

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยง  
ของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก  
SUFFICIENCY ECONOMIC PHILOSOPHY TO CREATE STRATEGIC  
DEVELOPMENT FOR RISK GOVERNANCE MANAGEMENT OF OFFICE  
OF THE ARMY COMPTROLLER (OAC) ROYAL THAI ARMY



<sup>1</sup>กรรช กสิวัฒน์ และ <sup>2</sup>ชยุต ภวานันท์กุล

<sup>1</sup>Korratat Kasiwat and <sup>2</sup>Shayut Pavapanunkul

<sup>1</sup>รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1</sup>Master of Public Administration Suan Sunandha Rajabhat University

<sup>1</sup>Sunisa.tangmo27@gmail.com, <sup>2</sup>sangsuree.dua@neu.ac.th

**Received:** September 25,2024; **Revised** :November 2, 2024; **Accepted** :December 28,2024

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและค้นหาข้อมูลของสภาพบริบทการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก และ เพื่อสร้างยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก รูปแบบการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและเป็นวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายแนวทฤษฎีตามพื้นที่ 2 รอบ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสอบถามที่พัฒนาจากฉันทามติที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญภาครัฐและเอกชน จำนวน 18 คนและทั้งตามเกณฑ์ Thomas Macmillan (1971) และ Mary Bradford Ivey & Allen E. Ivey (2008) ด้วยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา มัชฎฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ จากการศึกษาพบว่า การปรับใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์

<sup>1</sup>นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>2</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พระราชกรณียกิจ คือ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนา กับการขับเคลื่อนเกณฑ์ PMQA 4.0 ต้องให้บรรลุผลลัพธ์ 6 ข้อ และการสร้าง Best practice ซึ่งผลการศึกษารวมทั้งการอภิปรายผลได้ 2 Best practice ของยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง คือ 1) Best practice การขับเคลื่อนเกณฑ์ PMQA 4.0 จาก ระดับ Basic ปรับใช้กับการเข้าใจ Advance ก้าวหน้า ปรับใช้กับการเข้าถึง และ Significant excellence การพัฒนาต่อเนื่องบรรลุผลลัพธ์ 6 ข้อ ตามแต่ละหมวด ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์ PMQA 4.0 และ Best practice การบรรลุผลลัพธ์การพัฒนาสู่การเป็นระบบราชการ 4.0

**คำสำคัญ :** การบริหารความเสี่ยง; หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง; ระบบราชการ 4.0

## Abstract

The purposes of this research were to; Study and search for information about the risk management context as a factor in strategic risk management proposals according to the Sufficiency Economy Philosophy of the Office of the Permanent Secretary of the Army and to create a risk management strategy according to the Sufficiency Economy Philosophy of the Office. Permanent Secretary of the Royal Thai Army This research format is qualitative research and prospective research using the Delphi technique, theoretically based on area, 2 rounds with in-depth interviews. and a questionnaire developed from a consensus obtained from 18 government and private sector experts and both Thomas Macmillan (1971) and Mary Bradford Ivey & Allen E. Ivey (2008) with specific selection. Data analysis used descriptive statistics, median, interquartile range. From the study it was found that Applying the Sufficiency Economy Philosophy and the King's Science is understanding, accessing, and developing the PMQA 4.0 criteria. Must achieve 6 results and creating Best practice. Results of the study including discussion of the results yielded 2 Best practices of the strategy. Risk management is 1) Best practice. Driving the PMQA 4.0 criteria from the Basic level, applying it to advance understanding, applying it to accessibility and Significant excellence. Continuous development achieves 6 results according to each of the 7 categories of the PMQA 4.0 criteria. and Best practice in achieving the results of development towards bureaucracy 4.0

**Keywords :** Risk Management ; Sufficiency Economy Philosophy ; Government 4.0

## บทนำ

ความเป็นมาแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) เป็นแนวคิดและปรัชญาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริสเป็นดังปณิธานของพระองค์ในการสร้างประโยชน์สุขแก่ประชาชนภายใต้การปกครองของพระองค์นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 จากพระปฐมบรมราชโองการในการพระราชพิธีบรมราชาภิเษกของพระองค์ท่านที่ว่า “เราจะปกครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม” นับจากนั้นโดยตลอดมานานกว่า 30 ปี พระราชดำรินี้ของพระองค์ก็เป็นการแนะแนวทางการดำเนินชีวิตแก่พสกนิกรชาวไทยมาตลอดและถูกนำมาเผยแพร่อย่างเป็นระบบจริงจัง โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 พร้อมมีการแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นทำหน้าที่ส่งเสริมและเชื่อมประสานให้ภาคส่วนต่างๆ ในสังคมไทยและกลุ่มองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรพัฒนาเอกชนนำไปใช้ แต่ยังมีค่อนข้างจำกัด การเป็นรูปธรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัตินั้นคือ ความเข้าใจจริงและการสังเคราะห์ความรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์แม้กระทั่งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการศึกษาของงานวิจัยนี้ คือ บริหารความเสี่ยงก็ยังคงถูกนำไปใช้เน้นในทางวิชาการบัญชี ทั้งที่ศึกษากลุ่มเล็กแล้ว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้น เน้นย้ำถึงความพอประมาณและมีเหตุผลหรือการทำให้ดีที่สุดด้วยการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

เมื่อกล่าวถึงความเสี่ยงนั้นจะเห็นได้ว่าเป็นเรื่องใกล้ตัวยิ่งในยุคที่การบริหารจัดการองค์การภายใต้สภาวะโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ยากแก่การคาดเดาที่เรียกว่า VUCA World ซึ่งมีลักษณะก้าวกระโดดแบบพลิกผัน ปั่นป่วน ลักษณะ Disruptive Change จึงต้องมีความจำเป็นที่องค์การต้องให้ความสำคัญและทำให้เกิดดุลยภาพในการบริหารที่เหมาะสมทางการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร โดยเฉพาะโลกและประเทศไทยในขณะนี้ต้องเผชิญกับวิกฤติของโรคระบาดโควิด-19 จึงทำให้ต้องพิจารณาด้านบริหารความเสี่ยงหรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ด้านความเสี่ยง ซึ่งเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันรับมือการจัดการในภาวะวิกฤตเป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้น การนำไปสู่ประเด็นสำคัญของปัญหา คือ ยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงนั้น ซึ่งนำมาปรับใช้กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สามารถนำเหตุผลแรกมาสนับสนุนได้จากตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ. 2548 จากการให้ความเห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เรียกว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) มาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อยกระดับมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยส่วนราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทยได้นำเกณฑ์การ

พัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) รวมถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ด้วย

สำหรับในส่วนที่เป็นเหตุผลในการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ศึกษากับงานวิจัยเรื่องนี้ อาศัยการพึ่งพิงอ้างอิงเหตุผลจากการพิจารณากับประเทศไทย 3.0 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 หลังวิกฤตต้มยำกุ้งเป็นต้นมา การบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำพาประเทศไทยมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 ในทุกวันนี้ นั้น ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ที่ภาครัฐหรือระบบราชการนั้นๆ ต้องทำงานหรือดำเนินการโดย “ยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน” โดยการสร้างจิตสำนึกและความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ มุ่งเน้นความซื่อสัตย์ สุจริต และประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งเป็นไปตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 โดย 3 ปัจจัยความสำเร็จซึ่งพิจารณากับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่รัชกาลที่ 9 ทรงเน้นย้ำแนวทางให้ยืนหยัดพึ่งตนเองได้ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนด้วยการยึดตามความจริง ความถูกต้อง เป็นธรรม การสร้างส่วนร่วมเพื่อการเรียนรู้ (ศิริบุรณ์ ญัฐพันธ์, 2555)

ดังนั้น จากที่กล่าวมาทั้งหมด จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0) ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงล้วนเป็นไปเพื่อให้การดำเนินการทั้งขององค์กรและชุมชนบรรลุตามวัตถุประสงค์ บรรลุเป้าหมาย ลดอุปสรรค สิ่งที่ต้องคำนึงถึงที่สำคัญสุด ได้แก่ ความเสี่ยง (Risk) โดยความเสี่ยงนั้น คือ เหตุการณ์ หรือการกระทำใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและอาจส่งผลกระทบต่อหรือเกิดความเสียหาย หรืออาจก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของแผนงานโครงการที่สำคัญในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ที่มีผลกระทบสูงต่อการบรรลุความสำเร็จตามภารกิจหลักของส่วนราชการนั้นๆ จากการปรับตัวให้เข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มีความไม่แน่นอนสูง ยากคาดเดาและทำนายได้ (VUCA World) ตลอดจนขาดการสร้างภูมิคุ้มกัน ในทางตรงกันข้ามมองมุมบวกการบริหารความเสี่ยงยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการวางแผน การดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสำเร็จตามที่ส่วนราชการนั้นๆ คาดหวังไว้ และเป็นไปตามสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยเน้นการบูรณาการของตัวชี้วัด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กร เพื่อให้ส่วนราชการนั้นๆ นำหลักเกณฑ์มาใช้ เป็นแนวทางการจัดประเภทความเสี่ยงเป็น 4 ด้านด้วยกัน คือ 1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ 2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล 3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

จากข้างต้นที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยจึงศึกษายุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพเพื่อนำมาปรับใช้ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของกองทัพ กองการภาครัฐที่สำคัญของชาติมีพันธกิจต่อการป้องกันอธิปไตยของชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน พิทักษ์ และเทินทุนสามสถาบันของชาติและเสริมสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับมิตรประเทศ ตลอดจนการช่วยเหลือประชาชน เป็นต้น ให้เป็นที่ยอมรับเชื่อมั่น และศรัทธาของประชาชนต่อไปอีกด้วย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและค้นหาข้อมูลของสภาพบริบทการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพ
2. เพื่อสร้างยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพ

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสร้างยุทธศาสตร์บริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพ ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ธรรมาภิบาลบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ระดับนโยบาย จากผู้แทนหรือผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพ จำนวน 6 คน ผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO PMQA และ PMQA 4.0 และหรือที่เกี่ยวข้อง จำนวน 6 คน และ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเชิงวิชาการบริหารความเสี่ยงตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง จำนวน 6 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือในการศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพ เพื่อส่งเสริมการใช้ประโยชน์หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ปรับใช้กับยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงและรองรับระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพอีกด้วย ดำเนินการตามเทคนิคเดลฟายแนวทฤษฎีตามพื้นที่

แบบสัมภาษณ์รอบที่ 1 เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผสมแบบสอบถาม โดยเป็นการถามคำถามตามหัวข้อแบบเชิงคำถามกว้างๆ ด้วยใช้ค่า 5 ระดับของแนวคิด Likert (1932) และมีช่องแสดงความคิดเห็นแบบการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคามหรืออุปสรรค (SWOT) และวิเคราะห์คำร้อยละของคำตอบที่เหมาะสม เป็นฉันทามติแรกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่กำหนดไว้ ด้วยการพิจารณาคำร้อยละ หากร้อยละของคำตอบที่ไม่ถึงร้อยละ 60 หรือ ร้อยละ 70 ขึ้นไป ข้อความนั้น หรือแนวคิดนั้นต้องปรับเปลี่ยน โดยมุ่งให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัยให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เพื่อให้เป็นร่างข้อเสนอยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปตรวจสอบเสาะกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 ท่าน เพื่อเป็นฉันทามติให้เป็นแบบสอบถามปลายปิด เพื่อใช้ในรอบที่ 2 ฉันทามติสุดท้าย ต่อไป

แบบสอบถามรอบที่ 2 แบบสอบถามปลายปิด เป็นการนำผลการสังเคราะห์จากข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบผสมโครงสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 1 ซึ่งแบบสอบถามในรอบที่ 2 นี้ ผ่านการตรวจสอบเสาะให้เป็นแบบสอบถามในรอบนี้ได้เพื่อหาฉันทามติสุดท้ายสามารถนำไปสร้างยุทธศาสตร์ของงานวิจัยนี้ คือ บริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในวัตถุประสงค์ต่อไป

สุดท้ายจากเทคนิคเดลฟายตามแนวทฤษฎีตามพื้นที่ 2 รอบข้างต้น นำไปสู่ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 สร้างเป็นยุทธศาสตร์เชิงรูปแบบการบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสำนักงานปลัดบัญชีกองทัพบก

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามลำดับ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการคำนวณค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และจัดลำดับความสำคัญของคำตอบจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

### ผลการวิจัย

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 ส่วนเพศหญิงมีเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 ทางด้านอายุ ส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 72.22 รองลงมาอยู่ช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และต่ำกว่า 40 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11 ทางด้านระดับการศึกษาส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 4 คน

คิดเป็นร้อยละ 22.22 ส่วนระดับปริญญาเอก จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 22.22 ทางด้านอาชีพ ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 สุกท้ายทางด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 30,001-50,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 รองลงมา คือ 50,001-70,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 27.77 และ 70,000 บาทขึ้นไปจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 สุกท้ายประสบการณ์ทำงาน ส่วนใหญ่จะอยู่ในระยะเวลามากกว่า 15 ปี ขึ้นไปจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 รองลงมาระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 11.11

2. ข้อมูลของสภาพบริบทการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นปัจจัยข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของของสำนักงานปลัดบัญชี กองทัพบก เป็นการตรวจสอบเส้าและได้รับข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยเหตุผลว่า

1) ไม่ต้องการให้เกิดการนำเอาผลการศึกษาวิจัยในบทที่ 4 มาใช้อีกเหมือนทั่วๆ ไปที่เป็นการซ้ำซ้อน เพราะงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเพื่อสามารถนำไปใช้ประโยชน์เป็นแนวทางของการจัดทำเกณฑ์การประเมินสถานะการเป็นระบบราชการ 4.0 ด้วยเกณฑ์ PMQA 4.0 เพื่อแสดงคุณภาพของการพัฒนาระบบราชการภาครัฐเป็นสำคัญ ถึงแม้ชื่องานวิจัยจะใช้ว่าเป็นยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยงก็ตาม

2) การบริหารความเสี่ยงของงานวิจัยนี้ ต้องทำความเข้าใจว่า เป็นการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเชิงวิชาการตามแบบนิยมทั่วไปหรือมาตรฐาน COSO แต่เป็นการบริหารความเสี่ยงในแบบองค์รวมเชิงผลลัพธ์การดำเนินการที่แสดงถึงการพัฒนาสู่การเป็นราชการ 4.0 ใน 6 หัวข้อ ให้ผ่านเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 คือ

2.1) การบรรลุผลลัพธ์ของตัววัด (ตามแนวคิดของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ) ตามพันธกิจก็คือ หมวด 1 การนำองค์การ และนำสู่หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.2) การบรรลุผลลัพธ์ของตัววัดด้านผู้รับบริการและประชาชน ก็คือ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3) การบรรลุผลลัพธ์ของตัววัดการพัฒนาบุคลากร ก็คือ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

2.4) การบรรลุผลลัพธ์ของตัววัดการเป็นต้นแบบ ก็คือ หมวด 4 การวัดและวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 6 การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

2.5) การบรรลุผลลัพธ์ของตัววัดด้านผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและสาธารณสุข (ชัดเจนสุดในหมวด 1 การนำองค์การ และมีแสดงไว้อีกในหมวดอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเช่นหมวด 6)

2.6) การบรรลุผลลัพธ์ของตัววัดการสร้างนวัตกรรมและการจัดการกระบวนการ ซึ่งมีอยู่ชัดเจนในหมวด 3 และหมวด 6

สรุปผลการบูรณาการผลการศึกษาทั้งสองวัตถุประสงค์ ปรับใช้กับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เทียบเคียงกับพุทธธรรมไตรสิกขา และพิจารณาการบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเกณฑ์ 16 หัวข้อ ของเกณฑ์ประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 แสดงถึงการพัฒนาลู่การเป็นราชการ 4.0 (PMQA 4.0)

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลเป็นไปตามการตรวจสอบแล้วและขอแนะนำให้ปฏิบัติเพื่อปรับใช้บูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและพุทธธรรมหลักไตรสิกขากับการบรรลุผลลัพธ์ 6 หัวข้อ เพื่อบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม แสดงถึงการพัฒนาลู่การเป็นราชการ 4.0 ผ่านเกณฑ์การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 นอกจากนี้ ในการอภิปรายผลเพื่อความเด่นชัดขอให้แสดงในรูปภาพ โดยพึ่งพาการเขียนเชิงรูปแบบเดียวกับภาพที่ 4.1 มากกว่าการพรรณนาแบบทำตามกันทั่วไป สำหรับเอกสารใช้ประกอบการอภิปรายผลนั้นจะให้เป็นเชิงบูรณาการเข้าเป็นองค์รวม ไม่แยกแยะแบบสอดแทรก ยกเว้นเท่าที่จำเป็นให้เห็นว่าได้นำหลักฐานเชิงประจักษ์จากแต่ละส่วนมาจากที่ใดบ้าง และสร้างความเชื่อมั่นและเชื่อถือได้อย่างไร

1. Best practice ทางด้านระดับการพัฒนาลู่ระบบราชการ 4.0 ในการนำไปเป็นแนวทางของการผ่านเกณฑ์ PMQA 4.0 บริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุผลลัพธ์ 6 หัวข้อ ดังกล่าวข้างต้น

2. Best practice ของการขับเคลื่อนเกณฑ์ PMQA 4.0 มี 6 หมวด ใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยง เพื่อบรรลุผลลัพธ์ 6 หัวข้อ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

2.1 Best practice ทางด้านระดับการพัฒนาลู่ระบบราชการ 4.0 ในการนำไปเป็นแนวทางของการผ่านเกณฑ์ PMQA 4.0 เสมือนการบริหารความเสี่ยงเป็นลำดับขั้น เพื่อบรรลุผลลัพธ์ 6 ข้อ และตามที่เกณฑ์ PMQA 4.0

ในส่วน Best practice ของการขับเคลื่อนเกณฑ์ PMQA 4.0 ทั้ง 6 หมวด ใช้เป็นแนวทางบริหารความเสี่ยงเพื่อบรรลุผลลัพธ์ 6 หัวข้อ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังปรากฏในภาพต่อไปนี้



โดยสรุปจาก 2 Best practice ที่ผลการศึกษานี้ได้จากการอภิปรายผลของการศึกษาวิจัย และปรับใช้พัฒนาจากแนวคิดเกณฑ์ PMQA 4.0 ของสำนักงาน กพร. บางส่วน นำไปสู่การสร้าง ข้อเสนอแนะและองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาดังจะปรากฏในหัวข้อต่อไป

## องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาพบว่า การปรับใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและศาสตร์ พระราชา ก็คือ เข้าใจ เข้าถึง และพัฒนากับการขับเคลื่อนเกณฑ์ PMQA 4.0 ต้องให้บรรลุผลลัพธ์ 6 ข้อ และการสร้าง Best practice ของยุทธศาสตร์การบริหารความเสี่ยง คือ 1) Best practice การขับเคลื่อนเกณฑ์ PMQA 4.0 จากระดับ Basic ปรับใช้กับการเข้าใจ Advance ก้าวหน้า ปรับ ใช้กับการเข้าถึง และ Significant excellence การพัฒนาต่อเนื่องบรรลุผลลัพธ์ 6 ข้อ ตามแต่ละ หมวด ทั้ง 7 หมวดของเกณฑ์ PMQA 4.0 และ Best practice การบรรลุผลลัพธ์การพัฒนาสู่การ เป็นระบบราชการ 4.0

## เอกสารอ้างอิง

ศิริบุรณ์ ญัฐพันธ์. (2555). *ทำดีได้ดี 28 ตัวอย่าง เพื่อสร้างแรงบันดาลใจขับเคลื่อนปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง*. กรุงเทพฯ : สารคดีไทยทัศน์.

Macmillan, Thomas T. (1971). "The Delphi Technique.", *Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development*, Monterey, California. (May 1971), 3-5.

Ivey, Allen E. & Ivey, Mary Bradford. (2008). *Essentials of Intentional Interviewing: Counseling in a Multicultural World*. Belmont: Thompson.