

**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 Chanthaburi**  
**and Trat Border Defense Command**

นาวาเอก อาทิตย์ สุทธิธรรม / Captain Arthit Sutthithum

หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต(ความมั่นคงศึกษา) ส่วนบัณฑิตศึกษา โรงเรียนเสนาธิการ  
 ทหารบก / Master of Arts (Security Studies) Command and General Staff College.

Email: arthit.sutthithum5@gmail.com

**บทคัดย่อ**

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 2) ศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 และ 4) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการทหาร จำนวน 288 ราย ด้วยแบบสอบถามเรื่อง แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม ได้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค = 0.951 และสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 12 ราย การวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของเพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีรายได้ต่อเดือนไม่เกิน 20,000 บาท และมีระยะเวลา มากกว่า 15 ปี 2) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ในภาพรวม มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก 3) หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก 4) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน กับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดน

จันทบุรีและตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 5) แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า หน่วยงานควรมีการปฏิบัติและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีและไทยแลนด์ 4.0 ควรมีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง สร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชน บูรณาการกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ควรมีการพัฒนากระบวนการรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล ควรมีการพัฒนาบุคลากร โดยการทำ Unit School เพื่อทบทวน เพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากร สมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มาช่วยการปฏิบัติงาน พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมีการประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

**คำสำคัญ :** การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หลักธรรมาภิบาล กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

## **ABSTRACT**

The objectives of this research were 1) to study the level of public administration quality development 4.0. 2) to study the level of good governance in administration. 3) to study the relationship between the principles of good governance in administration with the development of the quality of public administration 4.0. and 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 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 showed 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 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 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, 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 Protection 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

## บทนำ

ในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลกระทบให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (คมศักดิ์ เจริญวัฒนาเลิศ และ สุปราณี ธรรมพิทักษ์, 2562) โดยในส่วนของประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นไปตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65 ได้กำหนดว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

พุทธศักราช 2560,45) ซึ่งจะเห็นได้ว่าหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการภาครัฐ มีการกล่าวถึงอย่างชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ

ปัจจุบันรัฐบาลได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) ขึ้น โดยมีวิสัยทัศน์ประเทศไทย คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และมีความต้องการพัฒนาให้องค์การภาครัฐเป็นระบบราชการ 4.0 เพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ส่งผลให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยใช้ชื่อว่า เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และส่งเสริมให้ส่วนราชการต่าง ๆ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินองค์การด้วยตนเอง โดยกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีฐานะเป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นหน่วยเฉพาะกิจของกองทัพเรือ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พุทธศักราช 2555 จนถึงปัจจุบัน และมีความต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และระบบราชการ 4.0 โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เพื่อศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

### **แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิด**

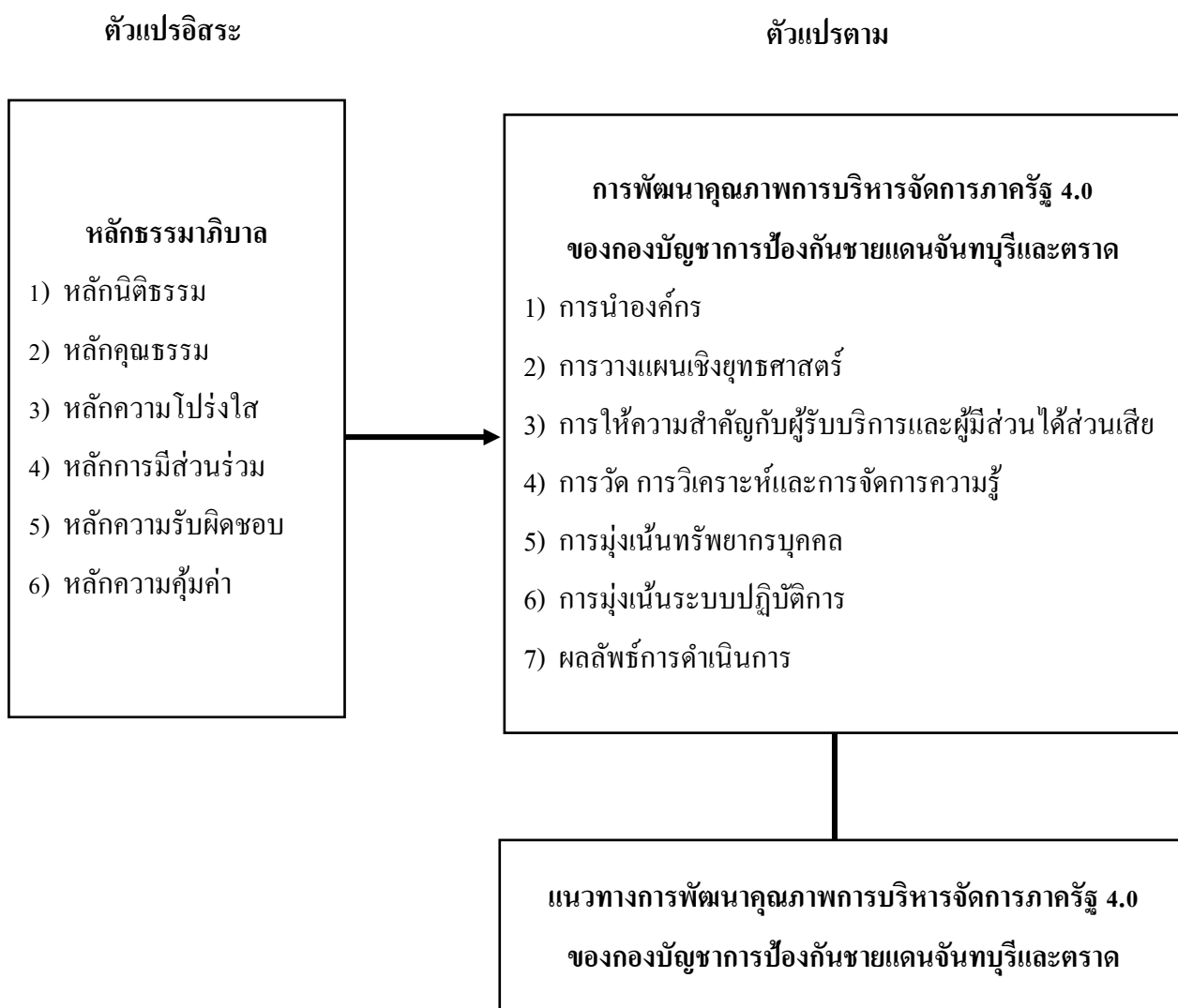
หลักธรรมาภิบาลได้กำเนิดเกิดขึ้น จากการที่ประเทศยากจนในทวีปแอฟริกา ที่ได้ผลกระทบจากความโลกร้างที่ 2 ถึงแม้ประเทศเหล่านั้นจะได้รับการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจจากธนาคารโลกก็ตาม ยังคงปรากฏข่าวว่า มีประชาชนจำนวนมาก อดอยาก ล้มตายเป็นจำนวนมากทุกปี ในขณะที่สงครามกลางเมืองก็ยังคงอยู่ในหลาย ๆ ประเทศ ธนาคารโลก (World Bank) ได้ส่งคณะทำงานเข้าไปศึกษาผลของการให้ความช่วยเหลือของธนาคารโลก และในปี พ.ศ.2522 คณะทำงานดังกล่าวได้นำเสนอรายงานชื่อ Sub-Sahara: From Crisis to Sustainable Growth ต่อคณะกรรมการบริหารธนาคารโลก (World Bank) ซึ่งในรายงานฉบับนี้ ได้วิเคราะห์สาเหตุสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มประเทศในภูมิภาคนี้ว่า ปัญหาของการพัฒนาประเทศ ที่ทำให้ไม่สามารถเจริญเติบโตทาง

เศรษฐกิจได้ เกิดจากการคอร์รัปชันของรัฐบาลและเจ้าหน้าที่รัฐ การไม่มีขีดกฎหมายเป็นหลักในการปกครอง การขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน พร้อมกับได้เสนอว่า ระบบการบริหารภาครัฐต้องยึดหลักธรรมาภิบาล (governance) ในการให้ความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศทั้งหลายควรคำนึงถึงหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ โดยประเทศไทยในปลายปี พ.ศ. 2540 ได้เกิดวิกฤตทางเศรษฐกิจที่เรียกว่า “วิกฤตต้มยำกุ้ง” อันเนื่องมาจากความไม่พอเพียงของนักธุรกิจ นักลงทุน ความไม่โปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ การแทรกแซงของนักการเมืองในกิจการธนาคารและสถาบันการเงิน ทำให้รัฐบาลไทยต้องหันไปขอความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หรือ International Monetary Fund (IMF) เป็นผลทำให้รัฐบาลไทยต้องหันมาให้ความสนใจประเด็นนี้อย่างจริงจัง โดยได้พิจารณาเห็นความจำเป็นที่ประเทศต้องมีการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการบูรณะสังคมและประเทศ เพื่อพลิกฟื้นภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองของประเทศ เพื่อสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2558:58)

ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า “Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA” ซึ่งในปัจจุบันเกณฑ์ MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกา มีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำในตลาดโลกและเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์พัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธปฏิบัติราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยในปี พ.ศ. 2547 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ ได้ทำการศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรวม และส่งเสริมให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ดังกล่าวผ่านตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ต่อมาในปีพ.ศ. 2555 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการได้จัดทำมีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด เพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2561 คณะรัฐมนตรีมีมติให้หน่วยงานภาครัฐ พัฒนาองค์กรสู่การเป็นระบบราชการ 4.0 สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ จึงได้พัฒนาเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐ ในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ขึ้น เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นระบบ ราชการ 4.0 ดังนั้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 (PMQA 4.0) คือเครื่องมือการ ประเมินระบบการบริหารของส่วนราชการในเชิงบูรณาการ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วน ราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางให้ หน่วยงานภาครัฐพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมีกรอบการประเมิน PMQA 4.0 มีทั้งหมด 7 หมวด โดยหมวด 1 – 6 ซึ่งเป็น หมวดกระบวนการ จะมีประเด็นในการพิจารณาหมวดละ 4 ประเด็น ส่วนหมวด 7 ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, 2562)

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยมีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการทหาร จำนวน 1,140 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางสำเร็จรูปของ เคร์จซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan : 1970) เปิดตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 288 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ เชิงลึก เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 12 นาย ได้แก่ผู้บริหารระดับสูงกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย คณะทำงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย และกลุ่มผู้รับบริการและกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่ ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จำนวน 4 นาย

แบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย (1) อายุ (2) สถานภาพ (3) ระดับการศึกษา (4) รายได้ต่อเดือน (5) ระยะเวลาปฏิบัติงาน จำนวน 5 ข้อ มีลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจรายการ (Check List) ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย (1) หลักนิติธรรม (2) หลักคุณธรรม (3) หลักความโปร่งใส (4) หลักการมีส่วนร่วม (5) หลักความรับผิดชอบ (6) หลักความคุ้มค่า ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ประกอบด้วย (1) การนำองค์การ (2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล (6) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ (7) ผลลัพธ์การดำเนินการ และ ตอนที่ 4 คำถามปลายเปิด (Open Ended Questionnaire) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยนำผลจากการวิจัยเชิงปริมาณ ในประเด็นที่ต้องการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรี แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 102 นาย (ร้อยละ 35.40) สถานภาพสมรสจำนวน 170 นาย (ร้อยละ 59.00) ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 235 นาย (ร้อยละ 81.60) รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 20,000 บาท จำนวน 106 นาย (ร้อยละ 36.80) และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 15 ปีจำนวน 141 นาย (ร้อยละ 49.00) หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม พบว่า มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.52 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากที่สุดสามอันดับแรกและมีหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากสามอันดับท้าย เรียงตามลำดับดังนี้ 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 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของ กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวม พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.52 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุดสองอันดับแรกและมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ในระดับมากห้าอันดับ เรียงตามลำดับดังนี้ การนำองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.28$ , 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 การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.60) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.59) และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.61)

#### การทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) ของเพียร์สัน พบว่า หลักนิติธรรมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.785 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 หลักคุณธรรมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.785 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 หลักความโปร่งใสกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.819 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 หลักการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.806 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 หลักความรับผิดชอบต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า (r) เท่ากับ 0.819 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 และหลักความคุ้มค่ากับการ



พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด มีค่า(r) เท่ากับ 0.819 และมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยทุกสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(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

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**ผลการศึกษาเชิงคุณภาพ** จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด สรุปได้ดังนี้

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

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีแผนพัฒนาพื้นที่เพื่อเสริมความมั่นคง เพื่อตอบสนองกับประชาชนในพื้นที่ ร่วมกับส่วนราชการในพื้นที่ปฏิบัติงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตามแนวชายแดน มีการเชื่อมโยงระหว่างเศรษฐกิจและความมั่นคง สร้างเวทีภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมในการออกแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา เพื่อสื่อสารกับภาคประชาชนว่าสามารถที่จะบรรลุภารกิจได้อย่างไร รวมถึงมีแผนยุทธศาสตร์ด้านกำลังพลหรือด้านเทคโนโลยี เพื่อลดปัญหาจำกัดด้านบุคลากร และใช้นวัตกรรมมาเก็บข้อมูลเชิงสถิติ สร้างตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม

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

การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ พัฒนาระบบรวบรวมข้อมูลและระบบจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบดิจิทัล สามารถที่เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา เชื่อมโยงกับอาวุธยุทธโปกรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจได้อย่างทันที อีกทั้งยังสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต สื่อสารไปยังพี่น้องประชาชนอย่างต่อเนื่อง ไม่ให้เกิดความสับสน มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวันและผลการปฏิบัติโดยรวมของหน่วย

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีการพัฒนาบุคลากร โดยการทำ Unit School เพื่อทบทวน มีการใช้ภาษาที่ 2 และภาษาที่ 3 มีการให้ความรู้ในการทำงานร่วมกัน พัฒนาให้มีความทันสมัย มีแนวคิดใหม่ๆ ตอบสนองกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ พัฒนาให้มีความรู้ด้านอื่น ๆ ในการทำงาน สร้างแรงจูงใจรวมถึงให้ความเป็นธรรมในการลงโทษ พัฒนาบุคลากรด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของ

ชุมชน ประกอบกับเพิ่มระเบียบที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงานบุคลากรสมัยใหม่และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ

การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ ปรับปรุงอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบให้เอื้ออำนวยการทำงาน ร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม มาช่วยการปฏิบัติงาน โดยบุคลากร ผู้ใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการช่วยเหลือประชาชนในพื้นที่ อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำการ สื่อสารกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่าใช้เวลาทำอะไรในแต่ละกระบวนการขั้นตอนของ ระบบปฏิบัติการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ การลดจุดอ่อนของบุคลากร และสามารถดึงศักยภาพออกมาใช้ ผู้นำ องค์กรต้องมีความซื่อสัตย์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความศรัทธาเชื่อมั่น การพัฒนาด้านบุคลากร ด้าน ดิจิทัล ด้านสารสนเทศ พัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม ความเสียสละตามหลักธรรมาภิบาลและมี การประเมินผลความสำเร็จอย่างจริงจัง สร้างความรับรู้ร่วมกัน มีหน่วยงานภายนอก หรือ Outsource มาช่วยในการบริหาร มีความเข้าถึงง่าย ทำงานภายใต้การสะท้อนความคิดเห็นของ ประชาชน ทำการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาสังคมและคุณภาพ ชีวิตของประชาชน ภายใต้การบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

### สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกันชายแดน จันทบุรีและตราดพบว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของกองบัญชาการป้องกัน ชายแดนจันทบุรีและตราด ในภาพรวมมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 อยู่ใน ระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราดมีการดำเนินการใช้การ บริหารจัดการภาครัฐ 4.0 เป็นเครื่องมือในการประเมินระบบการบริหารของหน่วยงานในเชิงบูรณา การ เพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาของหน่วยงาน มี ความสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ กุลประภัสสร รำพึงจิตต์ วิจัยเรื่อง การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มยุรี วีระธรรมโม วิจัยเรื่อง แนวทางการ พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดิน จังหวัดชุมพร

การศึกษาระดับหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและ ตราด พบว่า หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและ

ตราด ในภาพรวม มีระดับหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพรรณ พึ่งด้วง ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สอดคล้องกับ ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญญา ดิสสะมาน ทำการวิจัยเรื่อง ความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของ อนุญาโตตุลาการในประเทศไทย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 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 วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรรณีภา ไชยศรี ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พบว่าแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ตามหลักธรรมาภิบาล ของกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด จากการสัมภาษณ์ในภาพรวม 7 ด้าน คือ ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ด้านการมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของมยุรี วีระธรรมโม วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร

ท้ายสุดนี้ผลการวิจัยพบว่า กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด ควรกำหนดให้บุคลากรของหน่วย ดำเนินการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งควรสนับสนุนและส่งเสริมการเข้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 4.0 ของบุคลากรและผู้รับบริการ เพื่อให้สามารถกำหนดกรอบและทิศทางของการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

### เอกสารอ้างอิง

- กมลพรรณ พึ่งดวง. (2560). *การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร. กรุงเทพฯ
- กองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด. (2561). *แผนการพัฒนาเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่ เขตกองบัญชาการป้องกันชายแดนจันทบุรีและตราด พ.ศ. 2561 – 2565* สืบค้นเมื่อ 2 สิงหาคม 2564, จาก <http://www.nsc.go.th/wp-content/uploads/2019/09/8PlanPMPnavycbdc.pdf>
- กุลประภัสสร รำพึงจิตต์. (2563). การพัฒนาผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสถาบันการพลศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. *วารสารการเมืองการปกครอง*. 10(1), 155-169.
- คมศักดิ์ เข็มวัฒนา และสุปราณี ธรรมพิทักษ์. (2562). องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย. *วารสารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ*. 10(3), 37-49
- ปิยากร หวังมหาพร และ อภิญา ดิสสะมาน. (2562). *ความท้าทายในประเด็นธรรมาภิบาลกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ* (รายงานผลการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580). (13 ตุลาคม 2561). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า. 1

- พรรณนิภา ไชยศรี. (2563). การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.สกลนคร
- มยุรี วีระธรรมโม. (2563). แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานที่ดินจังหวัดชุมพร (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยน่านาชาติแสดมฟอร์ด.เพชรบุรี
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (6 เมษายน 2560). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า. 1-90
- รัฐสิทธิ์ คุรุสุวรรณ.(2563). การใช้หลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติหน้าที่ของอนุญาโตตุลาการใน สันติ แสงระวี และคณะ. (2562). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์. 6(7), 3552-3571.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). PMQA การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น ฟรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด
- \_\_\_\_\_. (2562). คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0. สืบค้นเมื่อ 23 กรกฎาคม 2564, จาก <https://www.opdc.go.th/content/Mjc3Mg>.
- อังคณา เข้มนิล. (2562). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในการบริหาร องค์การภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 ของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในพื้นที่จังหวัดเพชรบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัย นานาชาติแสดมฟอร์ด.เพชรบุรี
- เอกลักษณ์ ธรรมมา. (2562). ประสิทธิภาพการนำนโยบายเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ไปปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของเรือนจำกลางเพชรบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต).มหาวิทยาลัย นานาชาติแสดมฟอร์ด.เพชรบุรี
- World Bank. (1989). *Sub-Sahara Africa: From Crisis to Sustainable Growth*. Washington DC: The World Bank.