็นได้ว่า ลักษณะภูมิประเทศ สภาพเศรษฐกิจ สังคม ในพื้นที่รับผิดชอบมีภัยคุกคามหรือปัญหาในพื้นที่ ได้แก่ ปัญหาความ

จัดแย้งตามแนวชายแดน ปัญหายาเสพติด ปัญหาแรงงานต่างด้าวและการลักลอบเข้าเมือง ปัญหาการลักลอบค้าอาวุธสงคราม ปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปัญหาสาธารณสุขขนาดใหญ่ ปัญหาโรคระบาด ปัญหาการก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหาข้างป่าออกนอกเขตพื้นที่อนุรักษ์ เป็นต้น อีกทั้งหน้าที่ตามกฎหมายและพันธกิจที่ได้รับมอบหมาย คือ การเฝ้าตรวจและป้องกันชายแดน การจัดระเบียบพื้นที่ชายแดน การรักษาความมั่นคงภายในพื้นที่ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศเพื่อนบ้าน การช่วยเหลือประชาชน และการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงของชาติ รวมถึงผลิตและบริการเพื่อส่งมอบให้แก่กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้ บริการที่ 1 การพิทักษ์และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ บริการที่ 2 การรักษาอธิปไตยของชาติทางบกและทางทะเล บริการที่ 3 การคุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของชาติทางบกและทางทะเล บริการที่ 4 การเสริมสร้างความมั่นคงตามแนวชายแดน บริการที่ 5 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประเทศกัมพูชา และบริการที่ 6 การช่วยเหลือประชาชนที่ประสบสาธารณภัย ภายใต้กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 ระชี ดิชฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2559 : 112) วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในภาพรวมมีการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า หมวดที่มีการดำเนินการมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ หมวด 1 การนำองค์การรองลงมา คือ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนหมวดที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สำหรับการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหมและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในภาพรวมปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า หมวดที่มีค่าเฉลี่ยด้านปัญหาสูงสุด 3 ลำดับแรก คือ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ การจัดการความรู้ และหมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ ส่วนหมวดที่มีค่าเฉลี่ยด้านปัญหาน้อยที่สุด คือ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในส่วนของข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง มีดังนี้ หมวด 1 การนำองค์การควรกำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจน หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรทำความเข้าใจในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรประเมิน

ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นรูปธรรม หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ควรมีฐานข้อมูล/ระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และ สนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ควรสร้างแรงจูงใจ ในการทำงานและมีความก้าวหน้าของบุคลากร หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ ให้ชัดเจน ไม่สั่งการซ้ำซ้อน ควรมีการติดตามงานและมีผู้ประสานงาน และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ผลลัพธ์ควรมีประสิทธิภาพที่ดี เช่น มิติด้านประสิทธิผล ด้านผู้เรียนควรเรียนรู้ด้วยกระบวนการคิด วิเคราะห์มากกว่าการท่องจำ ผลการสอบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพต้องมีผลสอบในเกณฑ์ผ่านที่ น่าพอใจ

4.2 สรวิชญ์ เปรมชื่น (2559 : 39) วิจัยเรื่อง คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบ ราชการไทย ผลการวิจัยพบว่า กรมบริการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมงานบริการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วนใหญ่เน้นการตอบสนองความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ หรือรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกรมบริการที่มีประสบการณ์ จากการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้กับหน่วยงานภายนอกจะมีขีดความสามารถในการเพิ่มการบริการงานที่ มีนวัตกรรมได้ (Innovation services) ส่วนกรมนโยบายเน้นให้ความสำคัญต่อการมุ่งรักษามาตรฐาน ระบบงานและเน้นการจัดทำนโยบาย แผนงานในระดับกระทรวง ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ไปสู่การปฏิบัติ ได้ผลดีขึ้น แต่ยังคงขาดรูปแบบการให้บริการครบวงจรสู่ประชาชน ในส่วนจังหวัดที่มีคุณภาพการบริหาร จัดการในระดับดีนั้น ส่วนรักษามาตรฐานความนิยมด้วยกิจกรรมเข้าถึงภาคประชาชน เน้นการออกพบปะ เยี่ยมเยียน และจัดกิจกรรมที่บุคลากรท้องถิ่นดำเนินการเองได้และมีกระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะ การแก้ปัญหาต่าง ๆ จากประชาชนในพื้นที่ แต่ที่เป็นจุดอ่อนมากที่สุดในจังหวัด คือ การยกระดับ สมรรถนะของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ เพื่อรองรับต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งยังไม่อาจดำเนินการได้ผลดีเหตุเพราะมีการสับเปลี่ยนบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในพื้นที่อยู่ตลอด ข้อเสนอแนะ พบว่าส่วนราชการในระดับกรมและจังหวัด หากสามารถนำแนวทาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในระบบราชการไทยและได้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ประเมิน โดยอยู่ในคำรับรอง การปฏิบัติราชการแล้ว จะสามารถเสริมสร้างสมรรถนะแก่บุคลากรภาครัฐ ยกกระดับภาวะผู้นำกับการ บริหารการเปลี่ยนแปลง และหากนำการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจแบบนักบริหารมือ อาชีพมาพัฒนาระบบงานเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในองค์กรและผู้รับบริการ และต่อยอดนวัตกรรม สม่่าเสมอ ส่วนราชการทั้งระบบย่อมจะมีทิศทางกาปฏิบัติงานที่สร้างผลลัพธ์ในภาครัฐและภาค ประชาชน อีกทั้งยังส่งผลต่อการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของรัฐแบบก้าว กระโดดให้เทียบเคียงส่วนราชการในและต่างประเทศชั้นนำได้ และสามารถสร้างประสิทธิผลในการเพิ่ม

ขีดความสามารถในการแข่งขัน ความโปร่งใส ระบบธรรมาภิบาลในองค์กรภาครัฐและประชาชนได้อย่างยั่งยืน

4.3 กมลพรรณ พึ่งด้วง (2560 : 168-169) วิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับ มากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยัมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย คือ หลักคุณธรรมกับหลักความเสมอภาค ส่วนที่เหลือ 8 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยัม เลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ หลักความเปิดเผยและโปร่งใส หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วมและการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการรับผิชอบและสามารถตรวจสอบได้ และ หลักการตอบสนอง อีกทั้งประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยัมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยดังนี้ การลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน คุณภาพโดยทั่วไป ความใส่ใจในงาน ความพึงพอใจในงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สำหรับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผล โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลสัมพันธ์กับคุณภาพโดยทั่วไป ความพึงพอใจในงาน ความใส่ใจในงาน การลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามลำดับ

4.4 วิชชุตตา ชนพูนไพศาล (2560 : 1-16) วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2551 โดยแบ่งขั้นตอนดังนี้ การเตรียมความพร้อม การกำหนดผู้รับผิดชอบ การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ การประเมินองค์การด้วยตนเอง การตรวจประเมินเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง มีดังนี้ ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอ มีภาระงานมาก จัดวางบุคลากรไม่สอดคล้องต่อภาระงาน รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรภายในองค์กร ปัญหาด้านการนำองค์การ ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ปัญหาด้านความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ปัญหาด้านความซับซ้อนและเข้าใจยากของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำหรับแนวทางการแก้ไข

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง มีดังนี้ ควรมีการวิเคราะห์ทบทวนภารกิจของหน่วยงาน จัดวางระบบบริหารงานภายในองค์กรให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออกไป รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร ควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ เล็งเห็นถึงความสำคัญ มีแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างอิสระ และมีความต่อเนื่อง ควรกำหนดให้มีระบบการติดตามและและทบทวนผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ควรเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถทั้งจากภายในและภายนอก มาให้ความรู้แก่คณะทำงาน และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4.5 นลินีวรรณ ประพันธ์ (2561 : 160-168) วิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งได้ทำการวิจัยเชิงผสมวิธี โดยมีผลการวิจัย ดังนี้ ผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า ระดับผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินประสิทธิภาพ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการพัฒนาสถาบัน และด้านการประเมินประสิทธิผล ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบัน การพลศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาปัจจัยที่มีค่าน้อยที่สุดได้ดังนี้ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ เป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการนำองค์กร ปัจจัยการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ปัจจัยการมุ่งเน้นบุคลากร และปัจจัยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นลำดับสุดท้าย ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 6 ตัวแปร ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับปัจจัยที่มีค่านำหนักอิทธิพลของการผันแปรต่อตัวแปรตามจากมากไปหาน้อยในรูปคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุ่มไปหาน้อยได้ ดังนี้ ปัจจัย การมุ่งเน้นบุคลากร ปัจจัยการนำองค์กร ปัจจัยการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และสุดท้ายได้แก่ ปัจจัยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ของสถาบันการพลศึกษา โดยรวม สามารถสรุปได้ว่า ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีวุฒิ การศึกษา สถานภาพ และรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อผลสัมฤทธิ์การบริหารโดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และระดับ 0.05 และผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า สภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษา ประกอบด้วยสภาพปัญหาและอุปสรรคในการบริหารใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษา ด้านการกีฬา ด้านการบริหารจัดการ และด้านการวิจัย ซึ่งแนวทางในการแก้ไขสภาพปัญหาและอุปสรรคในการ บริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา สรุปได้ดังนี้ ด้านการ จัดการศึกษา ควรจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ ประกอบกับให้สอดคล้องกับ ความต้องการของอาเซียนตลาดแรงงานและสังคมยุคโลกาภิวัตน์ อีกทั้งพัฒนาปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อ ความสำเร็จในการศึกษา และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษา ด้านการกีฬา ควรสรร หาจัดจ้างผู้ฝึกสอน ผู้เชี่ยวชาญกีฬา และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทางด้านวิทยาศาสตร์การ กีฬา อีกทั้งพัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์และปรับปรุงสนามการกีฬาให้ได้มาตรฐานและมีความพร้อมใน การแข่งขัน ทำการสรรหาอุปกรณ์กีฬาที่ได้มาตรฐาน และพัฒนาระบบสวัสดิการในด้านต่าง ๆ สำหรับ นักกีฬา ด้านการบริหารจัดการ ควรจัดตั้งสำนักงานศูนย์กีฬา และจัดโครงสร้างการบริหารงานให้มี ความชัดเจน ประกอบกับการสรรบุคลากร วัสดุ และครุภัณฑ์ในการให้เพียงพอ และพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กันไป และ ด้านการวิจัยควรสนับสนุนบุคลากรทำการวิจัยทางด้านการ พัฒนากีฬา สนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปใช้ในการพัฒนางาน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือการ วิจัยระหว่างหน่วยงาน

4.6 กมลยศ พันธุมาศโกมล (2561 : 219-221) วิจัยเรื่อง หลักนิติธรรมและธรรมาภิบาล ในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่กรมที่ดินในบางเรื่อง ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการ เพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินเป็นไปตามหลักนิติธรรม 5 ข้อ คือ ข้อ 1 กฎหมายต้องกำหนด ขอบเขตการใช้อำนาจหน้าที่ของฝ่ายปกครองที่ชัดเจน ข้อ 2 กฎหมายต้องบังคับใช้เป็นการทั่วไปกับ บุคคลทั่วไปโดยเสมอภาคและไม่เลือกปฏิบัติ ข้อ 3 กฎหมายต้องไม่มีผลบังคับใช้ย้อนหลังในลักษณะ ที่เป็นโทษ หรือมีโทษย้อนหลังหนักกว่าเดิมไม่ได้ ข้อ 4 กฎหมายจะต้องไม่มีข้อความที่ขัดหรือแย้งต่อ หลักแห่งความได้สัดส่วน และข้อ 5 กฎหมายต้องไม่ยกเว้นความผิดให้แก่การกระทำของบุคคลหรือ คณะบุคคลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตไว้ล่วงหน้า แต่อย่างไรก็ตาม ไม่เป็นไปตามหลักนิติธรรม จำนวน 1 ข้อ คือ ข้อ 6 กฎหมายต้องเปิดโอกาสให้แก้ไขได้ เพื่อให้ทันสมัย และสามารถรองรับต่อความเปลี่ยนแปลง ของสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม และให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม อีกทั้งเจ้าหน้าที่กรม ที่ดินได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดง สิทธิในที่ดินเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 1 ข้อ คือ ข้อ 3 หลักความโปร่งใส และไม่เป็นไปตามหลัก

ธรรมเนียมปฏิบัติ จำนวน 5 ข้อ คือ ข้อ 1 หลักนิติธรรม ข้อ 2 หลักคุณธรรม ข้อ 4 หลักการมีส่วนร่วม ข้อ 5 หลักความรับผิดชอบ และข้อ 6 หลักความคุ้มค่า และสุดท้าย การใช้อำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่กรมที่ดิน ซึ่งเกี่ยวข้องในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ตามกฎหมาย ทั้งพระราชบัญญัติให้ใช้ประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. 2497 ประมวลกฎหมายที่ดิน และระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นบทบัญญัติที่บังคับใช้มาเป็นเวลานาน ซึ่งมีมาก่อนที่ราชอาณาจักรไทยโดยฝ่ายนิติบัญญัติจะได้นำหลักนิติธรรมและหลักธรรมเนียมปฏิบัติมาบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 จวบจนรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ตามลำดับ เพื่อเป็นหลักการในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งรวมไปถึงเจ้าหน้าที่กรมที่ดินที่เกี่ยวข้องกับการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน และจากการวิเคราะห์คดีปกครอง 5 คดี พบว่า การปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินซึ่งเกี่ยวข้องในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในบางเรื่องเป็นไปตามหลักนิติธรรมและธรรมเนียมปฏิบัติเพียงบางข้อทำให้เป็นปัญหาต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินที่ไม่ชอบได้ จึงส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องเพื่อเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินที่ออกไปให้มันด้วยการฟ้องเป็นคดีปกครองให้เพิกถอนคำสั่งทางปกครองนั้น

4.7 สันติ แสงระวี และคณะ (2562 : 3562-3563) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า หมวดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หมวดที่ 1 การนำองค์การ และหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ รองลงมา คือ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ และหมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ตามลำดับ โดยความต้องการการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายหมวด พบว่า หมวดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หมวดที่ 1 การนำองค์การ รองลงมา คือ หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ตามลำดับ สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยขั้นตอนในการบริหารจัดการตามแนวคิดทฤษฎีระบบเป็น 3 ขั้นตอน คือ หนึ่งปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วยบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นจุดเริ่มต้น และเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ สองกระบวนการ (Process) ประกอบด้วยการบริหารจัดการตามเกณฑ์คุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ผลการขับเคลื่อน นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ การปฏิบัติ และสามผลผลิต (Output) คือ ประสิทธิภาพ และผลลัพธ์ (Outcome) คือ คุณภาพของการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลและสารสนเทศสำหรับใช้ในการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงานในรอบปีต่อ ๆ ไป

4.8 อังคณา เข้มนิล (2562 : 133-235) วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การภายใต้ นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การ ในภาพรวมและรายด้าน มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการจัดการกระบวนการ ด้านการประเมิน และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์การ ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้าน การสนับสนุนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านเทคโนโลยี ด้านความคิดสร้างสรรค์ และด้านนวัตกรรม นโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์การ ด้านนวัตกรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการสนับสนุนของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และนโยบาย Thailand 4.0 ในการบริหารองค์การด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี ด้านการนำองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และอายุ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ

และสิ่งแวดลอมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.9 เอกลักษณ์ ธรรมมา (2562 : 141-277) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติตามใน ระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลัก ความรับผิดชอบ ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า ประสิทธิภาพการดำเนินงาน นโยบายเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ ในภาพรวมและรายด้านมีประสิทธิภาพอยู่ใน ระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำองค์การ การประเมิน และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ด้านหลักนิติ ธรรม และด้านหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์ เชิงเหตุ-ผลกับประสิทธิผลการดำเนินงาน นโยบายเกณฑ์การ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.001 ด้านหลักความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ เชิงเหตุ-ผลกับประสิทธิผลการดำเนินงาน นโยบาย เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ 0.01 ด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผล กับประสิทธิผลการดำเนินงาน นโยบาย การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 และลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่อายุ มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการดำเนินงาน นโยบาย เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.10 ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญญา ดิสสะมาน (2562 : 316-325) วิจัยเรื่อง ความท้าทาย ในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ผลการวิจัยพบว่า

1. ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าที่มีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสใน การดำเนินงานในปี 2560 ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว กรมกิจการผู้สูงอายุ และกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น ดังนี้ 1) ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้ หลักธรรมาภิบาลค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจำนวน 11 ปัจจัย และมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางจำนวน 1 ปัจจัย โดยเรียงลำดับปัจจัยมีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด 3 ลำดับแรกได้ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำ มีค่าเฉลี่ยมาก ที่สุด รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และปัจจัยด้านค่านิยม/วัฒนธรรม 2) ระดับการ ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้หลัก ธรรมาภิบาลขององค์การภาครัฐ พบว่า ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิ บาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ

ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวนทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับรายด้านมีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านหลักคุณธรรม ค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านหลักความรับผิดชอบ องค์ประกอบด้านหลักนิติธรรม องค์ประกอบด้านหลักความคุ้มค่า องค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใส และองค์ประกอบด้านหลักการมีส่วนร่วม และ 3) การวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลสามปัจจัย ได้แก่ สังกัดหน่วยงาน ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า สังกัดหน่วยงาน และตำแหน่งต่างกันมีระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านประสบการณ์การทำงาน

2. ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าที่มีค่าคะแนนคุณธรรมและความ โปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ที่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ กรมบังคับคดี กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ดังนี้ 1) ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล ขององค์การภาครัฐ โดยรวม มีจำนวน 5 ปัจจัย ซึ่งสามารถเรียงลำดับจากตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการผันแปรในตัวแปรตาม ในแบบคะแนนมาตรฐานมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านค่านิยม/วัฒนธรรม ปัจจัยด้านกลุ่มเป้าหมาย ปัจจัยการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก 2) ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากจำนวนทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับรายด้านมีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านหลักความคุ้มค่า รองลงมาได้แก่ องค์ประกอบด้านหลักความรับผิดชอบต่อ องค์ประกอบด้านหลักนิติธรรม องค์ประกอบด้านหลักคุณธรรม องค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใส และสุดท้ายได้แก่ องค์ประกอบด้านหลักการมีส่วนร่วม 3) การวิเคราะห์ที่เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยรวม จำแนกตามสังกัดหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง และประสบการณ์ทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดหน่วยงาน มีตำแหน่งงานและประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยรวม ไม่แตกต่างกันนั้น แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของทั้ง 3 หน่วยงานไม่ว่าจะมีอายุงาน ตำแหน่งงานหรือสังกัด เห็นไปในทิศทางเดียวกันเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติและการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติ

3. ความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ของกรมการท่องเที่ยว กรมกิจการผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นกรมมีค่าคะแนน

คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ไม่ผ่านเกณฑ์ เปรียบเทียบกับ กรมบังคับคดี กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกรมมีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ผ่านเกณฑ์ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านการปรับสมดุลและพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาลขององค์การภาครัฐ มีปัจจัยร่วมกันคือ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านค่านิยม/วัฒนธรรม และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก สำหรับระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล พบว่าระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยรวม องค์ประกอบด้านหลักความรับผิดชอบ และองค์ประกอบด้านหลักนิติธรรมอยู่ในอันดับสอง และสามเหมือนกัน และองค์ประกอบสุดท้ายเหมือนกันคือ หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่กรมทั้งหกกรมนั้นต้องให้ความสำคัญมากขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติ

4.11 เอกชาตรี สุขแสน (2562 : 143-149) วิจัยเรื่อง ตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 60 ตัวบ่งชี้ เพื่อคัดสรรไว้ในโมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง โดยพิจารณาจากเกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% พบว่า ตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ของทุกองค์ประกอบย่อย รวมทั้งหมด 60 ตัวบ่งชี้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.23-4.71 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายอยู่ระหว่าง 11.41-15.86 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม สามารถคัดสรรไว้ใน โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างทุกตัว โมเดลที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (CMIN/DF) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแล้ว (AGFI) ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเปรียบเทียบ (CFI) และค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงปกติฐาน (NFI) ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและอันดับสอง และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ มีค่าเป็นบวก มีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่าแสดงให้เห็นว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้วัดและพัฒนาธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาได้อย่างมีความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity)

4.12 มัณสุรีย์ มณีมาศ (2562 : 97-103) วิจัยเรื่อง ความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของหน่วยงานภาครัฐในสังคมพหุวัฒนธรรมชายแดนใต้

กรณีศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ระดับความความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ อยู่ในระดับระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านความสามารถ รองลงมาได้แก่ ด้านความเปิดเผย ด้านความเสมอภาค ด้านความคุ้มค่า ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความห่วงใยและเอาใจใส่ มีค่าเฉลี่ย ด้านความรับผิดชอบ และด้านความซื่อสัตย์ สุจริต การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า อาชีพ ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ และอำเภอที่อาศัยที่แตกต่างกัน มีระดับความเชื่อถือไว้วางใจที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วน เพศ อายุ ศาสนา สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และรายได้ ที่แตกต่างกัน มีระดับความเชื่อถือไว้วางใจที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.13 กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ (2563 : 163-166) วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการประเมินประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ด้านการประเมินคุณภาพ ด้านการพัฒนาสถาบัน และด้านการประเมินประสิทธิผล ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม พบว่า ปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปร มีความสัมพันธ์พหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูงมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 6 ตัวแปร ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับปัจจัยที่มีค่าน้ำหนักอิทธิพลของการผันแปรต่อตัวแปรตามจากมากไปหาน้อยในรูปคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อยได้ ดังนี้ ปัจจัยการมุ่งเน้นบุคลากร ปัจจัยการนำองค์การ ปัจจัยการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ปัจจัยการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และปัจจัยการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการกีฬา ด้านการบริหารจัดการ และด้านการวิจัย

4.14 มยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-223) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะส่วนบุคคล เพศ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมและรายด้าน มีการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ด้านการนำองค์กร และด้านการวางแผนเชิง และแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 จากการสัมภาษณ์ในภาพรวมพบว่า ด้านการนำองค์กร หน่วยงานควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภารกิจหน้าที่ของหน่วยงาน โดยมีการจัดทำโครงการตามตัวชี้วัด และมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน Action Plan สร้างกลไกในการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างกัน ในลักษณะของเครือข่ายกับภายนอก โดยใช้ Social Media สำหรับการติดต่อสื่อสาร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรใช้แผนยุทธศาสตร์ด้านที่ดินระยะ 10 ปี ซึ่งนำมาจากยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีการกำหนดแนวทางดำเนินการให้ เป็นไปตามมาตรการและกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งควรจัดทำโครงการยกระดับการให้บริการของสำนักงานที่ดิน ด้วยมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ที่มีกลไก/กระบวนการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งมีระบบการสื่อสารภายในและภายนอกในการทำงานอย่างโปร่งใส ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรนำนโยบายที่ทันสมัย มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ e-Q Lands เป็นระบบนัดจดทะเบียนล่วงหน้า และ Smart Lands รวมถึงควรมีการกำหนดช่องทางรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และแจกแบบสอบถามความพึงพอใจให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการและการดำเนินงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หน่วยงานควรจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยี ที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง นำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้หน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในการปฏิบัติงาน นำระบบ GIS (Geographic Information Systems) การค้นหารูปแปลงมาใช้ประกอบการขอรังวัดออกโฉนดที่ดิน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การสรรหาบุคลากร ควรดำเนินการตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่ ก.พ. กำหนดเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ควรมีกระบวนการทำงานเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ มีการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นเอกภาพไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ รวมถึงสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสร้างคุณภาพชีวิต ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร รวมทั้งดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร และมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ตามแผนงานที่กรมที่ดินอนุมัติมาอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

4.15 พรรณิกา ไชยศรี (2563 : 139-144) วิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผล โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์การปฏิบัติงาน พบว่าสถานภาพ การดำรงตำแหน่งต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ประสิทธิภาพโรงเรียน จำแนกตามสถานภาพ ขนาดของโรงเรียน และประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน พบว่า สถานภาพการดำรงตำแหน่งแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน ขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และประสบการณ์ การปฏิบัติงานแตกต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิผลโรงเรียน โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ 0.01 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การวิจัยครั้งนี้ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ กำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความคล่องตัว หลักความเสมอภาค ต้องกำหนด กฎ ระเบียบที่ชัดเจน หลักมุ่งเน้นฉันทามติ ยึดหลักประชาธิปไตย หลักประสิทธิภาพ ต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ หลักนิติธรรม นำกฎหมาย กฎ ระเบียบหลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ หลักการมีส่วนร่วม เสนอแนวคิดแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4.16 รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ (2563 : 145-149) วิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสัมฤทธิ์ผล และความคุ้มค่า ในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ สามารถนำหลักการของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทั้ง หกประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า มาดำเนินการเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ ได้อย่างมีความสัมฤทธิ์ผล และเป็น ไปอย่างคุ้มค่า เพื่อการสร้างความยุติธรรมและความพึงพอใจของกลุ่มและสังคม อีกทั้งยังเป็นการชี้ชัดอย่างมีนัยสำคัญว่า การใช้กระบวนการอนุญาโตตุลาการในการระงับข้อพิพาททางแพ่งนั้น การพิจารณาตัดสินชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ ให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มและสังคมส่วนรวม ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักปฏิบัติในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ

4.17 เจเน็ต วันลาห์ลิมพ์ (Janet Vanlalhlimpuii. 2018 : 61-72) วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและหลักธรรมาภิบาล โดยมีผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญของธรรมาภิบาลและมีความชัดเจนยิ่งขึ้นสำหรับประเทศที่อยู่ในขั้นตอนการพัฒนาเป้า ซึ่งถูกกำหนดและดำเนินการด้วยวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้วยอิทธิพลของการกระทำที่ส่งผลต่อบุคคล ความเป็นผู้นำจึงเป็นทรัพยากร

ของธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำทั้งหมดไม่ได้จบลงด้วยรางวัลที่ดีที่สุด แต่มีความแตกต่างอย่างมากในผลลัพธ์สุดท้าย ซึ่งผลกระทบและความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรม จิตวิทยา เศรษฐกิจ และการเมือง ได้สร้างข้อจำกัดบางประการสำหรับการเป็นผู้นำอย่างสำคัญ ดังนั้นความเป็นผู้นำ จึงมีคุณสมบัติที่จำเป็นในการสร้างและรักษาธรรมาภิบาลที่ดี ภาวะผู้นำต้องมีประสิทธิผล มีทักษะ มีคุณลักษณะ มีประสบการณ์และผลสัมฤทธิ์ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือในการส่งผลการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณค่า และการกำหนดมาตรฐานของธรรมาภิบาลที่ดี

4.18 ชาฟิรฺส โมฮัมหมัด ยูซุฟ และ แอปดีซิช อาเหม็ด อิบราฮิม (Shafi'i Mohamud Yusuf & Abdiaziz Ahmed Ibrahim, 2018 : 100-103) วิจัยเรื่อง บทบาทของหลักธรรมาภิบาลภายใต้ลักษณะภาวะผู้นำในหน่วยงานของรัฐบาลโซมาเลียโดยกมีวัตถุประสงค์ คือ เพื่อตรวจสอบผลกระทบของหลักนิติธรรมที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยโซมาเลียในโมกาดิชู เพื่อระบุบทบาทของความรับผิดชอบต่อลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยโซมาเลียในโมกาดิชู เพื่อตรวจสอบผลกระทบของความโปร่งใสที่มีต่อลักษณะภาวะผู้นำของข้าราชการกระทรวงมหาดไทยโซมาเลียในโมกาดิชู ผลการวิจัยพบว่า หลักนิติธรรมมีผลบวกความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับลักษณะภาวะผู้นำ และความโปร่งใสมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบความเป็นผู้นำ อีกทั้งมีข้อเสนอแนะควรให้สถาบันของรัฐนำระบบธรรมาภิบาลมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ข้าราชการควรเพิ่มทักษะการเป็นผู้นำ ภายใต้การส่งเสริมของรัฐบาลเจ้าหน้าที่ของรัฐควรสร้างการรับรู้ของประชาชน โดยการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเมืองและการปกครอง และหน่วยงานของรัฐบาลและองค์การตุลาการควรมีการตรวจกฎหมายรัฐธรรมนูญและการบังคับใช้กฎหมายอื่น ๆ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมทางการเมืองและความเป็นอิสระของภาคประชาสังคม

4.19 เอ็ม ทาทาร์ เอ เป็บซาน และ เอ็ม อาหมัดวัล (M. Tatar, A. Papzan & M. Ahmadvand, 2019 : 1379-1393) วิจัยเรื่อง เหตุผลหลักธรรมาภิบาลของแหล่งน้ำผิวดินทางการเกษตร ในลุ่มน้ำกอซาน เมืองเคอร์มันซาน ประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยของหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการน้ำทางการเกษตร ในลุ่มน้ำกอซาน เมืองเคอร์มันซาน ประเทศอิหร่าน โดยปัจจัยที่มีปัญหาได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความท้าทายอย่างมากในสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งปัจจัยที่มีปัญหาในระดับรองได้แก่ หลักคุณธรรม หลักการมุ่งเน้นฉันทามติ หลักการตอบสนอง หลักความรับผิดชอบต่อความโปร่งใส และหลักนิติธรรม

4.20 ฮายซัน อาลี ฮิจาซ (Haithan Ali Hijazi, 2021 : 1-31) วิจัยเรื่อง ผลกระทบของการใช้หลักธรรมาภิบาลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานภาครัฐในจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า มีแนวโน้มเชิงลบหมู่พนักงานในภาครัฐในจอร์แดนเกี่ยวกับขอบเขตของการนำหลักธรรมาภิบาล คือหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบูรณาการในขณะที่มีแนวโน้มเชิงบวกเกี่ยวกับ

การประยุกต์ใช้ หลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบ โดยผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นถึงผลกระทบที่มีนัยสำคัญทางสถิติของการนำหลักธรรมาภิบาลโดยรวมไปใช้ในแต่ละมิติของความพึงพอใจในงานเพียงอย่างเดียวในระดับที่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการใช้หลักธรรมาภิบาลยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีการใช้ยังไม่แพร่หลายรวมทั้งขาดความเข้าใจ ดังนั้น การนำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกมิติต้องใช้เวลา ความตั้งใจ และกระบวนการให้ความรู้และความตระหนักมากขึ้น สำหรับแนวโน้มเชิงบวกที่มีต่อมิติหลักความโปร่งใสและหลักความรับผิดชอบ เกิดจากการออกกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสาร ซึ่งให้สิทธิพลเมืองในการรับข้อมูลใดๆ ที่ต้องการ รวมทั้งเสริมสร้างบทบาทแห่งความซื่อสัตย์ของคณะกรรมการต่อต้านการทุจริต ในการตรวจสอบหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การภาครัฐในจอร์แดน

4.21 การสังเคราะห์ตัวแปรในการวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยสรุปและสังเคราะห์จากการศึกษา และค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตารางที่ 2.9 สรุปการสังเคราะห์ตัวแปรแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

	ตัวแปรที่ศึกษา						
	หลักธรรมาภิบาล			การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0			
	1. หลักนิติธรรม	2. หลักคุณธรรม	3. หลักความโปร่งใส	4. หลักการมีส่วนร่วม	5. หลักความรับผิดชอบ	6. หลักความคุ้มค่า	7. การนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ผลลัพธ์การดำเนินงาน
นักวิจัย/นักวิชาการ							
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง							
สำนักงาน ก.พ.ร. (2564)						✓	✓
World Bank (1989)	✓		✓		✓		
IMF (2003)	✓				✓	✓	

นักวิจัย/นักวิชาการ	ตัวแปรที่ศึกษา						
	หลักธรรมาภิบาล			การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0			
	1. หลักนิติธรรม	2. หลักคุณธรรม	3. หลักความโปร่งใส	4. หลักการมีส่วนร่วม	5. หลักความรับผิดชอบ	6. หลักความคุ้มค่า	1. การนำองค์การ 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ 7. ผลลัพธ์การดำเนินการ
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง							
ADB (2011)			✓	✓	✓		
UNESCAP (2005)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
UNDP (1997)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
OECD (2004)		✓	✓	✓	✓		
สำนักงาน ก.พ.ร. (2555)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
พัชรี สีโรรส และคณะ (2561)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
สำนักงาน ก.ล.ต. (2550)		✓	✓		✓		

นักวิจัย/นักวิชาการ	ตัวแปรที่ศึกษา						
	หลักธรรมาภิบาล			การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0			
	1. หลักนิติธรรม	2. หลักคุณธรรม	3. หลักความโปร่งใส	4. หลักการมีส่วนร่วม	5. หลักความรับผิดชอบต่อ	6. หลักความคุ้มค่า	
นักวิจัย							
ปิยากร หวังมหาพร และ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
อภิญญา คิสสะมาน (2562)							
Shafi'i Mohamud Yusuf and A. Ahmed Ibrahim (2019)			✓	✓	✓		
เอกชาติรี สุขแสน (2562)	✓		✓	✓	✓		
M. Tatar,A. Papzan and M. Ahmadv and (2019)	✓		✓	✓			

นักวิจัย/นักวิชาการ	ตัวแปรที่ศึกษา												
	หลักธรรมาภิบาล						การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0						
	1. หลักนิติธรรม	2. หลักคุณธรรม	3. หลักความโปร่งใส	4. หลักการมีส่วนร่วม	5. หลักความรับผิดชอบ	6. หลักความคุ้มค่า	1. การนำองค์การ	2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	7. ผลลัพธ์การดำเนินการ
นักวิจัย													
อังคณา เข้มนิล (2562)							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
เอกลักษณ์ ธรรมา (2562)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
สันติ แสงระวี และคณะ (2562)							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
พรรณิภา ไชยศรี (2563)	✓		✓	✓	✓								
กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ (2563)							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ (2563)	✓	✓	✓	✓	✓	✓							
มยุรี วีระธรรมโม (2563)							✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	15	12	19	17	19	12	10	10	10	10	10	10	10

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลัก
ธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี
(Mixed Methods Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้
แบบสอบถาม (Questionnaire) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์
เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และศึกษารวบรวมข้อมูลจาก
เอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กรอบแนวคิดที่กำหนดไว้เป็นแนวทางใน
การศึกษา โดยมีวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในสังกัด ฝ่ายบริหาร
หน่วยปฏิบัติการ และหน่วยสนับสนุน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน
1,140 นาย แบ่งเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร จำนวน 209 นาย นายทหารชั้นประทวน จำนวน 931 นาย

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ข้าราชการทหารที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและ
ตราด แบ่งเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน คัดเลือกโดยใช้วิธีการคำนวณหา
ขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์ เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ทราบจำนวนประชากรที่
แน่นอน ผู้วิจัยจึงใช้ตารางสำเร็จรูปของ เคร็จซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 : 11) กำหนด
ในสัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากรเท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และ
ระดับความเชื่อมั่น 95% สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่

10 ขึ้นไป โดยงานวิจัยนี้มีประชากร คือ 1,140 นาย ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ เท่ากับ 288 นาย ดังภาพที่ 3.1

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	100	80	280	162	800	260	2,800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3,000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3,500	346
25	24	130	97	320	175	950	274	4,000	351
30	28	140	103	340	181	1,000	278	4,500	354
35	32	150	108	360	186	1,100	285	5,000	357
40	36	160	113	380	191	1,200	291	6,000	361
45	40	170	118	400	196	1,300	297	7,000	364
50	44	180	123	420	201	1,400	302	8,000	367
55	48	190	127	440	205	1,500	306	9,000	368
60	52	200	132	460	210	1,600	310	10,000	370
65	56	210	136	480	214	1,700	313	15,000	375
70	59	220	140	500	217	1,800	317	20,000	377
75	63	230	144	550	226	1,900	320	30,000	379
80	66	240	148	600	234	2,000	322	40,000	380
85	70	250	152	650	242	2,200	327	50,000	381
90	73	260	155	700	248	2,400	331	75,000	382
95	76	270	159	750	254	2,600	335	100,000	384

ภาพที่ 3.1 ขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครื่องชี้และมอร์แกน

ที่มา : Krejcie & Morgan. (1970). **Education and Psychological asurement.** p. 75.

จากนั้น ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) และเลือกสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างให้มีความเหมาะสม โดยนายทหารชั้นสัญญาบัตรมีจำนวน 209 นาย สามารถกำหนดขนาดตัวอย่าง ได้จำนวน 53 นาย และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 931 นาย สามารถกำหนดขนาดตัวอย่าง ได้จำนวน 235 นาย การแบ่งกลุ่มตัวอย่างประชากรตามตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงการแบ่งกลุ่มตัวอย่างประชากร

กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด	จำนวน (นาย)	กลุ่มตัวอย่าง (นาย)
นายทหารชั้นสัญญาบัตร	209	53
นายทหารชั้นประทวน	931	235
รวม	1,140	288

กลุ่มที่ 2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบสัมภาษณ์ โดยทำการคัดเลือกแบบเจาะจงจาก ผู้บริหารระดับสูงกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด และกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 12 นาย ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย ได้แก่ (1) ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด (2) รองผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดท่านที่หนึ่ง (3) รองผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดท่านที่สอง และ (4) เสนาธิการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

2. คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย ได้แก่ (1) หัวหน้าคณะทำงาน ฯ (2) รองหัวหน้าคณะทำงาน ฯ (3) เลขานุการคณะทำงาน ฯ และ (4) ผู้ช่วยเลขานุการคณะทำงาน ฯ

3. กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย ได้แก่ (1) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดจันทบุรี (2) นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี (3) สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดตราด และ (4) ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตราด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่สร้างขึ้นมาจากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาปรับปรุงแก้ไขให้มีความเหมาะสมกับงานวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้กรอบแนวคิดในการวิจัยของตัวแปรอิสระ คือ หลักธรรมาภิบาล และตัวแปรตาม คือ การพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

1) ตอนที่ 1 เป็นคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) เกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

- (1) อายุ
- (2) สถานภาพ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) รายได้ต่อเดือน
- (5) ระยะเวลาปฏิบัติงาน

2) ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) เกี่ยวกับข้อมูลระดับหลักธรรมาภิบาล โดยแบ่งออกเป็น 6 ตัวแปร ได้แก่

- (1) หลักนิติธรรม
- (2) หลักคุณธรรม
- (3) หลักความโปร่งใส
- (4) หลักการมีส่วนร่วม
- (5) หลักความรับผิดชอบ

(6) หลักความคุ้มค่า รวมคำถามจำนวน 30 ข้อ มีการประเมินค่าแบบลิเคิร์ต สเกล (Likert scale) กำหนดคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

ค่าคะแนน 5 หมายถึง ระดับหลักธรรมาภิบาลมากที่สุด

ค่าคะแนน 4 หมายถึง ระดับหลักธรรมาภิบาลมาก

ค่าคะแนน 3 หมายถึง ระดับหลักธรรมาภิบาลปานกลาง

ค่าคะแนน 2 หมายถึง ระดับหลักธรรมาภิบาลน้อย

ค่าคะแนน 1 หมายถึง ระดับหลักธรรมาภิบาลน้อยที่สุด

เกณฑ์สำหรับการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัญหาการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง ได้กำหนดแบ่งออกเป็น 5 ช่วงโดยใช้สูตร คำนวณพิสัย (range) ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ช่วงคะแนน}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

4.21 – 5.00	หมายถึง	มีลักษณะรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง	มีลักษณะรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	หมายถึง	มีลักษณะรรมาภิบาลอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง	มีลักษณะรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง	มีลักษณะรรมาภิบาลอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3) ตอนที่ 3 เป็นเป็นคำถามปลายปิด (Close Ended Question) เกี่ยวกับข้อมูลระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยแบ่งออกเป็น 7 ตัวแปร ได้แก่

- (1) การนำองค์การ
- (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
- (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
- (6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ รวมคำถามจำนวน 36 ข้อ มีการประเมินค่า

แบบลิเคิร์ต สเกล (Likert scale) กำหนดคะแนนเป็น 5 ระดับ โดยแต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้
 ค่าคะแนน 5 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 มากที่สุด
 ค่าคะแนน 4 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 มาก
 ค่าคะแนน 3 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ปานกลาง
 ค่าคะแนน 2 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 น้อย
 ค่าคะแนน 1 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 น้อยที่สุด
 เกณฑ์สำหรับการแปลความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูล สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาการอุทธรณ์คำสั่งทางปกครอง ได้กำหนดแบ่งออกเป็น 5 ช่วงโดยใช้สูตร คำนวณพิสัย (range) ดังนี้

$$\text{ช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนน}}{\text{ช่วงคะแนน}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

ซึ่งได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการแปลผลดังนี้

4.21 – 5.00 หมายถึง มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด

3.41 – 4.20 หมายถึง มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก

2.61 – 3.40 หมายถึง มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับปานกลาง

ปานกลาง

1.81 – 2.60 หมายถึง มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.80 หมายถึง มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4) ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

2.1.2 ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

1) ตอนที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

2) ตอนที่ 2 เป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อสอบถามแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2.2.1 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาทบทวน เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบเนื้อหาแบบสอบถาม

2) กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

3) นำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ทำการตรวจ วิเคราะห์ แก้ไข เสนอแนะ และปรับปรุง เพื่อความเหมาะสม ครอบคลุม และตรงตามเนื้อหา ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ พลเรือโท ธรรงค์ สิทธินันท์ นาย สุบิน ชื่นประเสริฐ และ ดร.ขจรศักดิ์ เจ้ากรมทองโดยนำผล

ของผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านมารวมกัน คำนวณหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยใช้สูตร

$$\text{สูตรเมื่อ} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยวิธีการคิดคะแนน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ละท่านจะระบุคะแนนในแต่ละข้อคำถามระหว่าง -1 ถึง +1 คะแนน ได้แก่

กรณีที่ข้อคำถามไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา -1 คะแนน

กรณีที่ไม่ว่าข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาหรือไม่ 0 คะแนน

กรณีที่ข้อคำถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา +1 คะแนน

ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.70-1.00 มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาใช้ได้ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.70 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้ ซึ่งค่า IOC ที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.96

4) การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงและตรวจสอบแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มประชากรจำนวน 30 นาย ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะทำการศึกษา แล้วนำผลการตอบแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

5) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเป็นครั้งสุดท้าย เพื่อตรวจสอบและแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำฉบับที่สมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง และจากการนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง ได้ค่าความเชื่อมั่นสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามในภาพรวมทั้งฉบับ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98

2.2.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาทบทวน เอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการออกแบบเนื้อหาแบบสัมภาษณ์

2) กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย นำมาใช้เป็นข้อมูลในการสร้างแบบสัมภาษณ์ โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire)

3) นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ทำการตรวจ วิเคราะห์ แก้ไข เสนอแนะ และปรับปรุง เพื่อความเหมาะสม ครบคลุม และตรงตามเนื้อหา (Content Validity) หลังจากนั้นนำร่างแบบสัมภาษณ์มาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์และนำไปใช้จริงกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สำคัญต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม

3.1.1 ทำหนังสือถึง ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.2 การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยเดินทางไปแจกแบบสอบถาม และชี้แจงรายละเอียดให้ทราบ โดยตรงถึงกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง แล้วรอรับแบบสอบถามที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว กลับคืนด้วยตนเอง

3.1.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ นับจำนวนและทำการจัดเก็บเพิ่มเติมให้ครบตามจำนวนที่ต้องการ

3.1.4 รวบรวมแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนและสมบูรณ์ มาตรวจลงรหัสและให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และกรอกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อทำการวิเคราะห์ผลทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์ต่อไป

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยขอเข้าพบผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแจ้งความประสงค์เรื่องที่ต้องการขอสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมข้อมูลไปจัดทำเอกสารวิจัย และส่งแบบสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ศึกษาและเตรียมตัว จากนั้นจึงขอเข้าสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่ได้นัดหมายไว้ด้วยตนเอง เมื่อถึงกำหนดวันนัดสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เข้าพบตามเวลาที่ได้แจ้งไว้ โดยกำหนดขั้นตอนการสัมภาษณ์ ดังนี้

3.2.1 กล่าวทักทายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.2.2 กล่าวถึงวัตถุประสงค์และความสำคัญของหัวข้อที่ทำการวิจัย

3.2.3 กล่าวถึงผลที่ได้จากการวิจัยในขั้นแรกด้วยการใช้แบบสอบถาม

3.2.4 สอบถามผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงแนวความคิดและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ตามโครงร่างแบบสัมภาษณ์ที่ได้เตรียมไว้

3.2.5 ผู้วิจัย ชักถามถึงประเด็นที่ผู้ให้ข้อมูลยังกล่าวไม่ชัดเจน และข้อมูลที่สงสัย

3.2.6 กล่าวขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์แล้วมาลงเลขรหัส และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง นำผลการวิเคราะห์มาสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล ด้วยวิธีดังนี้

4.1.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และวิเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล

4.1.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้วิเคราะห์และทดสอบสมมติฐานหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) หลักการมีส่วนร่วม
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) หลักความคุ้มค่า

มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์

โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) เป็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหารระดับสูงของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด และกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลการวิจัยต่อไป

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลัก
ธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed
Methods Research) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative
Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด 2) ศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาล
ในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกัน
ชายแดนจันทบุรีและตราด และ 4) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0
ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถาม
ที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 288 ชุด มาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดปรากฏผลดังนี้

1. ผลการศึกษาเชิงพรรณนา

การศึกษาเชิงพรรณนาเป็นการวิเคราะห์ลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
(1) อายุ (2) สถานภาพ (3) ระดับการศึกษา (4) รายได้ต่อเดือน และ (5) ระยะเวลาปฏิบัติงาน โดยใช้
ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์และอธิบายข้อมูลส่วนหลัก
ธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย
(1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความ
รับผิดชอบ และ (6) หลักความคุ้มค่า รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิง
ยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์
และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์
การดำเนินการ โดยใช้ค่าสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard
Deviation : S.D.) มาวิเคราะห์และอธิบายข้อมูล ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ปรากฏตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (n = 288 นาย)	ร้อยละ
สถานภาพ		
โสด	104	36.10
สมรส	170	59.00
หย่าร้าง/หม้าย	14	4.90
รวม	288	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	235	81.60
ปริญญาตรี	49	17.00
สูงกว่าปริญญาตรี	4	1.40
รวม	288	100.00
รายได้ต่อเดือน		
ไม่เกิน 20,000 บาท	106	36.80
20,001 - 30,000 บาท	103	35.80
30,001 - 40,000 บาท	47	16.30
40,001 - 50,000 บาท	23	8.00
มากกว่า 50,000 บาท	9	3.10
รวม	288	100.00
ระยะเวลาปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	59	20.50
6 - 10 ปี	53	18.40
11 - 15 ปี	35	12.20
มากกว่า 15 ปี	141	49.00
รวม	288	100.00

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ปรากฏผลดังนี้

อายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 102 นาย คิดเป็นร้อยละ 35.40 รองลงมาคืออายุ 31 - 40 ปี จำนวน 71 นาย คิดเป็นร้อยละ 24.70 อายุมากกว่า 51 ปี ขึ้นไป จำนวน 59 นาย คิดเป็นร้อยละ 20.50 และอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 56 นาย คิดเป็นร้อยละ 19.40 ตามลำดับ

สถานภาพ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 170 นาย คิดเป็นร้อยละ 59.00 รองลงมาคือสถานภาพโสด จำนวน 104 นาย คิดเป็นร้อยละ 36.10 และมีสถานภาพหย่าร้าง/หม้ายจำนวน 14 นาย คิดเป็นร้อยละ 4.90 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 235 นาย คิดเป็นร้อยละ 81.60 รองลงมาคือระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 49 นาย คิดเป็นร้อยละ 17.00 และมีระดับการศึกษา สูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 4 นาย คิดเป็นร้อยละ 1.40 ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน ไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 106 นาย คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมาคือรายได้ต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท จำนวน 103 นาย คิดเป็นร้อยละ 35.80 รายได้ต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 47 นาย คิดเป็นร้อยละ 16.30 รายได้ต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท จำนวน 23 นาย คิดเป็นร้อยละ 8.00 และ รายได้ต่อเดือน มากกว่า 50,000 บาท จำนวน 9 นาย คิดเป็นร้อยละ 3.10 ตามลำดับ

ระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน มากกว่า 15 ปี จำนวน 141 นาย คิดเป็นร้อยละ 49.00 รองลงมาคือระยะเวลาปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 59 นาย คิดเป็นร้อยละ 20.50 ระยะเวลาปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี จำนวน 53 นาย คิดเป็นร้อยละ 16.40 และ ระยะเวลาปฏิบัติงาน 11 - 15 ปี จำนวน 35 นาย คิดเป็นร้อยละ 12.20 ตามลำดับ

1.2 หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ได้แก่ (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงผลการศึกษาในภาพรวมและรายด้าน ดังปรากฏตามตารางที่ 4.2 ถึงตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม

หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก ธรรมาภิบาล	ลำดับที่
1. หลักนิติธรรม	4.06	0.62	มาก	6
2. หลักคุณธรรม	4.24	0.61	มากที่สุด	2
3. หลักความโปร่งใส	4.12	0.61	มาก	5
4. หลักการมีส่วนร่วม	4.21	0.60	มากที่สุด	3
5. หลักความรับผิดชอบ	4.25	0.54	มากที่สุด	1
6. หลักความคุ้มค่า	4.16	0.60	มาก	4
รวม	4.17	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.52 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุดสามอันดับแรกและมีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากสามอันดับท้ายเรียงตามลำดับดังนี้ หลักความรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.54) รองลงมาคือ หลักคุณธรรม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.61) หลักการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.60) หลักความคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.60) หลักความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.61) และหลักนิติธรรม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.62) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก ธรรมาภิบาล	ลำดับที่
1. การออกข้อบังคับหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ ของหน่วยงานมุ่ง ให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด	4.30	0.78	มากที่สุด	1
2. มีสิทธิในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อการให้บริการ/การ ดำเนินงานที่ไม่เป็นธรรมของหน่วยงาน	3.86	0.93	มาก	5
3. ในการพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือตัดสินต่าง ๆ หน่วยงาน ยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรมไม่เลือกปฏิบัติ และ ตามลำดับก่อนหลัง	4.18	0.82	มาก	2
4. มีการตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เป็น อุปสรรคก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.01	0.84	มาก	3
5. หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่ม ประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย	3.96	0.85	มาก	4
รวม	4.06	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักนิติธรรม มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.62 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่หลัก
ธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การออกข้อบังคับหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ ของหน่วยงานมุ่งให้
ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.78) ส่วนข้อที่เหลือมีหลัก
ธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ ดังนี้ ในการพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือตัดสินต่าง ๆ
หน่วยงานยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง ($\bar{X} = 4.18$, S.D. =
0.82) มีการตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เป็นอุปสรรคก่อให้เกิดความยุ่งยากในการ
ปฏิบัติงานอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.84) หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่ม
ประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.85) และมีสิทธิในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อ
การให้บริการ/การดำเนินงานที่ไม่เป็นธรรมของหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.93)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก	ลำดับที่
			ธรรมาภิบาล	
1. บุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.23	0.78	มากที่สุด	3
2. บุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่ายมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์แก่ส่วนรวม	4.22	0.79	มากที่สุด	4
3. ผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานโดยยึดหลักความสามารถและเป็นธรรม	4.32	0.74	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารหน่วยงานลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยทหารทุกครั้งอย่างยุติธรรม	4.24	0.72	มากที่สุด	2
5. หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอันตรายที่เกิดจากการทุจริต/ประพฤติมิชอบในภาครัฐ	4.18	0.85	มาก	5
รวม	4.24	0.61	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักคุณธรรม มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.61 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด มีอยู่ด้วยกันสี่ข้อ เรียงลำดับดังนี้ ผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน โดยยึดหลักความสามารถและเป็นธรรม ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.74) ผู้บริหารหน่วยงานลงโทษผู้กระทำความผิดวินัยทหารทุกครั้งอย่างยุติธรรม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.72) บุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.78) บุคลากรในหน่วยงาน ทุกฝ่ายมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์แก่ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.79) และมีข้อสุดท้ายเป็นข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอันตรายที่เกิดจากการทุจริต/ประพฤติมิชอบในภาครัฐ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก	ลำดับที่ ธรรมาภิบาล
1. หน่วยงานมีการแจ้งให้ประชาชนทราบถึงข้อดี ข้อเสียของ โครงการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา	4.18	0.83	มาก	2
2. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ ในการประชุมการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ	4.00	0.80	มาก	5
3. หน่วยงานมีการแจ้งข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลา ในการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน	4.20	0.74	มาก	1
4. หน่วยงานมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการให้บริการ ประชาชน ผ่านทางระบบสื่อสารออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ไลน์ หรือสื่ออื่น ๆ ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง	4.17	0.79	มาก	3
5. มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับ หน่วยงาน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวกผ่าน ช่องทางออนไลน์	4.03	0.84	มาก	4
รวม	4.12	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความโปร่งใส มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ใน
ระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.61 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มี
หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการแจ้งข้อมูล ขั้นตอนการ
ปฏิบัติงานและระยะเวลาในการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.74) หน่วยงานมี
การแจ้งให้ประชาชนทราบถึงข้อดี ข้อเสียของโครงการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา ($\bar{X} = 4.18$, S.D. =
0.83) หน่วยงานมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการให้บริการประชาชน ผ่านทางระบบสื่อสารออนไลน์
เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ไลน์ หรือสื่ออื่น ๆ ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.79) มีการกำหนด
ช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับหน่วยงาน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวกผ่าน
ช่องทางออนไลน์ ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.84) และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วม
สังเกตการณ์ในการประชุมการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.80)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักการมีส่วนร่วม

หลักการมีส่วนร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก ธรรมาภิบาล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจาก ประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่	4.20	0.78	มาก	2
2. หน่วยงานมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ไป ปฏิบัติ และปรับปรุงให้ดีขึ้น	4.17	0.77	มาก	4
3. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกันเสนอปัญหา และความต้องการอยู่เสมอ	4.14	0.79	มาก	5
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วม ดำเนินการในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน	4.34	0.76	มากที่สุด	1
5. การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมีความหลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม	4.18	0.76	มาก	3
รวม	4.21	0.60	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักการมีส่วนร่วม มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ใน
ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.60 เมื่อพิจารณารายข้อ
พบว่า ข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด คือ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่มี
ส่วนร่วมดำเนินการในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. =
0.76) ส่วนข้อที่เหลือมีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ ดังนี้ หน่วยงานมีการรับฟัง
ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.78)
การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมีความหลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.76)
หน่วยงานมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ไปปฏิบัติ และปรับปรุงให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.17$,
S.D. = 0.77) และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกันเสนอปัญหาและความต้องการอยู่เสมอ
($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก ธรรมาภิบาล	ลำดับที่
1. หน่วยงานจัดให้มีโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็น ประโยชน์กับประชาชน	4.33	0.75	มากที่สุด	1
2. หน่วยงานมีความจริงใจในการนำโครงการที่เสนอโดย ประชาชนและมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม	4.24	0.71	มากที่สุด	3
3. เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน การให้บริการอย่างรวดเร็วและเต็มใจ	4.28	0.75	มากที่สุด	2
4. หน่วยงานมีการพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการ สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม	4.19	0.77	มาก	5
5. หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็น ระบบ ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลัง การปฏิบัติงาน	4.23	0.75	มากที่สุด	4
รวม	4.25	0.54	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความรับผิดชอบ มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ใน
ระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.54 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า
ข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด มีอยู่ด้วยกันสี่ข้อ เรียงลำดับดังนี้ หน่วยงานจัดให้มีโครงการ/
กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับประชาชน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.75) .เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น
ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการอย่างรวดเร็วและเต็มใจ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.75) หน่วยงาน
มีความจริงใจในการนำโครงการที่เสนอโดยประชาชนและมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม
($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.71) หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน
ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.75) และมีข้อสุดท้ายเป็นข้อที่หลัก
ธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิด
การบูรณาการระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.77)

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน
ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า	\bar{X}	S.D.	ระดับหลัก ธรรมาภิบาล	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความ คล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน	4.12	0.83	มาก	4
2. หน่วยงานจัดทำโครงการต่าง ๆ โดยมีการจัดลำดับก่อนหลัง ตามความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสม	4.24	0.71	มากที่สุด	1
3. อารุขยุทธวิธีปรกรณ์ที่ได้จัดหามาเป็นไปตามความต้องการ ของกำลังพลที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง	4.02	0.88	มาก	5
4. หน่วยงานใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า	4.23	0.73	มากที่สุด	2
5. หน่วยงานติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่าง เข้มงวด	4.20	0.78	มาก	3
รวม	4.16	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ
กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านหลักความคุ้มค่า มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับ
มาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.60 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่หลัก
ธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานจัดทำโครงการต่าง ๆ โดยมีการจัดลำดับก่อนหลัง
ตามความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.71) และหน่วยงานใช้ทรัพยากรในการ
ดำเนินงานอย่างคุ้มค่า ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.73) ส่วนข้อที่มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากเรียงตาม
ลำดับ ดังนี้ หน่วยงานติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเข้มงวด ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.78)
หน่วยงานมีการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และ
ความเร่งด่วน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.83) และอารุขยุทธวิธีปรกรณ์ที่ได้จัดหามาเป็นไปตามความต้องการ
ของกำลังพลที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.88)

1.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดน จันทบุรีและตราด

การวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการ
ป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประกอบด้วย (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
(3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการ

ความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แสดงผลการศึกษาในภาพรวม และรายด้าน ดังปรากฏตามตารางที่ 4.9 ถึงตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0 ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี และตราด	\bar{X}	S.D.	ระดับการพัฒนา	
			คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0	ลำดับ ที่
1. การนำองค์การ	4.28	0.57	มากที่สุด	1
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	4.27	0.58	มากที่สุด	2
3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	4.11	0.61	มาก	7
4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	4.14	0.60	มาก	5
5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	4.16	0.58	มาก	3
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	4.14	0.59	มาก	6
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ	4.16	0.57	มาก	4
รวม	4.18	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.52 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุดสอง อันดับแรกและมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากห้าอันดับ เรียงตาม ลำดับดังนี้ การนำองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.57) รองลงมาคือ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.58) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.58) ผลลัพธ์การดำเนินการ ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.57) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.60) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.59) และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.61)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการนำองค์การ

การนำองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับการพัฒนา	
			คุณภาพการบริหาร	ลำดับที่ จัดการภาครัฐ 4.0
1. วิทยาลัยหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่ง ประโยชน์เพื่อประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ	4.30	0.74	มากที่สุด	2
2. หน่วยงานมีมาตรการป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต	4.24	0.78	มากที่สุด	5
3. หน่วยงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกว่า ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส	4.27	0.78	มากที่สุด	4
4. หน่วยงานสร้างความร่วมมือจากกำลังพลอย่าง สม่ำเสมอ	4.29	0.74	มากที่สุด	3
5. หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพสังคมและ สิ่งแวดล้อมในพื้นที่รับผิดชอบเสมอ	4.31	0.73	มากที่สุด	1
รวม	4.28	0.57	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการนำองค์การ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการนำองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.57 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการนำองค์การอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่รับผิดชอบเสมอ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.73) วิทยาลัยหรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งประโยชน์เพื่อประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.74) หน่วยงานสร้างความร่วมมือจากกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.74) หน่วยงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกว่าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.78) และหน่วยงานมีมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.78)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	ระดับการพัฒนา			
	\bar{X}	S.D.	คุณภาพการบริหาร	ลำดับที่
			จัดการภาครัฐ 4.0	
1. หน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุพันธกิจและตอบสนองความต้องการของประชาชน	4.22	0.75	มากที่สุด	5
2. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.26	0.71	มากที่สุด	3
3. การวางแผนหน่วยงานมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ทันที	4.30	0.72	มากที่สุด	2
4. หน่วยงานมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง	4.24	0.71	มากที่สุด	4
5. หน่วยงานสามารถปรับแผนได้ทันเวลา เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับอย่างเร่งด่วน	4.33	0.76	มากที่สุด	1
รวม	4.27	0.58	มากที่สุด	

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.58 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการนำองค์การอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานสามารถปรับแผนได้ทันเวลา เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับอย่างเร่งด่วน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.76) การวางแผนหน่วยงานมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ทันที ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.72) หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.71) หน่วยงานมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.71) และหน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุพันธกิจและตอบสนองความต้องการของประชาชน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	\bar{X}	S.D.	ระดับการพัฒนา	
			คุณภาพการบริหาร	ลำดับที่ จัดการภาครัฐ 4.0
1. หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการ บริการต่อประชาชน	4.13	0.78	มาก	3
2. หน่วยงานมีวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของ ประชาชนในพื้นที่	4.08	0.78	มาก	4
3. หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของ ประชาชนในพื้นที่	4.06	0.85	มาก	5
4. หน่วยงานมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อ ตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่	4.18	0.74	มาก	1
5. หน่วยงานมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็น ระบบและมีมาตรฐาน	4.14	0.76	มาก	2
รวม	4.11	0.61	มาก	

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.61 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.74) หน่วยงานมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.76) หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการต่อประชาชน ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.78) หน่วยงานมีวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.78) และ หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	ระดับการพัฒนา			
	\bar{X}	S.D.	คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีระบบการจัดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	0.77	มาก	2
2. หน่วยงานมีการจัดข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน	4.14	0.75	มาก	3
3. หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย	4.12	0.75	มาก	4
4. หน่วยงานวิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลจากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	4.20	0.74	มาก	1
5. หน่วยงานมีการวางแผนปรับปรุงแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ	4.08	0.79	มาก	5
รวม	4.14	0.60	มาก	

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.60 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานวิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลจากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.74) หน่วยงานมีระบบการจัดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.77) หน่วยงานมีการจัดข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.75) หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.75) และหน่วยงานมีการวางแผนปรับปรุงแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับการพัฒนา	
			คุณภาพการบริหาร	ลำดับที่ จัดการภาครัฐ 4.0
1. หน่วยงานมีระบบการประเมินผลงานเพื่อสร้าง ความก้าวหน้าให้แก่กำลังพล	4.14	0.82	มาก	3
2. หน่วยงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความ รับผิดชอบต่อนหน้าที่	4.17	0.72	มาก	2
3. หน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมร่วมกับเครือข่าย ภายนอก ในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ	4.28	0.74	มากที่สุด	1
4. หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเปิด โอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์	4.10	0.75	มาก	5
5. หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน	4.12	0.77	มาก	4
รวม	4.16	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.58 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุดหนึ่งข้อ คือ หน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมร่วมกับเครือข่ายภายนอก ในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.74) ส่วนข้อที่เหลืออีกสี่ข้อ มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.72) หน่วยงานมีระบบการประเมินผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่กำลังพล ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.82) หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.77) และหน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.75)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ	ระดับการพัฒนา			
	\bar{X}	S.D.	คุณภาพการบริหาร	ลำดับที่ จัดการภาครัฐ 4.0
1. หน่วยงานมีการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.07	0.83	มาก	4
2. หน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง	4.05	0.81	มาก	5
3. หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.25	0.75	มากที่สุด	1
4. หน่วยงานมีการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด	4.12	0.72	มาก	3
5. หน่วยงานมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น	4.23	0.75	มากที่สุด	2
รวม	4.14	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.59 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการอยู่ในระดับมากที่สุดสองข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.75) และหน่วยงานมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.75) ส่วนข้อที่เหลืออีกสามข้อ มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.72) หน่วยงานมีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.83) และหน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.81)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ	\bar{X}	S.D.	ระดับการพัฒนา	
			คุณภาพการบริหาร	ลำดับที่ จัดการภาครัฐ 4.0
1. หน่วยงานมีตัววัด ตามนโยบาย กฎหมาย แผนยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก	4.20	0.75	มาก	2
2. ผู้รับบริการและประชาชน มีความพึงพอใจ มีความ ผูกพัน และให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน	4.16	0.73	มาก	4
3. บุคลากรภายในหน่วยงานมีความร่วมมือร่วมใจใน การเรียนรู้และมีผลพัฒนาการที่ดีขึ้น	4.22	0.74	มากที่สุด	1
4. หน่วยงานมีบุคลากร และรางวัลที่ได้รับการยกย่อง จากองค์กรภายนอกเป็นจำนวนมาก	4.08	0.82	มาก	6
5. หน่วยงานจัดการปัญหาที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี	4.15	0.76	มาก	5
6. หน่วยงานสร้างนวัตกรรมการปรับปรุง กระบวนการ ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และ กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	0.81	มาก	3
รวม	4.16	0.57	มาก	

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน $\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.57 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุดหนึ่งข้อ คือ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้และมีผลพัฒนาการที่ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.74) ส่วนข้อที่เหลืออีกห้าข้อ มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีตัววัด ตามนโยบาย กฎหมาย แผนยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก

($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.75) หน่วยงานสร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.81) ผู้รับบริการและประชาชน มีความพึงพอใจ มีความผูกพัน และให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.73) หน่วยงานจัดการปัญหาที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.76) และหน่วยงานมีบุคลากร และรางวัลที่ได้รับการยกย่องจากองค์การภายนอกเป็นจำนวนมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.82)

2. ผลการศึกษาเชิงอนุมาน

การศึกษาเชิงอนุมานเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลหลักขรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักการมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ และ
6. หลักความคุ้มค่า

มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน ซึ่งมีผลการศึกษา ดังนี้

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(Correlation) ของเพียร์สัน ระหว่างหลักธรรมาภิบาลกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

หลักธรรมาภิบาล	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด	
หลักนิติธรรม	Pearson Correlation	0.785**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	288
หลักคุณธรรม	Pearson Correlation	0.785**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	288
หลักความโปร่งใส	Pearson Correlation	0.819**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	288
หลักการมีส่วนร่วม	Pearson Correlation	0.806**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	288
หลักความรับผิดชอบ	Pearson Correlation	0.819**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	288
หลักความคุ้มค่า	Pearson Correlation	0.838**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	288

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.1 การทดสอบสมมติฐานที่ 1

หลักนิติธรรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สันระหว่างหลักนิติธรรมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า

หลักนิติธรรมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.785 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 1

2.2 การทดสอบสมมติฐานที่ 2

หลักนิติธรรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สันระหว่างหลักคุณธรรมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า

หลักคุณธรรมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.785 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2

2.3 การทดสอบสมมติฐานที่ 3

หลักความโปร่งใสมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สันระหว่างหลักความโปร่งใสกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า

หลักความโปร่งใสกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.819 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 3

2.4 การทดสอบสมมติฐานที่ 4

หลักการมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน ระหว่างหลักการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า

หลักการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า(r) เท่ากับ 0.806 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 4

2.5 การทดสอบสมมติฐานที่ 5

หลักความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน ระหว่างหลักความรับผิดชอบกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า

หลักความรับผิดชอบกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า(r) เท่ากับ 0.819 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 5

2.6 การทดสอบสมมติฐานที่ 6

หลักความคุ้มค่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากตารางที่ 4.17 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน ระหว่างหลักความคุ้มค่ากับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่า

หลักความคุ้มค่ากับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า(r) เท่ากับ 0.819 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 6

3. ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ทำการเก็บข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 12 นาย ได้แก่ ผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

รองผู้บัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เสนาธิการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดจันทบุรีและจังหวัดตราด นายกองค้ำการบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีและปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดตราด ผลการศึกษาสรุปแยกเป็นรายได้ด้านได้ดังนี้

3.1 ด้านการนำองค์การ สรุปได้ดังนี้

การนำองค์การ มีการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และไทยแลนด์ 4.0 สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำการสื่อสารกับบุคคลในองค์การ จูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นทุ่มเทการปฏิบัติงาน ปลุกฝังการสร้าง คุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งยังเข้าถึงได้ง่าย โดยมีช่องทางที่ติดต่อ สะดวก รวดเร็ว มีการเชื่อมโยงบูรณาการส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใสและชัดเจน

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงาน ควรมีการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และไทยแลนด์ 4.0 สามารถตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน เพื่อความโปร่งใสและชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง ทำการสื่อสารกับบุคคลในองค์การ จูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นทุ่มเทการปฏิบัติงาน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องและปลุกฝังการสร้าง คุณธรรม จริยธรรม

โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “หน่วยงานต้องมีมาตรฐานของเกณฑ์การอ้างอิงเพื่อการพัฒนาให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น ในประเด็นของการควบคุมภายในโดยเน้นการป้องกันและปราบปรามการทุจริต”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “มุ่งเน้นการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการตรวจสอบ มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ระบบไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้หน่วยงานมีการเชื่อมโยงและบูรณาการส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “มีการตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน วัตถุประสงค์ สามารถประเมินผลได้ โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “มีการปฏิบัติตามระเบียบ รวมถึงติดตามความก้าวหน้าของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด รวมถึงมีการสื่อสารกับบุคคลในองค์การ โดย

การใช้เวทีประชุมกับหน่วยขึ้นตรง หรือการตรวจเยี่ยมหน่วย มีการลงพื้นที่ในการช่วยเหลือประชาชนที่ประสบภัยพิบัติ เช่น น้ำท่วมในครั้งที่ผ่านมา เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “บุคคลภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายจะทำให้สามารถพัฒนาองค์กรได้ เชื่อกันว่าความโปร่งใส ความชัดเจนจะมีมากขึ้น เพราะการตีความในเรื่องกฎหมาย หรือนำกฎหมายไปใช้ต้องมีพื้นฐานความรู้ในเรื่องเจตนารมณ์ของกฎหมายเป็นสำคัญ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีแนวทางค่อนข้างชัดเจนในเรื่องระเบียบ ระบบที่มีการพัฒนาให้มีความโปร่งใส คุณธรรมจริยธรรมของฝ่ายทหาร ระบบค่อนข้างรัดกุม... มีคุณธรรม จริยธรรม การละเอียดรอบคอบ โดยปลูกฝังกำลังพลทุกระดับให้มีจิตสำนึกให้ทำเพื่อส่วนรวมให้มากที่สุด มีวัฒนธรรมองค์กรไม่ให้มีการยอมรับในเรื่องทุจริต”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “การนำองค์กรถือเป็นจุดหลักที่มีความสำคัญตามยุทธศาสตร์กองทัพเรือ เป็นนโยบายที่มีจุดแข็งอย่างชัดเจน กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดมีโครงสร้างการจัดอย่างแข็งแรง รวมไปถึงสายการบังคับบัญชา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดควรเป็นหน่วยงานที่ต้องมีการเข้าถึงได้ง่าย เพราะหน่วยงานมีพื้นที่รับผิดชอบค่อนข้างเยอะ แต่พอมีปัญหา มีการติดต่อค่อนข้างยาก เช่นเรื่องการขุดสระในพื้นที่ ที่ชาวบ้านไม่ได้รับความสะดวก”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “ให้ประชาชนเข้าไปตรวจสอบทุกระบบ มีการเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีความอิสระอย่างแท้จริงในการเข้ามาตรวจสอบ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “ขั้นตอน โครงการต่าง ๆ ของประชาชนที่ต้องการควรมีช่องทางการติดต่อเรื่องต่างๆ ให้มีความสะดวก สามารถตอบคำถามได้ทุกคน เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้อง ชัดเจน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “จงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ปฏิบัติหน้าที่อย่างทุ่มเท รวมถึงมีการทบทวนผลการดำเนินงานของหน่วยงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “มีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนากาตะวันออก”

3.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง เพื่อตอบสนองกับประชาชนในพื้นที่ ร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน มีการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและความมั่นคง สร้างเวทีภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการออกแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อสื่อสารกับภาคประชาชนว่าสามารถที่จะบรรลุภารกิจได้

อย่างไร รวมถึงมีแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลหรือด้านเทคโนโลยี เพื่อลดปัญหาจำกัดด้านบุคลากร และใช้นวัตกรรมมาเก็บข้อมูลเชิงสถิติ สร้างตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(5) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(12) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรมีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง เพื่อตอบสนองกับประชาชนในพื้นที่ ร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน มีการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและความมั่นคง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(6) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(8) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(9) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(10) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรสร้างเวทีภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการออกแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อสื่อสารกับภาคประชาชนว่าสามารถที่จะบรรลุภารกิจได้อย่างไร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(7) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(11) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่อง หน่วยงานควรมีแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลหรือด้านเทคโนโลยี เพื่อลดปัญหาจำกัดด้านบุคลากร และใช้ นวัตกรรมมาเก็บข้อมูลเชิงสถิติ สร้างตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม

โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “ควรมีแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลหรือด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “ทำตามนโยบายกองทัพเรือ เพื่อให้พื้นที่รับผิดชอบเกิดความมั่นคงมากที่สุด โดยใช้นวัตกรรมเข้ามาเก็บข้อมูลเชิงสถิติ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เช่น การช่วยเหลือผู้ประสบภัย มีการเตรียมอุปกรณ์ให้มีความพร้อมที่จะสามารถช่วยเหลือได้อย่างทันที ควรให้มีการประสานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะผู้สั่งการยังขาดความชัดเจนในการสั่งให้ปฏิบัติงาน รวมถึงขาดความพร้อมของอุปกรณ์และงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรในแต่ละปี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง มีการตอบสนองต่อประชาชนในพื้นที่ โครงการที่สำคัญ คือ การพัฒนาชุดกรดลึงให้เป็นอ่างเก็บน้ำหรือคลองส่งน้ำให้กับประชาชนที่เป็นเกษตรกรในพื้นที่ อีกทั้งยังสามารถปรับเปลี่ยนแผนงานที่ใช้ในปีงบประมาณได้ โดยให้สามารถช่วยเหลือประชาชนได้อย่างทันที”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “ต้องให้คนทั่วไปเข้าใจว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คือองค์การอะไร?...ในปัจจุบันการสู้รบไม่มี แต่ความมั่นคงในรูปแบบใหม่เข้ามา เช่นแรงงานที่เข้ามา มีการมาแย่งอาชีพคนไทย ควรมีการนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความจำเป็น อีกทั้งความมั่นคงที่เกี่ยวกับสุขภาพ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางความเป็นอยู่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดได้มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มานานแล้ว สิ่งที่เราคิดคือการสื่อสารภาคประชาชน ว่าหน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจได้อย่างไร ควรมีการสื่อสารที่ตรงกัน เช่น ทหารสามารถทำให้พื้นที่ชายแดนมีความปลอดภัยทำให้มีการค้าขายที่เพิ่มมากขึ้น เศรษฐกิจในพื้นที่มีแนวโน้มที่ดี อีกทั้งยังต้องสร้างตัวชีวิตที่เป็นรูปธรรม ตามระบบหลักธรรมาภิบาล”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “มีขีดจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ควรมีการร่วมปฏิบัติงานกับประชาชน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือการต่อสู้แบบเบ็ดเสร็จ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “หน่วยงานต้องเข้าถึงได้ง่าย เพราะไม่รู้ว่าจะต้องไปติดต่อกับใคร การเข้าถึงของประชาชนค่อนข้างยาก ควรมีช่องทางการติดต่อหรือการร้องเรียน เช่น มีไลน์ เฟสบุ๊ก ใช้ในการติดต่อ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “สร้างเวทีของภาคประชาชน ให้กำหนด ออกแบบ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัด โดยเน้นเวทีหรือพื้นที่ให้ประชาชนได้มีกระบวนการของการมีส่วนร่วม”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดมีการประชาสัมพันธ์กับบุคลากรภายในหน่วยรวมถึงประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ อีกทั้งทำการวิเคราะห์ได้อย่างดี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “ดำเนินการแปลงความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้กรอบวงเงินที่ได้รับมาในแต่ละปี รวมถึงเป็นไปตามความขีดความสามารถและอัตรากำลังของหน่วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “มีส่วนร่วมการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน โดยเป็นผู้ดูแลด้านความมั่นคง”

3.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ดังนี้

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชน บูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับทุกเครือข่าย ทำการประเมินความพึงพอใจกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลังการปฏิบัติงาน มีทีมงานในการตอบคำถามของประชาชน หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคอยตอบปัญหา มีช่องทางให้ประชาชนติดต่อได้อย่างสะดวก รวมถึงมีการสรุปผล วิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย และผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรสร้างการมีส่วนร่วม

ภาคประชาชน บูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับทุกเครือข่าย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ(3) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรทำการประเมินความพึงพอใจกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลังการปฏิบัติงาน มีทีมงานในการตอบคำถามของประชาชน หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคอยตอบปัญหา มีช่องทางให้ประชาชนติดต่อได้อย่างสะดวก รวมถึงมีการสรุปผล วิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย และผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “ควรมีการประเมินงานด้านอื่น ๆ เช่น การประเมินของกำลังประจำถิ่นในพื้นที่ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “ควรวิเคราะห์ว่าผู้รับบริการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือใคร โดยเน้นประชาชนในพื้นที่ และหน่วยงานราชการในพื้นที่รับผิดชอบ ให้มีการบูรณาการร่วมกัน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “หลังการปฏิบัติงานให้มีการตรวจสอบกับผู้รับบริการว่ามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการหรือไม่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “มีช่องว่างในการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่วนใหญ่จะมีช่องทางรับฟังคือแบบสอบถามเป็นหลัก โดยเน้นการช่วยเหลือผู้ประสบภัยมากกว่า อาจยังไม่ครอบคลุมทุกการบริการ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “มีการพัฒนาเชิงรุกไปสู่พี่น้องประชาชน เพราะทหารดูแลพื้นที่ในหลายมิติ ต้องมีการพบปะกับพี่น้องประชาชน เข้าถึงพี่น้องประชาชนและมีการบอกในเรื่องกฎหมาย หรือเป็นการให้ความรู้แก่พี่น้องประชาชน เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน เป็นการไม่สร้างให้คนกระทำผิดกฎหมาย จะทำให้เกิดความพึงพอใจแก่พี่น้องประชาชนอย่างยั่งยืน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “ทำจากข้างล่างขึ้นมาข้างบน โดยทำทุกฝ่าย เพื่อให้รู้ว่าประชาชนมีความต้องการอย่างไร? เพื่อจัดทำแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมตอบสนองต่อความต้องการได้... ปัญหาคือการตั้งงบประมาณ โดยไม่ได้มีความต้องการจากประชาชน... ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ได้เริ่มทำเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวแล้ว ทำให้ง่ายต่อการแก้ปัญหาของประชาชน ทำให้ประชาชนมีความอุ่นใจ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “มีขีดจำกัดในเรื่องประชาสัมพันธ์หรือการสื่อสาร โดยไม่สามารถเผยแพร่ได้ เพราะเป็นการปฏิบัติทางยุทธการ รวมถึงภาพลักษณ์ขององค์การเข้มแข็งเกินไป จนประชาชนไม่กล้าที่จะเข้าหา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “คนที่รับเรื่องหรือติดตามเรื่องจากประชาชน ควรมีการชี้แจงให้ประชาชนทราบ ควรจัดให้มีทีมงานในการตอบคำถามของประชาชน หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคอยตอบปัญหาจากประชาชน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “ควรมีการเชื่อมโยงทุกเครือข่าย สร้างความรู้ให้แก่ประชาชน มีการชี้แจงการทำงาน รวมถึงผู้กระทำผิดมีการชี้แจงเรื่องการลงโทษ มีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “มีช่องทางให้ประชาชนในพื้นที่ ทำการติดต่อกับกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ได้อย่างสะดวก รวมถึงมีการสรุปผล วิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย และผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “สร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชนและบูรณาการร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “เพิ่มการทำงานบนพื้นฐานของความต้องการของประชาชน”

3.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ สรุปได้ดังนี้

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล สามารถที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต สื่อสารไปยังพี่น้องประชาชนอย่างต่อเนื่องไม่ให้เกิดความสับสน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติโดยรวมของหน่วย

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรพัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล สามารถที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรสื่อสารไปยังพี่น้องประชาชนอย่างต่อเนื่องไม่ให้เกิดความสับสน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติโดยรวมของหน่วย

โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “มีการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยใช้ระบบดิจิทัล สามารถเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันทั่วทั้ง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “กำลังพลต้องมีความเข้าใจตามนโยบายของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยให้มีการพัฒนาระบบเก็บข้อมูล ทำแบบสอบถาม อิเล็กทรอนิกส์ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานด้านการป้องกันอธิปไตยทั้งทางบกและทางทะเล มาวิเคราะห์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “ต้องมีเครื่องมือในการที่ให้ประชาชนส่งข้อมูลมาให้ หน่วยงานได้โดยตรง ไม่ต้องผ่านตัวแทนหรือบุคคลอื่นส่งมาให้หน่วยงาน กองบัญชาการป้องกัน ชายแดนจันทบุรีและตราดอาจเปิดเป็นศูนย์รับการร้องเรียนหรือศูนย์ให้การช่วยเหลือกับประชาชน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “การปรับปรุงแบบเป็นระบบ ดิจิทัล ทำข้อมูลมีการ เชื่อมโยง ทั้งเรื่องของอาวุธยุทโธปกรณ์และบุคลากรของหน่วย เพื่อใช้ประโยชน์ในอนาคตต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “เราสามารถที่จะนำข้อมูลพื้นฐาน มาทำการวิเคราะห์ สามารถกำหนดทิศทางในอนาคตได้ ไม่ให้เกิดความสะเปะสะปะ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “ปัจจัยพื้นฐานของการเป็นระบบดิจิทัล คือ ยังไม่มีความพร้อม ข้อมูลต่าง ๆ ยังไม่ได้รวบรวม หรือได้ทำการวิเคราะห์ให้หน่วยมาแก้ปัญหา... ข้อมูล พื้นฐานต้องสมบูรณ์ ถูกต้อง รวมถึงปรับกระบวนการวางแผน กฎ ระเบียบที่ขัดกับการแก้ปัญหาให้ สอดคล้องกับกระบวนการดิจิทัล”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “หน่วยงานต้องการมีความก้าวหน้า ด้านดิจิทัล เครื่องมือ ที่ทันสมัย เพื่อลดปริมาณของกำลังพล สามารถนำกำลังพลไปใช้งานด้านอื่น เช่นการช่วยเหลือ ประชาชน รวมถึงมีการจัดเก็บข้อมูล เพื่อลดปริมาณกระดาศ... งบประมาณมีข้อจำกัด ปัญหาองค์ ความรู้ของกำลังพล ในการจัดเก็บข้อมูล รวมถึงระบบการรักษาความปลอดภัย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “การให้ข้อมูลของกองบัญชาการป้องกันชายแดน จันทบุรีและตราด ยังมีความไม่เข้าถึงต่อพี่น้องประชาชน ควรมีการทำประชาคมหมู่บ้าน เพราะข้อมูลที่ ประชาชนได้รับไม่ตรงกับหน่วยงานอื่น ทำให้ประชาชนเกิดความสับสน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “คนทั่วไปหรือประชาชนเข้าไม่ถึง ควรออกแบบ แอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มทำให้น่าติดตามหรือน่าสนใจ เพื่อให้แสดงความคิดเห็นว่าประชาชน ได้อะไรบ้าง?”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “ทำการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งความต้องการที่ชัดเจน และการให้นำหนักในแต่ละกลุ่มตามความสำคัญ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “ควรเพิ่มการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการ ปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติงานโดยรวมของหน่วย”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “ควรชี้แจงให้ประชาชนทราบเรื่องการปฏิบัติงาน ของทางฝ่ายทหารอย่างต่อเนื่อง”

3.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล สรุปได้ดังนี้

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร โดยการทำให้ Unit School เพื่อทบทวน มีการใช้ภาษาที่ 2 และภาษาที่ 3 มีการให้ความรู้ในการทำงานร่วมกัน พัฒนาให้มีความทันสมัย มีแนวคิดใหม่ๆ ตอบสนองกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ พัฒนาให้มีความรู้ด้านอื่น ๆ ในการทำงาน สร้างแรงจูงใจ รวมถึงให้ความเป็นธรรมในการลงโทษ พัฒนาบุคลากรด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชน ประกอบกับเพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่านมีความเห็นที่สอดคล้องกันเป็นไปตามที่ได้สรุปไว้แล้ว โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “ด้วยหน่วยงานทหารไม่เหมือนกับหน่วยงานพลเรือน ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะเกิดจากการปลูกฝังมาเป็นระยะเวลานาน ต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนให้เกิดความริเริ่มมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “การให้หน่วยทำ Unit School เพื่อทำการทบทวนอยู่ตลอดเวลา ให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “ผู้นำองค์กรควรเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่ดี ให้โอกาสหรือแรงจูงใจแก่กำลังพล เพื่อให้มีความรักองค์กรหรือหน่วยงานของตน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “มีการพัฒนาบุคลากรของหน่วยสามารถทำงานได้ มีการใช้ภาษาที่ 2 ภาษาที่ 3 ในการทำงานในพื้นที่ พัฒนาศักยภาพให้มีการทำงานร่วมกันในศูนย์ประสานการยิงสนับสนุน หรือศูนย์บรรเทาสาธารณภัย โดยมีการให้ความรู้การบูรณาการทำงานร่วมกัน จัดให้มี Unit School”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากรให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาองค์กรไปในตัว มีการตัดสินใจที่ดีบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง นำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “พัฒนาการศึกษาของกองทัพให้มีความพร้อมทุกชั้นยศ พัฒนาระบบการทำงาน ระบบการให้ความดีความชอบ และพัฒนาระบบความเป็นอยู่เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีความมั่นคงอย่างยั่งยืน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “ควรเพิ่มขีดความสามารถด้านกำลังพล และต้องการแนวความคิดใหม่ๆ ภายใต้กรอบนโยบายและภารกิจของหน่วย... จัดระบบสายงานการบังคับบัญชา ยุบรวมงานที่ไม่จำเป็นออกไป โดยทำการจัดสรรทรัพยากรใหม่ให้ตอบสนองกับงานหรือเทคโนโลยีสมัยใหม่”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “ควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ในงานด้านอื่น ๆ นอกจากวิชาชีพทางทหาร เช่น กฎหมายเกี่ยวกับที่ดิน เป็นต้น”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “เปิดพื้นที่หรือเวที ให้มีการแลกเปลี่ยนหรือการยอมรับจากประชาชน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “ใช้ความรู้ ความสามารถและความประพฤติกู้ระบบบอร์คในการพิจารณาเป็นการประกันว่ามีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ให้ความเป็นธรรมในการลงโทษ อีกทั้งมีการอบรมให้ความรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องการทุจริต โดยการชี้แจงในที่ประชุมกับบุคลากรทุกระดับ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “ควรเพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “พัฒนาบุคลากรด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนเป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนากองการปกครองส่วนท้องถิ่น”

3.6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ปรับปรุงอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบให้เอื้ออำนวยการทำงานร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มาช่วยการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรผู้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าใช้เวลาเท่าไรในแต่ละกระบวนการขั้นตอนของระบบปฏิบัติการ ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น ควรปรับปรุงอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบให้เอื้ออำนวยการทำงาน ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมมาช่วยการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรผู้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรทำการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าใช้เวลาเท่าไรในแต่ละกระบวนการขั้นตอนของระบบปฏิบัติการ

โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “อำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบยังไม่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเท่าที่ควร”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “รวบรวมข้อมูลที่ศูนย์ปฏิบัติการของกองยุทธการเป็นข้อมูลเชิงสถิติ รวมถึงมีการฝึกทบทวน เพื่อให้หน่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมียุทธวิธีพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “ควรทำความเข้าใจแก่ผู้รับการตรวจ (เรือประมง) ทำการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจ มีการสื่อสารระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานกับผู้รับการตรวจ (เรือประมง) เน้นเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน และทำการสื่อสารว่าเทคโนโลยีที่มาช่วยในการปฏิบัติงาน นั้น นำมาเพื่อช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉินแก่เรือประมงอย่างแท้จริง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “การช่วยเหลือประชาชนผู้ประสบภัย มีการร่วมมือกันกับหน่วยงานภายนอก เช่น ส่วนราชการในพื้นที่ เน้นการใช้เทคโนโลยี หรือนวัตกรรม มาช่วยในการปฏิบัติงาน เช่น รั้วไร้สาย โดรน ทำให้การลาดตระเวนได้ผลเป็นอย่างดี”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เท่าทันเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “งบประมาณของกองทัพ ทำให้การบริการส่งถึงมือประชาชนได้ช้า เนื่องจากนโยบายเน้นการป้องกันประเทศ ยกตัวอย่างเช่น การซื้อเรือดำน้ำ ประชาชนจับต้องไม่ได้ ไม่เหมือนกับการสร้างถนน ประชาชนสามารถใช้ได้ทันที ควรเน้นการช่วยเหลือประชาชน ทำให้ประชาชนจับต้องได้ทันที เช่นการเก็บกู้น้ำมันในทะเลที่ผ่านมา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีทางทหารยังเป็นระบบเก่า ควรมี Outsource มาจัดระบบ โดยเป็นต้นแบบให้ทหารในการพัฒนาต่อไป”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “ควรมุ่งเน้นการประชาสัมพันธ์ว่า ทหารทำอะไร เพราะประชาชนยังไม่มีความเข้าใจจริงๆ ว่า ทหารทำอะไร?”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “ควรมุ่งเน้นการบริการจากทางทหารให้มีการเข้าถึงประชาชน เช่น การบรรเทาสาธารณภัย การช่วยเหลือประชาชนอย่างทั่วถึง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “มีกระบวนการขั้นตอนที่สามารถตอบกับผู้รับบริการได้ว่า ใช้เวลาในการปฏิบัติงานเท่าไรต่อแต่ละขั้นตอน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “กระบวนการทำงาน ผลผลิต และกิจกรรมต่างๆ ในพื้นที่ ควรมาจากความต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “มีการวางแผนงานการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ”

3.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ สรุปได้ดังนี้

ผลลัพธ์การดำเนินการ การลดจุดอ่อนของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ ผู้นำองค์กรต้องมีความซื่อสัตย์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น การพัฒนาด้านบุคลากร ด้านดิจิทัล ด้านสารสนเทศ พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมมาภิบาลและมีการประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน มีหน่วยงานภายนอก หรือ Outsource มาช่วยในการบริหาร มีความเข้าถึงง่าย ทำงานภายใต้การสะท้อนความคิดเห็นของประชาชน ทำการ

สำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

ซึ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรมีการลดจุดอ่อนของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ ผู้นำองค์กรต้องมีความซื่อสัตย์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น การพัฒนาด้านบุคลากร ด้านดิจิทัล ด้านสารสนเทศ พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมีการประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน มีหน่วยงานภายนอก หรือ Outsource มาช่วยในการบริหาร ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) มีความเห็นสอดคล้องกันในประเด็น หน่วยงานควรมีความเข้าถึงง่าย ทำงานภายใต้การสะท้อนความคิดเห็นของประชาชน ทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคลดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (1) กล่าวว่า “การลดจุดอ่อนของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพออกมาได้อย่างจริงจัง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (2) กล่าวว่า “ต้องมีข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อนำไปแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดในแต่ละปัญหา แต่ละพื้นที่ โดยมีตัวชี้วัดที่ถูกต้อง จึงสามารถให้หน่วยปฏิบัติได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (3) กล่าวว่า “ผู้นำองค์กรต้องมีความซื่อสัตย์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่นและควรมีความตั้งใจจริงที่ให้การช่วยเหลือประชาชน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (4) กล่าวว่า “การพัฒนาด้านบุคลากร โดยเน้นเรื่ององค์ความรู้ในด้านดิจิทัล ด้านสารสนเทศ ภายใต้บริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (5) กล่าวว่า “ทั้งหลายทั้งปวงขึ้นอยู่กับผู้นำและบุคลากรเป็นสำคัญ มีการรับรู้ร่วมกันและทิศทางเดียวกัน ภายใต้ฐานข้อมูลที่มีความพร้อม การพัฒนาจะเป็นไปอย่างรวดเร็ว”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (6) กล่าวว่า “จุดเร่งด่วน คือ การพัฒนาความคิดมนุษย์ คุณธรรม จริยธรรมของมนุษย์ ความประพฤติที่ดีของมนุษย์ มีความเสียสละ ศึกษาหน้าที่การงานของตนเอง มีความจำเป็นที่สุด เรื่องเร่งด่วน คือ หลักธรรมาภิบาล โดยมีการวัดผล ประเมินอย่างจริงจัง”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (7) กล่าวว่า “บุคคล เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เนื่องจากสังคมทหารอยู่ในกรอบมากเกินไป ควรพัฒนาให้บุคลากรทำงานได้หลายอย่าง ให้มีหน่วยงานภายนอก หรือ Outsource มาช่วยในการบริหาร เน้นการประชาสัมพันธ์และการเข้าพบประชาชน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (8) กล่าวว่า “ควรให้มีความเข้าถึงง่าย รวมถึงการลงพื้นที่ควรให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่าย และสามารถบอกปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (9) กล่าวว่า “งานที่ควรได้รับใช้ประชาชนอย่างแท้จริง เข้าถึงง่ายสามารถบอกได้ว่า ทหารทำอะไร มีการทำงานภายใต้การสะท้อนความคิดของประชาชน”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (10) กล่าวว่า “เน้นความซื่อสัตย์ สุจริตในการทำงาน เช่น การไม่รับของกำนัลหรือกระเช้า มีการประเมินตนเองอยู่ตลอดเวลา”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (11) กล่าวว่า “เน้นความพึงพอใจและความผูกพันของผู้บริการในพื้นที่เป็นสำคัญ”

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (12) กล่าวว่า “มุ่งเน้นการพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน รวมถึงพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน”

ผลการวิจัยเชิงคุณภาพในส่วนของหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มองเห็นสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่รายข้อมีคะแนนอยู่ในสองระดับท้าย ควรมีการปรับปรุงเพิ่มเติมเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราคมมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น สรุปได้ดังนี้

หลักนิติธรรม ควรให้มีหน่วยงานรับเรื่องราวร้องทุกข์โดยเฉพาะเพื่อให้กำลังพลและประชาชนมีสิทธิในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อการให้บริการ/การดำเนินงานที่ไม่เป็นธรรมของหน่วยงาน อีกทั้งควรมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย

หลักคุณธรรม ควรจัดให้มีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอันตรายที่เกิดจากการทุจริต/ประพฤติมิชอบในภาครัฐ พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่ายมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์แก่ส่วนรวม

หลักความโปร่งใส ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง รวมถึงมีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับหน่วยงาน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวกผ่านช่องทางออนไลน์

หลักการมีส่วนร่วม ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกันเสนอปัญหาและความต้องการอยู่เสมอ อีกทั้งมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ไปปฏิบัติ และปรับปรุงให้ดีขึ้น

หลักความรับผิดชอบ ควรมีการพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงาน

หลักความคุ้มค่า การจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ควรเป็นไปตามความต้องการของกำลังพลที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง รวมถึงมีการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลัก
ธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed
Methods Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ข้าราชการทหารในสังกัดกองบัญชาการ
ป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คัดเลือกโดยใช้วิธีการ
คำนวณหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม ผู้วิจัยใช้ตารางสำเร็จรูปของ เครีจซี่และมอร์แกน (Krejcie &
Morgan, 1970 : 23) โดยงานวิจัยนี้มีประชากร คือ 1,140 นาย ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการเท่ากับ
288 นาย ใช้การสุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability sampling) และเลือกสุ่มแบบแบ่ง
ชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เพื่อกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างให้มีความเหมาะสมและเครื่องมือ
ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ
(Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และ
สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน สำหรับการวิจัย
เชิงคุณภาพ มีกลุ่มเป้าหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth
Interview) ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด คณะทำงาน
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด และ
กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและ
ตราด รวมทั้งสิ้น 12 คน สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้
ต่อเดือนไม่เกิน 20,000 บาท และมีระยะเวลามากกว่า 15 ปี โดยมีผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ได้
ดังนี้

1.1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดน
จันทบุรีและตราดในภาพรวม มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เมื่อ
พิจารณารายด้าน พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุดสอง

อันดับแรกและมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการนำองค์การ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านผลลัพธ์การดำเนินงาน ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.1.1 การนำองค์การในภาพรวมมีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการนำองค์การอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่รับผิดชอบ วิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งประโยชน์เพื่อประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ หน่วยงานสร้างความร่วมมือจากกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกว่าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และหน่วยงานมีมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต

1.1.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ในภาพรวมและรายข้อ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานสามารถปรับแผนได้ทันเวลา เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับอย่างเร่งด่วน การวางแผนหน่วยงานมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ทันที หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม หน่วยงานมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และหน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุพันธกิจและตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.1.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในภาพรวมและรายข้อ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน หน่วยงานมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้บริการต่อประชาชน หน่วยงานมีวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และหน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่

1.1.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ในภาพรวมและรายข้อ มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานวิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลจากภายนอกเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานมีระบบการจัดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ หน่วยงานมีการจัดข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน หน่วยงานมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย และหน่วยงานมีการวางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ในภาพรวม มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานมีการทำงานเป็นทีมร่วมกับเครือข่ายภายนอก ในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ ส่วนชื่อที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ หน่วยงานมีระบบการประเมินผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่กำลังพล หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน และหน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์

1.1.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ในภาพรวม มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และหน่วยงานมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ชื่อที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด หน่วยงานมีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และหน่วยงานมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

1.1.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ในภาพรวม มีระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ชื่อที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรภายในหน่วยงานมีความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ และมีผลพัฒนาการที่ดีขึ้น ส่วนชื่อที่มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีตัววัด ตามนโยบาย กฎหมาย แผนยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก หน่วยงานสร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการและประชาชน มีความพึงพอใจ มีความผูกพัน และให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หน่วยงานจัดการปัญหาที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี และหน่วยงานมีบุคลากร และรางวัลที่ได้รับยกย่องจากองค์การภายนอกเป็นจำนวนมาก

1.2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับดังนี้ หลักความรับผิดชอบ หลักคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม ด้านที่มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส และหลักนิติธรรม สามารถแยกเป็นรายด้านได้ดังนี้

1.2.1 หลักนิทรรศรรม ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การออกข้อบังคับหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ ของหน่วยงานมุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด ส่วนข้อที่มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ในการพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือตัดสินต่าง ๆ หน่วยงานยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง มีการตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เป็นอุปสรรคก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ หน่วยงานมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย และมีสิทธิในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อการให้บริการ/การดำเนินงานที่ไม่เป็นธรรมของหน่วยงาน

1.2.2 หลักคุณธรรม ในภาพรวมและรายข้อ มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ ผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานโดยยึดหลักความสามารถและเป็นธรรม ผู้บริหารหน่วยงานลงโทษผู้กระทำผิดวินัยทหารทุกครั้งอย่างยุติธรรม บุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บุคลากรในหน่วยงานทุกฝ่ายมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์แก่ส่วนรวม ข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอันตรายที่เกิดจากการทุจริต/ประพฤติมิชอบในภาครัฐ

1.2.3 หลักความโปร่งใส ในภาพรวมและรายข้อ มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานมีการแจ้งข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน หน่วยงานมีการแจ้งให้ประชาชนทราบถึงข้อดี ข้อเสียของโครงการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา หน่วยงานมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการให้บริการประชาชน ผ่านทางระบบสื่อสารออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ไลน์ หรือสื่ออื่น ๆ ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับหน่วยงาน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวกผ่านช่องทางออนไลน์ และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุม การดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ

1.2.4 หลักการมีส่วนร่วม ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมดำเนินการในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน ส่วนข้อที่มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่ การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมีความหลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม หน่วยงานมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ไปปฏิบัติ และปรับปรุงให้ดีขึ้น และหน่วยงานเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกันเสนอปัญหาและความต้องการอยู่เสมอ

1.2.5 หลักความรับผิดชอบ ในภาพรวมและรายข้อ มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับดังนี้ หน่วยงานจัดให้มีโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับประชาชน

เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการอย่างรวดเร็วและเต็มใจ หน่วยงานมีความจริงใจในการนำโครงการที่เสนอโดยประชาชนและมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หน่วยงานมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงาน และมีข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการพัฒนาเทคโนโลยีหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

1.2.6 หลักความคุ้มค่า ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีข้อที่หลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ หน่วยงานจัดทำโครงการต่าง ๆ โดยมีการจัดลำดับก่อนหลังตามความจำเป็นเร่งด่วน ได้อย่างเหมาะสม และหน่วยงานใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า ส่วนข้อที่มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หน่วยงานติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเข้มงวด หน่วยงานมีการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน และอาวูชยุทธโศภรณ์ที่ได้จัดหามาเป็นไปตามความต้องการของกำลังพลที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

1.3 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกค่า ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ได้ดังนี้ หลักความคุ้มค่า ($r = 0.838$) หลักความโปร่งใส ($r = 0.819$) หลักความรับผิดชอบ ($r = 0.819$) หลักการมีส่วนร่วม ($r = 0.806$) หลักนิติธรรม ($r = 0.785$) หลักคุณธรรม ($r = 0.785$) ซึ่งสรุปได้ว่า หากกำลังพลมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า จะทำให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ได้เป็นอย่างดี

1.4 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

จากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มคณะทำงานและกลุ่มผู้รับบริการ ได้ข้อสรุปดังนี้

1.4.1 ด้านการนำองค์การ หน่วยงานควรมีการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตาม

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและไทยแลนด์ 4.0 สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำการสื่อสารกับบุคคลในองค์กร บุคลากรมีความกระตือรือร้นทุ่มเทการปฏิบัติงาน ปลูกฝังการสร้าง คุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งยังเข้าถึงได้ง่าย โดยมีช่องทางที่ติดต่อ สะดวก รวดเร็ว มีการเชื่อมโยงบูรณาการ ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน

1.4.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หน่วยงานควรมีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง เพื่อตอบสนองกับประชาชนในพื้นที่ ร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน มีการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและความมั่นคง สร้างเวทีภาคประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการออกแบบยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อสื่อสารกับภาคประชาชนว่าสามารถที่จะบรรลุภารกิจได้อย่างไร รวมถึงมีแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลหรือด้านเทคโนโลยี เพื่อลดปัญหาขีดจำกัดด้านบุคลากร และใช้นวัตกรรมมาเก็บข้อมูลเชิงสถิติ สร้างตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม

1.4.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานควรมีการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชน บูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับทุกเครือข่าย ทำการประเมินความพึงพอใจกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังการปฏิบัติงาน มีทีมงานในการตอบคำถามของประชาชน หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจคอยตอบปัญหา มีช่องทางให้ประชาชนติดต่อได้อย่างสะดวก รวมถึงมีการสรุปผล วิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย และผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1.4.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หน่วยงานควรมีการพัฒนา ระบบรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล สามารถที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต สื่อสารไปยังพี่น้องประชาชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้เกิดความสับสน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติโดยรวมของหน่วย

1.4.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หน่วยงานควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยการ ทำ Unit School เพื่อทบทวน มีการใช้ภาษาที่ 2 และภาษาที่ 3 มีการให้ความรู้ในการทำงานร่วมกัน พัฒนาให้มีความทันสมัย มีแนวคิดใหม่ๆ ตอบสนองกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ พัฒนาให้มีความรู้ด้านอื่นๆ ในการทำงาน สร้างแรงจูงใจรวมถึงให้ความเป็นธรรมในการลงโทษ พัฒนาบุคลากรด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชน ประกอบกับเพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากร สมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

1.4.6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หน่วยงานควรมีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบให้เอื้ออำนวยการทำงาน ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มาช่วยการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรผู้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ อย่างมี

ประสิทธิภาพ รวมถึงทำการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าใช้เวลาเท่าไรในแต่ละกระบวนการขั้นตอนของระบบปฏิบัติการ

1.4.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ หน่วยงานควรมีการลดจุดอ่อนของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ ผู้นำองค์กรต้องมีความเชื่อศรัทธา เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น การพัฒนาด้านบุคลากร ด้านดิจิทัล ด้านสารสนเทศ พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมีการประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน มีหน่วยงานภายนอก หรือ Outsourcse มาช่วยในการบริหาร มีความเข้าถึงง่าย ทำงานภายใต้การสะท้อนความคิดเห็นของประชาชน ทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้ดังนี้

2.1 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

พบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวมมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดมีการดำเนินการใช้การบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เป็นเครื่องมือในการประเมินระบบการบริหารของหน่วยงานในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของหน่วยงาน มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมีกรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้ระบบการนำองค์กรของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กร โดยส่วนราชการ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาาร่วมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ์ (ด้วยกลไก

ของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางการยุทธศาสตร์ หมวด 2 มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง หมวด 3 มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ไขปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และ ระบบการทำงานที่รับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้ หมวด 5 มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาศักยภาพในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง หมวด 6 มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิภาพ เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า ในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและ หมวด 7 มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการ ในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผล

กับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ (2563 : 163-166) วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์พหุคูณกับผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในระดับสูงมาก โดยส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 6 หมวด ซึ่งสามารถเรียงตามลำดับได้ ดังนี้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-223) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ในภาพรวมและรายด้าน มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ หมวด 3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการหมวด 6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หมวด 5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 1 ด้านการนำองค์การ และหมวด 2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

จากผลการวิจัย ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สามารถแยกเป็นรายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้

2.1.1 การนำองค์การ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด กำหนดวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานมุ่งประโยชน์เพื่อประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ มีมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต อีกทั้งได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกว่าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส รวมถึงสร้างความร่วมมือจากกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ และคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่รับผิดชอบเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) ที่กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA 4.0 หมวด 1

การนำองค์การ มีเป้าหมายเพื่อให้ระบบการนำองค์การของส่วนราชการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์การ โดยส่วนราชการ กำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่การบรรลุพันธกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดนโยบายในการกำกับดูแลที่มีประสิทธิผลในเรื่องการป้องกันทุจริตและการสร้างความโปร่งใส สร้างสภาพแวดล้อมภายในที่มุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการแก้ไขปัญหาาร่วมกับเครือข่าย ติดตามประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการและผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างต่อเนื่องและทันการณ (ด้วยกลไกของเทคโนโลยีดิจิทัล) โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางการยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลประภัสสร ราพิงจิตต์ (2563 : 163-166) วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์การในระดับสูงมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-223) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 ด้านการนำองค์การ อยู่ในระดับมาก

2.1.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม การวางแผนมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ทันที รวมถึงมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับแผนได้ทันเวลาเพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับอย่างเร่งด่วน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA 4.0 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ระวี ดิษฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์ (2559: 112) วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการ

บริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาสภาพการบริหารจัดการคุณภาพ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกลาโหม และวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีการดำเนินการ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ (2563 : 163-166) วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การ ดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีการดำเนินการ อยู่ในระดับสูงมาก

2.1.3 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระบบ การประเมินผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่กำลังพล สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ มีการทำงานเป็นทีมร่วมกับเครือข่ายภายนอกในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเปิด โอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ และมีการพัฒนา บุคลากรให้มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิง บูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศมี วัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA 4.0 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีเป้าหมาย เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบ การบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความ คล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการ พัฒนา บุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไข ปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็น ผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง สอดคล้องกับ อังคณา เข้มนิล (2562 : 133-235) วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การ ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การ ด้าน การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ เอกลักษณ์ ธรรมมา (2562 : 141-277) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการนำ

นโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก

2.1.4 ผลลัพธ์การดำเนินการ พบว่ามีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีตัววัด ตามนโยบาย กฎหมาย แผนยุทธศาสตร์และภารกิจหลัก ประกอบกับผู้รับบริการและประชาชน มีความพึงพอใจ มีความผูกพัน และให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รวมถึงบุคลากรภายในหน่วยงานมีความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้และมีผลพัฒนาการที่ดีขึ้น อีกทั้งมีบุคลากร และรางวัลที่ได้รับการยกย่องจากองค์การภายนอกเป็นจำนวนมาก และจัดการปัญหาที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี พร้อมด้วยการสร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA 4.0 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการกำหนดตัววัดที่สำคัญซึ่งสอดคล้องการปฏิบัติการในหมวดกระบวนการทั้ง 6 หมวด สะท้อนความสามารถในการบริหารจัดการกระบวนการ การแก้ไขปัญหา และการพัฒนา มีการตั้งเป้าหมายที่มีความท้าทาย มีการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ในเชิงเหตุผลกับกระบวนการเพื่อค้นหาหนทางสร้างนวัตกรรมในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงองค์การทั้งในระดับปฏิบัติการ และในระดับองค์การ ที่ส่งผลให้ผลลัพธ์มีโอกาสบรรลุเป้าหมายดีขึ้น สอดคล้องกับ สันติ แสงระวี และคณะ (2562 : 3562-3563) วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-223) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัย พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านผลลัพธ์การดำเนินการอยู่ในระดับมาก

2.1.5 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระบบการจัดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบาย วิเคราะห์ เชื่อมโยงกับข้อมูลจากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ และมีการวางแผนปรับปรุงรูปแบบการทำงาน

และการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA 4.0 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ และองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และ ระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินีวรรณ ประพันธ์ (2561 : 160-168) ทำการวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา เข้มนิล (2562 : 133-235) วิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหารองค์การ ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก

2.1.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อลดผลกระทบจากความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2562 : 20-67) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน PMQA 4.0 หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการกระบวนการ

ที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการให้บริการ มีการลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำเทคโนโลยี มาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่า ในการให้บริการแก่ประชาชนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินีวรรณ ประพันธ์ (2561 : 160-168) ทำการวิจัยเรื่อง ผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบันการพลศึกษา ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-223) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่คินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก

2.1.7 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้บริการต่อประชาชน มีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ และมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2562 : 20-67) กล่าวว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือ เครื่องมือการประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ซึ่งกรอบการประเมิน (PMQA 4.0) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีเป้าหมายเพื่อให้ส่วนราชการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึงในทุกระดับ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการสร้างนวัตกรรมบริการที่สร้างความแตกต่างและตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และความต้องการเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถออกแบบได้ (Personalized Service) วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจ สร้างความร่วมมือของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-223) ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของ

สำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อยู่ในระดับมาก

2.2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวมมีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP. 1997 : 23) ที่กล่าวว่า สาธารณกิจขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล แต่ละด้านมีดังนี้ 1) หลักนิติธรรม หมายถึง การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เสมอภาค และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ 2) หลักคุณธรรม หมายถึง หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัยและหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ ซื่อสัตย์ สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 3) หลักความโปร่งใส หมายถึง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล 4) หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 5) หลักความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ตามพันธกิจ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ 6) หลักความคุ้มค่า หมายถึง ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลิตภาพที่คุ้มค่าต่อการลงทุนและบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ล่าสมัยและไม่มีความจำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพรรณ พึ่งด้วง (2560 : 168-169) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญา ดิสสะมาน

(2562 : 316-325) ทำการวิจัยเรื่อง ความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าที่มีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ กรมการท่องเที่ยว กรมกิจการผู้สูงอายุ และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จำนวนทั้ง 6 ด้าน โดยเรียงลำดับรายด้านมีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้ องค์ประกอบด้านหลักคุณธรรม ค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่องค์ประกอบด้านหลักความรับผิดชอบ องค์ประกอบด้านหลักนิติธรรม องค์ประกอบด้านหลักความคุ้มค่า องค์ประกอบด้านหลักความโปร่งใส และองค์ประกอบด้านหลักการมีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ (2563 : 145-149) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสัมฤทธิ์ผล และความคุ้มค่า ในการปรับใช้กับการปฏิบัติงานด้านการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการ สามารถนำหลักการของตัวชี้วัดธรรมาภิบาลทั้ง หกประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า มาดำเนินการเกี่ยวกับการระงับข้อพิพาทโดยอนุญาโตตุลาการได้อย่างมีความสัมฤทธิ์ผล และเป็นไปอย่างคุ้มค่า เพื่อการสร้างความยุติธรรมและความพึงพอใจของคู่กรณีและสังคม โดยแยกเป็นรายด้านเรียงตามลำดับดังนี้

จากผลการวิจัย ระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สามารถแยกเป็นรายด้านเรียงตามลำดับได้ดังนี้

2.2.1 หลักความรับผิดชอบต่อ พบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักความรับผิดชอบต่ออยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จัดให้มีโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับประชาชน มีความจริงใจในการนำโครงการที่เสนอ โดยประชาชนและมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เจ้าหน้าที่ที่มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการอย่างรวดเร็วและเต็มใจ มีการพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP, 1997) ที่กล่าวว่า สำคัญขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ คือ ความสามารถตอบคำถามและชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย ความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายตามพันธกิจ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ ขอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shafi'i

Mohamud Yusuf & Abdiaziz Ahmed Ibrahim (2019 : 100-103) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของหลัก
 ธรรมภิบาลภายใต้ลักษณะภาวะผู้นำในหน่วยงานของรัฐบาล โซมาเลียผลการวิจัยพบว่า ความรับผิดชอบ
 มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับลักษณะภาวะผู้นำ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยากร หวังมหาพร
 และ อภิญญา ดิสสะมาน (2562 : 316-325) ทำการวิจัยเรื่อง ความท้าทายในประเด็นธรรมภิบาลกับ
 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ผลการวิจัยพบว่า ความท้าทายในประเด็นธรรมภิบาลกับการขับเคลื่อน
 ยุทธศาสตร์ชาติ ของกรมการท่องเที่ยว กรมกิจการผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็น
 กรมมีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ไม่ผ่านเกณฑ์ เปรียบเทียบ
 กับกรมบังคับคดี กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกรมมีค่าคะแนน
 คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ผ่านเกณฑ์ มีระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์
 ชาติภายใต้หลักธรรมภิบาลโดยองค์ประกอบด้านหลักความรับผิดชอบอยู่ในอันดับสองเหมือนกัน

2.2.2 หลักคุณธรรม พบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระดับ
 หลักธรรมภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า
 กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด บุคลากรในทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์
 สุจริต มุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์แก่ส่วนรวม ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่โดยยึด
 หลักความสามารถและเป็นธรรม ผู้บริหารลงโทษผู้กระทำผิดวินัยทหารทุกครั้งอย่างยุติธรรม มีการ
 ส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอันตรายที่เกิดจากการทุจริต/ประพฤติมิชอบในภาครัฐ
 สอดคล้องกับแนวคิดของ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP, 1997) ที่กล่าวว่า สาธารณสุข
 ขององค์ประกอบหลักธรรมภิบาล ด้านหลักคุณธรรม คือ หน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงาน
 ปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ
 ซื่อสัตย์ สุจริต ทำในสิ่งที่ถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ M. Tatar, A. Papzan and M. Ahmadvand
 (2019 : 1379-1393) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เหตุผลหลักธรรมภิบาลของแหล่งน้ำผิวดินทางการเกษตร
 ในลุ่มน้ำกอกซาน เมืองเคอร์มันซาน ประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยของหลักธรรมภิบาล ที่ส่งผล
 กระทบต่อการจัดการน้ำทางการเกษตร ในลุ่มน้ำกอกซาน เมืองเคอร์มันซาน ประเทศอิหร่าน ซึ่งปัจจัยที่
 มีปัญหาในระดับรองได้แก่ หลักคุณธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพรรณ พึ่งด้วง (2560 : 168-
 169) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
 เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การบริหารตามหลักธรรมภิบาลของ
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมาก
 ไปหาน้อย คือ หลักคุณธรรมกับหลักความเสมอภาค และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกลักษณ์
 ธรรมมา (2562 : 141-277) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร
 จัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า หลักหลัก

ธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านลำดับแรกคือ ด้านหลักคุณธรรม และหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ด้านหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับประสิทธิผลการดำเนินงาน โยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

2.2.3 หลักการมีส่วนร่วม พบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักการมีส่วนร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่ มีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ไปปฏิบัติ และปรับปรุงให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกันเสนอปัญหาและความต้องการอยู่เสมอ เปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมดำเนินการในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมีความหลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม สอดคล้องกับแนวคิดของ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP, 1997) ที่กล่าวว่า สาธารณสุขขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักการมีส่วนร่วม คือ เป็นกระบวนการซึ่งประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะและเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ M. Tatar, A. Papzan & M. Ahmadvand (2019 : 1379-1393) ได้ทำการวิจัยเรื่อง เหตุผลหลักธรรมาภิบาลของแหล่งน้ำผิวดินทางการเกษตร ในลุ่มน้ำกอซาน เมืองเคอร์มันชาน ประเทศอิหร่าน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยของหลักธรรมาภิบาล ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการน้ำทางการเกษตร ในลุ่มน้ำกอซาน เมืองเคอร์มันชาน ประเทศอิหร่าน โดยปัจจัยที่มีปัญหาได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความทำทายน้อยมากในการสถานการณ์ปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามมีความแตกต่างกับงานวิจัยของ ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญญา ดิสสะมาน (2562 : 316-325) ทำการวิจัยเรื่อง ความทำทายน้อยในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ผลการวิจัยพบว่า ความทำทายน้อยในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ของกรมการท่องเที่ยว กรมกิจการผู้สูงอายุ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นกรมมีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ไม่ผ่านเกณฑ์ เปรียบเทียบกับ กรมบังคับคดี กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกรมมีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ผ่านเกณฑ์ องค์ประกอบด้านหลักการมีส่วนร่วมอยู่ในลำดับสุดท้าย แสดงให้เห็นว่าความทำทายน้อยในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการมีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่กรมทั้งหกกรมนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ชาติ

2.2.4 หลักความคุ้มค่า พบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักความคุ้มค่า อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวกเหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน จัดทำโครงการต่าง ๆ โดยมีการจัดลำดับก่อนหลัง ตามความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสม อาวุธยุทธโศภกรณ์ที่ได้จัดหามาเป็นไปตามความต้องการของกำลังพลที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า และติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเข้มงวด สอดคล้องกับแนวคิดของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP, 1997 : 5) ที่กล่าวว่า สาธารณูปโภคสำคัญขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความคุ้มค่า คือ ในการปฏิบัติราชการต้องใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เกิดผลผลิตที่คุ้มค่าต่อการลงทุน และบังเกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม ต้องมีการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานเพื่ออำนวยความสะดวก และลดภาระค่าใช้จ่าย นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน ตลอดจนยกเลิกภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกลักษณ์ ธรรมมา (2562 : 141-277) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า ด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผล กับประสิทธิภาพการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิยากร หวังมหาวร และ อภิญญา ดิสสะมาน (2562 : 316-325) ทำการวิจัยเรื่อง ความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ผลการวิจัยพบว่า ส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่าที่มีค่าคะแนนคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานในปี 2560 ที่ผ่านเกณฑ์ ได้แก่ กรมบังคับคดี กรมพัฒนาธุรกิจการค้า และกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม มีระดับการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ชาติภายใต้หลักธรรมาภิบาลโดยรวม อยู่ในระดับมาก ซึ่งองค์ประกอบด้านหลักความคุ้มค่ามีค่าเฉลี่ยจากมากที่สุด

2.2.5 หลักความโปร่งใส พบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการแจ้งให้ประชาชนทราบถึงข้อดี ข้อเสียของโครงการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุม การดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ มีการแจ้งข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการให้บริการประชาชน ผ่านทางระบบสื่อสารออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ไลน์ หรือสื่ออื่น ๆ ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับหน่วยงาน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวกผ่านช่องทางออนไลน์ สอดคล้องกับแนวคิดของโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP, 1997 : 23) ที่กล่าวว่า

สาระสำคัญขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักความโปร่งใส คือ หน่วยงานมีความโปร่งใส ด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shafi'i Mohamud Yusuf & Abdiaziz Ahmed Ibrahim (2019 : 100-103) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของหลักธรรมาภิบาลภายใต้ ลักษณะภาวะผู้นำในหน่วยงานของรัฐบาลโซมาเลีย ผลการวิจัยพบว่า ความโปร่งใสมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับรูปแบบความเป็นผู้นำ

2.2.6 หลักนิติธรรม พบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีระดับหลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน ด้านหลักนิติธรรม อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการออกข้อบังคับหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ มุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด มีสิทธิในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อการให้บริการ/การดำเนินงานที่ไม่เป็นธรรมของหน่วยงาน ในการพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือตัดสินต่าง ๆ ยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง มีการตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เป็นอุปสรรคก่อนให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ และมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP, 1997) ที่กล่าวว่า สาระสำคัญขององค์ประกอบหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เสมอภาค และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Shafi'i Mohamud Yusuf & Abdiaziz Ahmed Ibrahim (2019 : 100-103) ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทของหลักธรรมาภิบาลภายใต้ลักษณะภาวะผู้นำในหน่วยงานของรัฐบาลโซมาเลีย ผลการวิจัยพบว่า หลักนิติธรรมมีผลบวกความสัมพันธ์กับลักษณะภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Haithan Ali Hijazi (2021 : 1-31) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการใช้หลักธรรมาภิบาลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานภาครัฐในจอร์แดน ผลการวิจัยพบว่า มีแนวโน้มเชิงลบหมู่พนักงานในภาครัฐในจอร์แดนเกี่ยวกับขอบเขตของการนำหลักธรรมาภิบาล คือหลักนิติธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลยศ พันธุมาศโกมล (2561 : 219-221) ได้ทำการวิจัยเรื่อง หลักนิติธรรมและธรรมาภิบาลในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่กรมที่ดินซึ่งเกี่ยวข้องในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในบางเรื่องเป็นไปตามหลักนิติธรรมและธรรมาภิบาลเพียงบางข้อทำให้เป็นปัญหาต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินที่ไม่ชอบได้ จึงส่งผลให้เกิดการฟ้องร้องเพื่อเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินที่ออกไปให้มันด้วยการฟ้องเป็นคดีปกครองให้เพิกถอนคำสั่งทางปกครองนั้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เอกลักษณ์ ธรรมมา (2562 : 141-277) วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ

ภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่าหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ด้านหลักนิติธรรม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ ของเรือนจำกลางเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

2.3 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 กล่าวคือหากกำลังพลมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า จะทำให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของเอกลักษณ์ ธรรมมา (2562 : 141-277) วิจัยเรื่อง ประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี ผลการวิจัยพบว่า หลักหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักการมีส่วนร่วม ด้านหลักนิติธรรม ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ด้านหลักความโปร่งใส และด้านหลักความคุ้มค่า ประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ ในภาพรวมและรายด้านมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การนำองค์การ การประเมิน และการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักคุณธรรม มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ด้านหลักความรับผิดชอบต่อ ความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผลกับประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ด้านหลักความคุ้มค่า มีความสัมพันธ์เชิงเหตุ-ผล กับประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และลักษณะส่วนบุคคลได้แก่อายุ มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลการดำเนินงานนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติของเรือนจำกลางเพชรบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณิภา ไชยศรี (2563 : 139-144) วิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผล

ต่อประสิทธิภาพผล โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพผลโรงเรียน โดยรวม พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ 0.01 การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิภาพผล โรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

2.4 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จากการสัมภาษณ์ในภาพรวมพบว่า (1) ด้านการนำ องค์การ หน่วยงานควรมีการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและไทยแลนด์ 4.0 สร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทำการสื่อสารกับบุคคลในองค์การ บุคลากรมีความกระตือรือร้นทุ่มเทการปฏิบัติงาน ปลูกฝังการสร้าง คุณธรรม จริยธรรม อีกทั้งยังเข้าถึง ได้ง่าย โดยมีช่องทางที่ติดต่อ สะดวก รวดเร็ว มีการเชื่อมโยงบูรณาการส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและสามารถ ตรวจสอบได้จากทุกภาคส่วน (2) ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หน่วยงานควรมีแผนพัฒนาพื้นที่ เพื่อเสริมความมั่นคง เพื่อตอบสนองกับประชาชนในพื้นที่ ร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ปฏิบัติงาน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน มีการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและความมั่นคง สร้างเวทีภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการออกแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อสื่อสารกับภาค ประชาชนว่าสามารถที่จะบรรลุภารกิจได้อย่างไร รวมถึงมีแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลหรือด้าน เทคโนโลยี เพื่อลดปัญหาขีดจำกัดด้านบุคลากร และใช้นวัตกรรมมาเก็บข้อมูลเชิงสถิติ สร้างตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม (3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานควรมีการ วิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชน บูรณาการ กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับทุกเครือข่าย ทำการประเมินความพึงพอใจกลุ่มผู้รับบริการ และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังการปฏิบัติงาน มีทีมงานในการตอบคำถามของประชาชน หรือผู้มี อำนาจในการตัดสินใจคอยตอบปัญหา มีช่องทางให้ประชาชนติดต่อได้อย่างสะดวก รวมถึงมีการ สรุปผล วิเคราะห์ ข้อดี ข้อเสีย และผลการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (4) ด้านการวัด การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ หน่วยงานควรมีการพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล สามารถที่เข้าถึง ได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับอาวุธยุทโธปกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต สื่อสารไปยังพี่น้องประชาชน อย่างต่อเนื่อง ไม่ให้เกิดความสับสน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการปฏิบัติโดยรวมของหน่วย (5) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หน่วยงานควรมีการพัฒนา บุคลากร โดยการนำ Unit School เพื่อทบทวน มีการใช้ภาษาที่ 2 และภาษาที่ 3 มีการให้ความรู้ในการ ทำงานร่วมกัน พัฒนาให้มีความทันสมัย มีแนวคิดใหม่ๆ ตอบสนองกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ พัฒนาให้

มีความรู้ด้านอื่นๆ ในการทำงาน สร้างแรงจูงใจรวมถึงให้ความเป็นธรรมในการลงโทษ พัฒนาบุคลากร ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชน ประกอบกับเพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากร สมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ (6) ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หน่วยงานควรมีการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบให้เอื้ออำนวยการทำงาน ร่วมมือกับหน่วยงาน ภายนอก ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มาช่วยการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรผู้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ ในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำการสื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าใช้เวลาเท่าไรในแต่ละกระบวนการขั้นตอนของระบบปฏิบัติการ (7) ด้านผลลัพธ์ การดำเนินการ หน่วยงานควรมีการลดจุดอ่อนของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ ผู้นำ องค์การต้องมีความซื่อสัตย์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น การพัฒนาด้านบุคลากร ด้าน ดิจิทัล ด้านสารสนเทศ พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมีการ ประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน มีหน่วยงานภายนอก หรือ Outsource มา ช่วยในการบริหาร มีความเข้าถึงง่าย ทำงานภายใต้การสะท้อนความคิดเห็นของประชาชน ทำการ สืบสวนความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน สอดคล้องกับงานวิจัยของมยุรี วีระธรรมโม (2563 : 97-233) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบ ราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร ผลการวิจัยพบว่า ด้านการนำองค์การ หน่วยงานควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจและภารกิจหน้าที่ของ หน่วยงาน โดยมีการจัดทำโครงการตามตัวชี้วัดและมีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน Action Plan สร้างกลไก ในการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่ายกับภายนอก โดยใช้ Social Media สำหรับการติดต่อสื่อสาร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควรใช้แผนยุทธศาสตร์ ด้านที่ดินระยะ 10 ปี ซึ่งนำมาจากยุทธศาสตร์ชาติ โดยมีการกำหนดแนวทางดำเนินการให้เป็นไปตาม มาตรการและกิจกรรมตามแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งควรจัดทำโครงการยกระดับการให้บริการของ สำนักงานที่ดิน ด้วยมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center: GECC) ที่มีกลไก/กระบวนการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งมี ระบบการสื่อสารภายในและภายนอกในการทำงานอย่างโปร่งใส ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรนำนโยบายกรมที่ดินยุคใหม่ มาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยใช้ระบบ e-Q Lands เป็นระบบนัดจดทะเบียนล่วงหน้า และ Smart Lands รวมถึงควรมีการกำหนดช่องทาง การรับ ฟังข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และแจกแบบสอบถามความพึงพอใจให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาการให้บริการและการดำเนินงานของหน่วยงานให้ดียิ่งขึ้น ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หน่วยงานควรจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยี ที่ มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง นำองค์ความรู้ที่ได้มาใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ

ให้หน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลในการปฏิบัติงาน นำระบบ GIS (Geographic Information Systems) การค้นหารูปแปลงมาใช้ประกอบการขอรังวัดออกโฉนดที่ดิน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร การสรรหาบุคลากร ควรดำเนินการตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่ ก.พ. กำหนดเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง และต้องจัดทำแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ควรมีกระบวนการทำงานเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานอื่น ๆ มีการบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างเป็นเอกภาพไปในทิศทางเดียวกันทั้งประเทศ รวมถึงสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ควรกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยสร้างคุณภาพชีวิต ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร รวมทั้งดูแลความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร และมีการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ ตามแผนงานที่กรมที่ดินอนุมัติมาอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด

3. ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยผู้วิจัยได้ข้อค้นพบประเด็นต่าง ๆ และนำมาสู่การวิเคราะห์เพื่อสร้างข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.1.1 กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ควรกำหนดให้บุคลากรของหน่วย ดำเนินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

3.1.2 กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ควรสนับสนุนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของบุคลากรและผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบและทิศทางของการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.1.3 กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ควรมีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้เพื่อเกิดเป็นนวัตกรรมในการบริหารและการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะทำให้กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้เป็นอย่างดี

3.2 ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ

3.2.1 การนำองค์การ หน่วยงานควรมีการปฏิบัติงานและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและไทยแลนด์ 4.0 มีการเชื่อมโยงบูรณาการส่วนราชการที่เกี่ยวข้องและพร้อมรับการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากทุกฝ่าย

3.2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หน่วยงานควรมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุปันธกิจและตอบสนองความต้องการของประชาชนและมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง

3.2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานควรมีการประเมินความพึงพอใจ ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ มีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่

3.2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หน่วยงานควรมีการวางแผนปรับรูปแบบการทำงาน มีการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัวชี้วัดในทุกระดับเพื่อแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย

3.2.5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หน่วยงานควรมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ และมีการพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรอบรู้ สามารถที่ตัดสินใจได้ในปัญหาที่มีความซับซ้อน

3.2.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ หน่วยงานควรมีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

3.2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หน่วยงานควรมีการพัฒนาด้านบุคลากร ด้านดิจิทัล ด้านสารสนเทศ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมีการประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง มีการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

3.3.1 ควรทำการศึกษาด้านข้อมูล และทำการสัมภาษณ์ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ให้มากกว่านี้ เพื่อเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

3.3.2 ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเฉพาะ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดเท่านั้น ซึ่งในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกองกำลังป้องกันชายแดนอื่นๆ ที่มีลักษณะภารกิจที่คล้ายคลึงกัน เพื่อจะได้สามารถศึกษาและเปรียบเทียบถึงความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลพรรณ พึ่งด้วง. (2560). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทสาคร. วิทยานิพนธ์ วท.บ.(ศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กมลยศ พันธุมาศโกมล. (2561). หลักนิติธรรมและธรรมาภิบาลในการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและการเพิกถอนหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน. วิทยานิพนธ์ น.บ.(นิติศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. (2561). แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่ เขตกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. (ออนไลน์). <http://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2019/09/8PlanPMPnavycbdc.pdf>, เข้าถึง 2 สิงหาคม 2564.
- _____. (2563). แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ประจำปีงบประมาณ 2563. จันทบุรี : สำนักพิมพ์กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด.
- กุลประภัสสร ราพิงจิตต์. (2563). “การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา”, วารสารการเมืองการปกครอง. 10(1) : 155-169.
- คมศักดิ์ เขียววัฒนาเลิศ และสุปราณี ธรรมพิทักษ์. (2562). “องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย”, วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. 10(3) : 37-49.
- นลินีวรรณ ประพันธ์. (2561). “ผลสัมฤทธิ์การบริหารตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา”, วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. 9(2) : 155-168.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันพระปกเกล้า.
- ปิยากร หวังมหาพร และคณะ. (2563). โครงการวิจัยพัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ด้านธรรมาภิบาล กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันพระปกเกล้า.
- ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญา ดิสสะมาน. (2562). ความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันพระปกเกล้า.

- “ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)” (2561, 13 ตุลาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 1.
- “ประกาศ เรื่อง นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ.2562 – 2565)” (2562, 22 พฤศจิกายน). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 136 ตอนที่ 124 ก. หน้า 34.
- พรรณิกา ไชยศรี. (2563). **การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2**. วิทยานิพนธ์ บช.บ. (การบริหารการศึกษา). สกลนคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546” (9 ตุลาคม 2546). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 120 ตอนที่ 100 ก. หน้า 1-16.
- “พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560” (24 กุมภาพันธ์ 2560). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 134 ตอนที่ 24 ก. หน้า 13-54.
- “พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551” (1 กุมภาพันธ์ 2551). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 125 ตอนที่ 26 ก. หน้า.35-50
- “พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545” (2 ตุลาคม 2545). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 119 ตอนที่ 99 ก. หน้า.1-13
- “พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ.2561” (19 เมษายน 2561). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 135 ตอนที่ 27 ก. หน้า.1-23
- “พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ.2558” (22 มกราคม 2558). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 132 ตอนที่ 4 ก. หน้า.1-8
- พัชรี สีโรส และคณะ. (2561). **หลักธรรมาภิบาล : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติในสังคมไทย**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สถาบันพระปกเกล้า.
- มยุรี วีระธรรมโม. (2563). **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร**. วิทยานิพนธ์ บช.บ.(การบริหารการศึกษา) เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- มณีสริย์ มณีมาศ. (2562). **ความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐในสังคมพหุวัฒนธรรมชายแดนใต้ : กรณีศึกษาจังหวัดนราธิวาส**. วิทยานิพนธ์ รป.บ.(รัฐประศาสนศาสตร์). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- “ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542” (10 สิงหาคม 2542). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 116 ตอนที่ 63 ง. หน้า 24-31.

- ระชี คิชฐจร และสุภัทรา เอื้อวงศ์. (2559). “การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารจัดการคุณภาพของวิทยาลัย พยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมและสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”, *วารสารพยาบาลตำรวจ*. 8(1) : 107-115.
- “รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย” (6 เมษายน 2560). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 1-90.
- รัฐสิทธิ์ กุรุสุวรรณ. (2563). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- วิษชุดา ชนพูนไพศาล. (2560). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนกลาง*. (ออนไลน์). <http://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/68>, เข้าถึง 31 กรกฎาคม 2564.
- สรวิษฐ์ เปรมชื่น. (2559). “คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในระบบราชการไทย”, *วารสารสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน*. 9(1) : 38-57.
- สันติ แสงระวี และคณะ. (2562). “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”, *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*. 6(7) : 3552-3571.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (ม.ป.ป.). *การเสริมสร้าง Good corporate governance ของบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ. (2561). *แนวทางในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาลเพื่อสกัดกั้นการทุจริตเชิงนโยบาย*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- _____. (2562). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. (ออนไลน์). <https://www.opdc.go.th/content/Mjc3Mg>, เข้าถึง 23 กรกฎาคม 2564.
- _____. (2564). *ธรรมาภิบาลภาครัฐสร้างชีวิตที่ดีขึ้นแก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ*. (ออนไลน์). <https://www.opdc.go.th/content/NTczMQ>, เข้าถึง 1 สิงหาคม 2564.
- _____. (2564). *หลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2564*. (ออนไลน์). <https://www.opdc.go.th/content/NjcxNA>, เข้าถึง 23 กรกฎาคม 2564.

- อังคณา แยมณี. (2562). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหาร
องค์การภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อมในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ ปร.บ.(รัฐประศาสนศาสตร์).
เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- เอกชาติ สุขเสน. (2562). ตัวบ่งชี้ธรรมาภิบาลสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษ. วิทยานิพนธ์ บธ.บ.(การบริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- เอกลักษณ์ ชรรรมา. (2562). ประสิทธิภาพการดำเนินงานเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี. วิทยานิพนธ์ บธ.บ.
การบริหารการศึกษา). เพชรบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด.
- Asian Development Bank. (2011). **Policy communication Public 2011 Disclosure and
Exchange of Information.Manila.** Philippines : Office of International Affairs ADB.
- Haithan Ali Hijazi. (2021). The Impact of Applying Good Governance Principles on Job Satisfaction
among Public Sector Employees in Jordan. **Open Journal of Business and Management.**
9(1) : 1-31.
- International Monetary Fund. (2003). **What is the IMF? Washington, D.C.** U.S.A. : International
Monetary Fund, Publication Services.
- Janet Vanlalhlmpuii. (2018). “Leadership and Good Governance”, **Mizoram University Journal
of Humanities & Social Sciences.** 4(2) : 61-72.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D.W. (1970). “Determining Sample Size for Research Activities”,
Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 607-610.
- M. Tatar1, A. Papzan, & M. Ahmadvand. (2019). “Explaining the Good Governance of Agricultural
Surface Water Resources in the Gawshan Watershed Basin, Kermanshah, Iran”,
Journal of Agricultural Science and Technology. 21(6) : 1379-1393
- Organization for Economic Co-Operation and Development . (2004). **OECD principles of corporate
governance Pars OECD Publications Service.** (online). [https://www.oecd.org/
corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf](https://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf), retrieved August 1, 2021.
- SCG Logistics. (2020). **DEMING PRIZE รางวัลอันทรงเกียรติสำหรับองค์กรที่มีการจัดการอย่าง
มีคุณภาพ.** (online). [https://www.scglogistics.co.th/th/deming-
prize](https://www.scglogistics.co.th/th/deming-prize), retrieved July
24, 2021.

Sedarmayanti Sabar Gunawan Hafid Aditya Pradesa & Tiur Agnesia Tapiannauli Sitorus.(2020).

“The Effect of Good Governance, Leadership and Organizational Culture on Public Performance Accountability”, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**. 10(1) : 70–81.

Shafi'i Mohamud Yusuf & Abdiaziz Ahmed Ibrahim. (2019). The Role of Good Governance on

Leadership Style in Somali Government Institutions. **EPRA International Journal of Research and Development**. 4(4) : 100-103.

United Nations Development Program. (1997). **Governance for Sustainable Human Development**.

(online). <https://www.gdrc.org/u-gov/g-attributes.html>, retrieved July 30, 2022.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and The Pacific. (2009). **What is Good**

Governance. (online). <https://www.unescap.org/resources/what-good-governance>, retrieved July 30, 2021.


World Bank. (1989). **Sub-Sahara Africa: From Crisis to Sustainable Growth**. Washington DC :

The World Bank.

ภาคผนวก

ผนวก ก

หนังสือขออนุญาตในการทำวิจัย



ที่ กท ๐๔๖๑.๕/ ๖๑๙๙๗

รร.สธ.ทบ.
 ถนนพระรามที่ ๕
 แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต
 กทม. ๑๐๓๐๐

๑๖ ก.ย. ๖๔

เรื่อง ขออนุญาตในกรณีการเก็บข้อมูลการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผบ.กปช.จต.

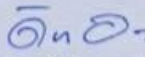
ด้วย น.อ.อาทิตย์ สุทธิธรรม ร.น. ได้เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาโท สาขา ค.ศ.ม. (ความมั่นคงศึกษา) รุ่นที่ ๓๖ ซึ่งในหลักสูตรดังกล่าว กำหนดให้นักศึกษาจัดทำวิทยานิพนธ์เพื่อให้สำเร็จการศึกษา โดย น.อ.อาทิตย์ฯ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ ในหัวข้อเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ๔.๐ ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยมีคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ผศ.ดร.นิตยา สินเธาว์ ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
๒. พ.อ.ดร.เจน สุขศรีทอง กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
๓. ผศ.ดร.สะถิระ เมื่อกประพันธ์ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดังนั้น เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์บรรลุวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด รร.สธ.ทบ. จึงขออนุญาตในกรณีการเก็บรวบรวมข้อมูลการตอบแบบสอบถาม ในหน่วยงานของท่าน โดย น.อ.อาทิตย์ฯ จะเป็นผู้ประสานวัน เวลา โดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อกรุณาพิจารณา และ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก ขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

พ.อ. 
 (ดิษฐ์รัตน์ อมรวีวัฒน์)
 รอง ผบ.รร.สธ.ทบ.ทำการแทน
 ผบ.รร.สธ.ทบ.

ส่วนบัณฑิตศึกษา
 โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๒๒๔๓ ๐๖๖๓

ผนวก ข

แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0
ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ความมั่นคงศึกษา) โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โดยการวิจัยครั้งนี้จัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริงให้มากที่สุดและครบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นความลับ และการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิเคราะห์โดยภาพรวม ไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านและผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ประการใด จะเป็นประโยชน์เฉพาะในงานวิจัยนี้เท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ตอนประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

ตอนที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณทุกท่านอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

นาวาเอก อาทิตย์ สุทธิธรรม

นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ความมั่นคงศึกษา)

โรงเรียนเสนาธิการทหารบก

ตอนที่ 1 ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. อายุ

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1) อายุน้อยกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> 2) อายุ 31 - 40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3) อายุ 41 - 50 ปี | <input type="checkbox"/> 4) อายุมากกว่า 51 ปี |

2. สถานภาพ

- | | |
|--|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1) โสด | <input type="checkbox"/> 2) สมรส |
| <input type="checkbox"/> 3) หย่าร้าง/หม้าย | |

3. ระดับการศึกษา

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี | <input type="checkbox"/> 2) ระดับปริญญาตรี |
| <input type="checkbox"/> 3) ระดับสูงกว่าปริญญาตรี | |

4. รายได้ต่อเดือน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) ไม่เกิน 20,000 บาท | <input type="checkbox"/> 2) 20,000 – 30,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 3) 30,001 – 40,000 บาท | <input type="checkbox"/> 4) 41,000 – 50,000 บาท |
| <input type="checkbox"/> 5) มากกว่า 50,001 บาท | |

5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1) น้อยกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 2) 6 - 10 ปี |
| <input type="checkbox"/> 3) 11 - 15 ปี | <input type="checkbox"/> 4) มากกว่า 15 ปี |

ตอนที่ 2 หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เพียงข้อเดียว

1. หมายถึง หลักธรรมาภิบาลน้อยที่สุด
2. หมายถึง หลักธรรมาภิบาลน้อย
3. หมายถึง หลักธรรมาภิบาลปานกลาง
4. หมายถึง หลักธรรมาภิบาลมาก
5. หมายถึง หลักธรรมาภิบาลมากที่สุด

หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของ กปช.จต.		ระดับหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
หลักนิติธรรม						
1	การออกข้อบังคับหรือข้อบัญญัติต่าง ๆ ของหน่วยงานท่านมุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด					
2	ท่านมีสิทธิในการคัดค้านหรืออุทธรณ์ต่อการให้บริการ/การดำเนินงานที่ไม่เป็นธรรมของหน่วยงาน					
3	ในการพิจารณาเรื่องร้องเรียน หรือตัดสินต่าง ๆ หน่วยงานท่านยึดหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และตามลำดับก่อนหลัง					
4	มีการตรวจสอบกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศที่เป็นอุปสรรคก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
5	หน่วยงานท่านมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย					
หลักคุณธรรม						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทุกฝ่ายมีการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
7	บุคลากรในหน่วยงานท่าน ทุกฝ่ายมุ่งเน้นรักษาผลประโยชน์แก่ส่วนรวม					

หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของ กปช.จต.		ระดับหลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
หลักคุณธรรม						
8	ผู้บริหารหน่วยงานท่านพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานโดยยึดหลักความสามารถและเป็นธรรม					
9	ผู้บริหารหน่วยงานท่านลงโทษผู้กระทำผิดวินัยทหารทุกครั้งอย่างยุติธรรม					
10	หน่วยงานท่านมีการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับอันตรายที่เกิดจากการทุจริต/ประพฤติมิชอบในภาครัฐ					
หลักความโปร่งใส						
11	หน่วยงานท่านมีการแจ้งให้ประชาชนทราบถึงข้อดี ข้อเสียของโครงการต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา					
12	หน่วยงานท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการประชุมการดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ					
13	หน่วยงานท่านมีการแจ้งข้อมูล ขั้นตอนการปฏิบัติงานและระยะเวลาในการให้บริการประชาชนอย่างชัดเจน					
14	หน่วยงานท่านมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารในการให้บริการประชาชนผ่านทางระบบสื่อสารออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ เฟสบุ๊ก ไลน์ หรือสื่ออื่น ๆ ได้ทราบอย่างต่อเนื่อง					
15	มีการกำหนดช่องทาง/วิธีการในการติดต่อร้องเรียนกับหน่วยงานท่าน โดยให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นที่สะดวกผ่านช่องทางออนไลน์					
หลักการมีส่วนร่วม						
16	หน่วยงานท่านมีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ ในพื้นที่					
17	หน่วยงานท่านมีการนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่ได้ไปปฏิบัติและปรับปรุงให้ดีขึ้น					

หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานของ กปช.จต.		ระดับหลักธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
หลักการมีส่วนร่วม						
18	หน่วยงานท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมกันเสนอปัญหาและความต้องการอยู่เสมอ					
19	หน่วยงานท่านเปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมดำเนินการในกิจกรรมสาธารณะต่าง ๆ ของหน่วยงาน					
20	การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมีความหลากหลาย ไม่ใช่เฉพาะกลุ่ม					
หลักความรับผิดชอบ						
21	หน่วยงานท่านจัดให้มีโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์กับประชาชน					
22	หน่วยงานท่านมีความจริงจังในการนำโครงการที่เสนอโดยประชาชน และมีการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม					
23	เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการให้บริการอย่างรวดเร็วและเต็มที่					
24	หน่วยงานท่านมีการพัฒนากลไกหรือเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการระหว่าง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม					
25	หน่วยงานท่านมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ ทั้งก่อนการปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติ และหลังการปฏิบัติงาน					
หลักความคุ้มค่า						
26	หน่วยงานท่านมีการปรับปรุงวิธีการงบประมาณให้มีความคล่องตัว สะดวก เหมาะสมกับสถานการณ์และความเร่งด่วน					
27	หน่วยงานท่านจัดทำโครงการต่าง ๆ โดยมีการจัดลำดับก่อนหลังตามความจำเป็นเร่งด่วนได้อย่างเหมาะสม					
28	อาวश्यकุโธปกรณัที่ไ้จัดหามาเป็นไปตามความต้องการของกำลังพลที่ต้งใช้ในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง					
29	หน่วยงานท่านใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างคุ้มค่า					
30	หน่วยงานท่านติดตามตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณอย่างเข้มงวด					

ตอนที่ 3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่เป็นจริงเกี่ยวกับ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด เพียงข้อเดียว

- 1 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐน้อย
- 3 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาก
- 5 หมายถึง ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมากที่สุด

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กปช.จต.		ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ				
		5	4	3	2	1
การนำองค์การ						
1	วิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานท่านมุ่งประโยชน์เพื่อประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ					
2	หน่วยงานท่านมีมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต					
3	หน่วยงานท่านได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกว่าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส					
4	หน่วยงานท่านสร้างความร่วมมือจากกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ					
5	หน่วยงานท่านคำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่รับผิดชอบเสมอ					
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์						
6	หน่วยงานท่านมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของประชาชน					
7	หน่วยงานท่านมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม					

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กปช.จต.		ระดับการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ				
		5	4	3	2	1
8	การวางแผนหน่วยงานท่านมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ทันที					
9	หน่วยงานท่านมีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง					
10	หน่วยงานท่านสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับอย่างเร่งด่วน					
การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
11	หน่วยงานท่านมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการต่อประชาชน					
12	หน่วยงานท่านมีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่					
13	หน่วยงานท่านมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่					
14	หน่วยงานท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่					
15	หน่วยงานท่านมีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน					
การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้						
16	หน่วยงานท่านมีระบบการจัดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ					
17	หน่วยงานท่านมีการจัดข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน					
18	หน่วยงานท่านมีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ปัญหาในเชิงนโยบาย					
19	หน่วยงานท่านวิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลจากภายนอกเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ					
20	หน่วยงานท่านมีการวางแผนปรับปรุงแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ					

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กปช.จต.		ระดับการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ				
		5	4	3	2	1
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล						
21	หน่วยงานท่านมีระบบการประเมินผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่กำลังพล					
22	หน่วยงานท่านสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่					
23	หน่วยงานท่านมีการทำงานเป็นทีมร่วมกับเครือข่ายภายนอก ในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ					
24	หน่วยงานท่านมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเปิดโอกาสให้คิดริเริ่มและสร้างสรรค์					
25	หน่วยงานท่านมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อน					
การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ						
26	หน่วยงานท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล					
27	หน่วยงานท่านมีการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง					
28	หน่วยงานท่านมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
29	หน่วยงานท่านมีการควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด					
30	หน่วยงานท่านมีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น					

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กปช.จต.		ระดับการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ				
		5	4	3	2	1
ผลลัพธ์การดำเนินการ						
31	หน่วยงานท่านมีตัวชี้วัด ตามนโยบาย กฎหมาย แผนยุทธศาสตร์ และภารกิจหลัก					
32	ผู้รับบริการและประชาชน มีความพึงพอใจ มีความผูกพัน และให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานท่าน					
33	บุคลากรภายในหน่วยงานท่านมีความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้ และมีผลพัฒนาการที่ดีขึ้น					
34	หน่วยงานท่านมีบุคลากร และรางวัลที่ได้รับการยกย่องจากองค์กร ภายนอกเป็นจำนวนมาก					
35	หน่วยงานท่านจัดการปัญหาที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี					
36	หน่วยงานท่านสร้างนวัตกรรมการปรับปรุงกระบวนการ ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 4 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่ตอบแบบสอบถาม

ผนวก ก

แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. การนำองค์การ

กปช.จต.ควรมีวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานท่านมุ่งประโยชน์เพื่อประชาชนในพื้นที่รับผิดชอบ มีมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกว่าปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส สร้างความร่วมมือจากกำลังพลอย่างสม่ำเสมอ คำนึงถึงผลกระทบต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่รับผิดชอบเสมอ อย่างไร

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กปช.จต.ควรมีแผนยุทธศาสตร์ที่เป็นระบบเพื่อบรรลุพันธกิจ และตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม การวางแผนมีความถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ทันที มีการติดตามผลการแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา เพื่อตอบสนองต่อภารกิจที่ได้รับอย่างเร่งด่วน อย่างไร

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กปช.จต.ควรมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการบริการต่อประชาชน มีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาความต้องการของประชาชนในพื้นที่ มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน อย่างไร

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

กปช.จต.ควรมีระบบการจัดข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดข้อมูลและสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อประชาชน มีการวิเคราะห์ผลจากข้อมูลและตัววัดในทุกระดับเพื่อการแก้ไขปัญหาในเชิงนโยบาย วิเคราะห์เชื่อมโยงกับข้อมูลจากภายนอกเพื่อแก้ปัญหอย่างสม่ำเสมอ มีการวางแผนปรับรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไร

5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

กปช.จต. ควรมีระบบการประเมินผลงานเพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่กำลังพล สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ มีการทำงานเป็นทีมร่วมกับเครือข่ายภายนอก ในการแก้ไขปัญหาในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดีเปิดโอกาสให้คิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้สามารถตัดสินใจพร้อมรับปัญหาที่ซับซ้อนอย่างไร

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

กปช.จต.ควรมีการควบคุมการปฏิบัติงาน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิผลตามตัวชี้วัดที่กำหนด มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เพื่อลดผลกระทบจากความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอย่างไร

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

ในความคิดเห็นของท่านต้องการให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการ จาก 6 ข้อ ที่กล่าวมาอย่างไร

ประวัติย่อ

- ยศ – ชื่อ สกุล** : นาวาเอก อาทิตย์ สุทธิธรรม
- วัน เดือน ปี เกิด** : 22 กุมภาพันธ์ 2517
- ประวัติการศึกษา** :
- พ.ศ.2532 มัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนมัธยมวัดมกุฏกษัตริย์
 - พ.ศ.2533 โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 33
 - พ.ศ.2535-2540 โรงเรียนนายเรือ รุ่นที่ 90
 - พ.ศ.2550 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 85
 - พ.ศ.2559 นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
 - พ.ศ.2564 วิทยาลัยการทัพบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 66
- ประวัติการทำงาน** :
- พ.ศ.2552-2553 ผู้บังคับกองพันทหารขนส่ง กรมสนับสนุน กองพลนาวิกโยธิน
 - พ.ศ.2554 เสนาธิการกรมทหารราบที่ 1 กองพลนาวิกโยธิน
 - พ.ศ.2556 เสนาธิการหน่วยเฉพาะกิจนาวิกโยธินจันทบุรี กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
 - พ.ศ.2561 รองผู้บังคับการกรมทหารราบที่ 2 กองพลนาวิกโยธิน
 - พ.ศ.2563 รองเสนาธิการกองพลนาวิกโยธิน
- ตำแหน่งปัจจุบัน** : หัวหน้ากองข่าวกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด
- ที่อยู่ปัจจุบัน** : 205/214 หมู่บ้านสายลมวิลเลจ หมู่ที่ 7 ตำบลพลูดาวหลวง
อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี 20180
- โทรศัพท์** : 0861124433
- Arthit.sutthithum5@gmail.com
-