

อิทธิบาท 4 กับการนำนโยบายไปปฏิบัติของกองทัพอากาศ

IDDHIPADA 4 AND POLICY IMPLEMENTATION OF THE ROYAL THAI AIR FORCE

ดลดีเรก ทองโสภะ*

Dhonlhadiarek Thongsopar*

กองบัญชาการกองทัพอากาศ

Royal Thai Air Force Headquarters

*Corresponding Author E-mail: dhonlhadiarek51@gmail.com

Received May 12, 2026; Revised July 4, 2026; Accepted July 21, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งอธิบายการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติ โดยประยุกต์ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการเข้ากับหลักอิทธิบาท 4 เพื่อเสนอแนวทางเชื่อมโยงนโยบายและเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศกับการดำเนินงานของหน่วยงานและกำลังพลผู้ปฏิบัติ โดยอธิบายว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบาย แผนงาน งบประมาณ ตัวชี้วัด หรือคำสั่งตามสายการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความร่วมมือ และความสามารถของกำลังพลในการแปลงนโยบายให้เป็นการกิจประจำที่สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง ทั้งนี้ การใช้ดุลพินิจของกำลังพลต้องอยู่ภายใต้คำสั่ง ระเบียบ เจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และขอบเขตอำนาจหน้าที่ โดยกำลังพลสามารถปรับวิธีปฏิบัติ จัดลำดับงาน ประสานความร่วมมือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และสะท้อนข้อมูลกลับตามสายการบังคับบัญชาได้ ดังนั้น หลักอิทธิบาท 4 ทำหน้าที่เป็นกลไกภายในที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฉันทะช่วยให้กำลังพลเห็นคุณค่าและยอมรับนโยบาย วิริยะช่วยเสริมความเพียรและความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนภารกิจ จิตตะช่วยให้เกิดความเอาใจใส่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ส่วนวิมังสาช่วยให้ตรวจสอบ วิเคราะห์ และปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง บทความนี้จึงเสนอโมเดลกระบวนการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 ซึ่งเชื่อมโยงนโยบายระดับยุทธศาสตร์ กลไกของหน่วยงาน กำลังพลผู้ปฏิบัติ และหลักอิทธิบาท 4 เข้าด้วยกัน เพื่อให้นโยบายถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง รอบคอบ และมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่กองทัพอากาศที่มีความพร้อมทั้งด้านกำลังพล ระบบงาน และขีดความสามารถ มีความแข็งแกร่งในการปฏิบัติการ และสามารถปรับตัวตอบสนองต่อสถานการณ์และภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วถึง

คำสำคัญ: อิทธิบาท 4, การนำนโยบายไปปฏิบัติ, กองทัพอากาศ

Abstract

This academic article aims to explain policy implementation in the Royal Thai Air Force by integrating the Bureaucratic Process Model with Iddhipada 4. It proposes an approach that connects the policies and intentions of the Commander-in-Chief of the Royal Thai Air Force with the operations of organizational units and military personnel. The article argues that successful policy implementation does not depend solely on policy clarity, plans, budgets, performance indicators, or orders transmitted through the chain of command. Successful

implementation also requires personnel to understand and accept the policies, assume responsibility, cooperate with one another, and translate them into routine missions that are consistent with actual operational conditions. The exercise of discretion by military personnel must remain within the framework of orders, regulations, commanders' intentions, and assigned authority. Within these boundaries, personnel may adapt operational methods, prioritize tasks, coordinate joint efforts, resolve immediate problems, and provide feedback through the chain of command. Iddhipada 4 serves as an internal mechanism that supports the policy implementation process. Chanda enables personnel to recognize the value of and accept organizational policies; Viriya strengthens perseverance and continuity in carrying out missions; Citta promotes attentiveness and responsibility in performing duties; and Vimamsa supports the examination, analysis, and improvement of operational methods in response to actual circumstances. Accordingly, this article proposes an Iddhipada 4-based policy implementation process model for the Royal Thai Air Force. The model integrates strategic policies, organizational mechanisms, operational personnel, and the four principles of Iddhipada to ensure that policies are translated into practice continuously, prudently, and effectively. This process contributes to a Royal Thai Air Force that is well prepared in terms of personnel, organizational systems, and operational capabilities; capable of executing missions effectively; and capable of responding appropriately and promptly to changing circumstances and emerging threats.

Keywords: Iddhipada 4, Policy Implementation, Royal Thai Air Force

บทนำ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการนโยบายสาธารณะ เพราะเป็นช่วงที่นโยบายซึ่งผ่านการตัดสินใจหรือได้รับความเห็นชอบแล้วถูกแปลงไปสู่การดำเนินงานจริงผ่านหน่วยงาน บุคลากร ทรัพยากร และกลไกทางการบริหารที่เกี่ยวข้อง ความสำเร็จของนโยบายจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์หรือการตัดสินใจเชิงนโยบายเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การในการระดมทรัพยากร กระตุ้นการทำงาน และผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินภารกิจจนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Van Horn & Van Meter, 1976) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการศึกษาความสามารถขององค์การในการขับเคลื่อนกลไกต่าง ๆ ให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายของนโยบายอย่างเป็นรูปธรรม (วรเดช จันทรศร, 2552)

สำหรับหน่วยงานด้านความมั่นคง การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท และนโยบายความมั่นคงของประเทศ เพื่อให้ทุกหน่วยปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน การนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการแปลงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นภารกิจ แผนงาน และการปฏิบัติงานจริงของกำลังพลในแต่ละระดับ ทั้งด้านการป้องกันประเทศ การรักษาสันติภาพ การรับมือภัยคุกคามรูปแบบใหม่ และการพัฒนาองค์การให้พร้อมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำเร็จของนโยบายจึงขึ้นอยู่กับกำลังพลที่มีความเข้าใจนโยบาย สามารถใช้ดุลพินิจภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชา ตลอดจนประสานการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสม (กองบัญชาการกองทัพอากาศ, 2566)

กองทัพอากาศได้กำหนดนโยบายเพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่การเป็น Unbeatable Air Force หรือ กองทัพอากาศที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งพัฒนาขีดความสามารถให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงด้าน ความมั่นคง เทคโนโลยี และภัยคุกคามสมัยใหม่ ครอบคลุม 7 ด้าน ได้แก่ กำลังพลและการศึกษา การข่าว กรอง ยุทธการและการฝึก การส่งกำลังบำรุง กิจกรรมพลเรือน เทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ และสวัสดิการ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนากองทัพอากาศไม่ได้มุ่งเฉพาะด้านกำลังรบ แต่ยังให้ความสำคัญกับคุณภาพ กำลังพล การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และความเชื่อมั่นของสังคมควบคู่กันไป (กองทัพอากาศ, 2567) นอกจากนี้ ยังได้กำหนดกระบวนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ นโยบาย ผู้บัญชาการทหารอากาศ แผนแม่บท แผนปฏิบัติราชการ งบประมาณ และตัวชี้วัด พร้อมทั้งติดตามและ ประเมินผลเพื่อนำกลับมาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ 2, 2566) จากกลไกดังกล่าว ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่า แม้กองทัพอากาศจะมีระบบการบริหารที่ชัดเจน แต่กลไกด้าน แผนงาน งบประมาณ และตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียวอาจยังไม่เพียงพอต่อการทำให้นโยบายบรรลุผลในทุกระดับ เนื่องจากแต่ละหน่วยมีภารกิจและข้อจำกัดแตกต่างกัน ความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจ การยอมรับ ความรับผิดชอบ และการปรับวิธีปฏิบัติของกำลังพลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ดังนั้น การนำนโยบาย ไปปฏิบัติจึงต้องเชื่อมโยงระบบการบริหารเข้ากับแรงจูงใจและพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ โดยมุ่งพัฒนาทั้งระบบงาน และตัวบุคคล ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การส่งเสริมความร่วมมือ การสนับสนุนการเรียนรู้เทคโนโลยี การเปิดโอกาสให้ใช้ดุลพินิจภายในขอบเขตหน้าที่ และการพัฒนาทักษะกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (ชัยชนะ สนอก, 2568)

ในทางพระพุทธศาสนา อิทธิบาท 4 เป็นหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงไว้ในฐานะคุณธรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ประกอบด้วย ฉันทะ คือ ความพอใจและความตั้งใจในสิ่งที่ทำ วิริยะ คือ ความเพียรพยายามอย่างต่อเนื่อง จิตตะ คือ ความเอาใจใส่และมุ่งมั่นต่อภารกิจ และวิมังสา คือ การพิจารณา ไตร่ตรอง ตรวจสอบ และปรับปรุงวิธีดำเนินงานให้เหมาะสม หลักธรรมดังกล่าวช่วยส่งเสริมสมาธิ ความเพียร ความรับผิดชอบ และการใช้ปัญญาวิเคราะห์แก้ไขปัญหาย่างรอบคอบ จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็น แนวทางส่งเสริมการปฏิบัติงานและผลักดันภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ (ที.ม. 10/287/218) (มหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, 2539) สอดคล้องกับจิรัฏฐิติกาล สุขสิงห์ (2565) ที่อธิบายว่า อิทธิบาท 4 ช่วยเสริมแรงจูงใจ ความเพียร ความเอาใจใส่ และการทบทวนปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ผู้เขียนจึงเห็นว่า การประยุกต์หลัก อิทธิบาท 4 กับบริบทของกองทัพอากาศจะช่วยให้นโยบายไม่หยุดอยู่เพียงระดับคำสั่งหรือแผนงาน แต่สามารถ แปลงเป็นการปฏิบัติจริงที่เสริมสร้างขีดความสามารถขององค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม บทความนี้จึงมุ่งอธิบาย การนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติผ่านตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ และเสนอการประยุกต์ หลักอิทธิบาท 4 เป็นกลไกเสริมการปฏิบัติงานของกำลังพล เพื่อเชื่อมโยงทิศทางระดับนโยบายกับการปฏิบัติงาน ระดับหน่วยให้นโยบายบรรลุผลอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

แนวคิดของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นความสามารถขององค์การในการระดมคนและทรัพยากร พร้อมทั้ง กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Williams, 1971) ต่อมา Van Horn & Van Meter (1976) อธิบายเพิ่มเติมว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการกระทำของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย ขณะที่ Pressman & Wildavsky (1979) เห็นว่า เป็นกระบวนการที่รัฐบาลนำวัตถุประสงค์ของนโยบายไปสู่ผลลัพธ์ในทางปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม การนำนโยบาย ไปปฏิบัติไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการบริหารเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์

ซึ่งอาจมีเป้าหมายสอดคล้องหรือขัดแย้งกับนโยบาย จึงมีเรื่องอำนาจ การต่อรอง การแข่งขัน และการจัดสรรผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Bardach, 1980)

ในทัศนะของนักวิชาการไทย สมพร เพ็ญจันทร์ (2540) อธิบายว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการกำหนดนโยบาย และเป็นกิจกรรมที่มีเป้าหมายและผลลัพธ์กำหนดไว้ล่วงหน้า ส่วนวรเดช จันทรศร (2552) ให้ความสำคัญกับความสามารถขององค์การในการขับเคลื่อนทรัพยากรทางการบริหารและกลไกต่าง ๆ ให้บรรลุผลตามนโยบาย นอกจากนี้ เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2550) เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการหลังจากนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งได้รับอนุมัติแล้ว แต่ผลการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากมีปัจจัยที่ควบคุมได้ยาก เช่น จำนวนและผลประโยชน์ของหน่วยงาน ทรัพยากร ผลประโยชน์ส่วนบุคคล และแรงสนับสนุนจากฝ่ายต่าง ๆ กระบวนการนี้จึงมีทั้งมิติทางการบริหารและการเมือง ทั้งความขัดแย้ง ความร่วมมือ การต่อรอง และการแข่งขันเพื่อแย่งชิงทรัพยากร โดยสามารถศึกษาได้จากมุมมองบนลงล่าง มุมมองของผู้ปฏิบัติระดับล่าง หรือใช้ทั้งสองแนวทางร่วมกัน

สำหรับขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ วรเดช จันทรศร (2540) แบ่งออกเป็น 2 ระดับหลัก ได้แก่ ระดับมหภาคและระดับจุลภาค ดังนี้

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค (macro) ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

1.1 ขั้นตอนการแปลงนโยบาย เป็นการนำวัตถุประสงค์ของนโยบายมาแปลงเป็นแนวทางปฏิบัติ แผนงาน หรือโครงการ ผู้รับผิดชอบจึงต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจน ความสำเร็จของขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนและความสอดคล้องของเป้าหมาย ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ ความร่วมมือของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และความจริงจังในการนำนโยบายไปดำเนินการ

1.2 ขั้นตอนการยอมรับ เป็นการทำให้หน่วยงานระดับภูมิภาคหรือท้องถิ่นยอมรับแนวทาง แผนงาน หรือโครงการที่เกิดจากการแปลงนโยบาย เพื่อนำไปปฏิบัติต่อไป การยอมรับขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนความขัดแย้งและผลประโยชน์ที่หน่วยงานท้องถิ่นได้รับ ซึ่งส่งผลต่อความเต็มใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2. การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

2.1 ขั้นการระดมพลัง (Mobilization) เป็นขั้นตอนที่หน่วยงานท้องถิ่นพิจารณารับนโยบาย และแสวงหาการสนับสนุนจากบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่ โดยพิจารณาว่านโยบายมีความเหมาะสมเร่งด่วน สอดคล้องกับเป้าหมาย และตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นเพียงใด หากเห็นว่าเหมาะสม จึงตัดสินใจรับนโยบายและสร้างการสนับสนุนจากสมาชิกในท้องถิ่น

2.2 ขั้นการปฏิบัติ (Deliverer Implementation) เป็นการนำแผนงานหรือโครงการที่ได้รับการยอมรับแล้วไปสู่การปฏิบัติจริง โดยปรับแนวทาง วิธีดำเนินงาน และรายละเอียดของโครงการให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของท้องถิ่นในแต่ละช่วงเวลา

2.3 ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง (Institutionalization or Continuation) เป็นการทำให้นโยบายได้รับการยอมรับและกลายเป็นภารกิจประจำของผู้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารท้องถิ่นต้องสร้างความเข้าใจและชักจูงให้ผู้ปฏิบัติเห็นความสำคัญของนโยบาย รวมทั้งกำหนดให้นโยบายเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ เพื่อให้เกิดความผูกพัน ความเต็มใจ และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ สมบัติ อารังธัญวงศ์ (2554) เสนอว่ามีปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ แหล่งที่มาของนโยบาย ความชัดเจนของนโยบาย การสนับสนุนนโยบาย ความซับซ้อนในการบริหารงาน สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และการจัดสรรทรัพยากร ดังนี้

1. แหล่งที่มาของนโยบาย นโยบายควรมีที่มาที่ถูกต้อง ชอบธรรม และสอดคล้องกับค่านิยมของสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ความชัดเจนของนโยบาย ควรกำหนดวัตถุประสงค์ มาตรการ กลุ่มเป้าหมาย ผู้เกี่ยวข้องและทรัพยากรให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมาย
3. การสนับสนุนนโยบาย ต้องได้รับความร่วมมือจากทั้งภาครัฐ ประชาชน กลุ่มผลประโยชน์และผู้ได้รับผลกระทบจากนโยบาย
4. ความซับซ้อนในการบริหารงาน ควรจัดโครงสร้าง บทบาทหน้าที่ การประสานงาน และการกำกับติดตามให้ชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน
5. สิ่งจูงใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ควรมีรางวัล ความก้าวหน้า หรือมาตรการที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นและรับผิดชอบ
6. การจัดสรรทรัพยากร ต้องจัดสรรงบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอุปกรณ์อย่างเพียงพอ และคุ้มค่า เพื่อสนับสนุนให้นโยบายบรรลุผล

ในงานวิจัยของศิรินันท์ หล่อตระกูล และวัชรินทร์ สุทธิชัย (2560) พบว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของนโยบาย ลักษณะและสมรรถนะขององค์การ ความร่วมมือสภาพแวดล้อม และการติดตามประเมินผล ขณะที่วัชรินทร์ กุสุมภ์ และสถิตย์ นิยมญาติ (2563) พบว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลต้องอาศัยการปรับปรุงนโยบายและกฎหมาย การสร้างเครือข่ายและการประสานงาน การพัฒนาฐานข้อมูล และการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในบริบทปัจจุบันไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งหรือโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความพร้อมของหน่วยงาน ความร่วมมือ ข้อมูล และระบบติดตามประเมินผลร่วมด้วย

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้น ผู้เขียนสรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเชื่อมโยงทิศทางระดับนโยบายเข้ากับการดำเนินงานขององค์การและผู้ปฏิบัติ ความสำเร็จจึงมิได้ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของนโยบายหรือความเพียงพอของทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์การ การประสานความร่วมมือ การติดตามประเมินผล ตลอดจนความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติในการปรับวิธีดำเนินงานให้เหมาะสมกับบริบท โดยไม่เพียงเบนจากวัตถุประสงค์และกรอบของนโยบาย

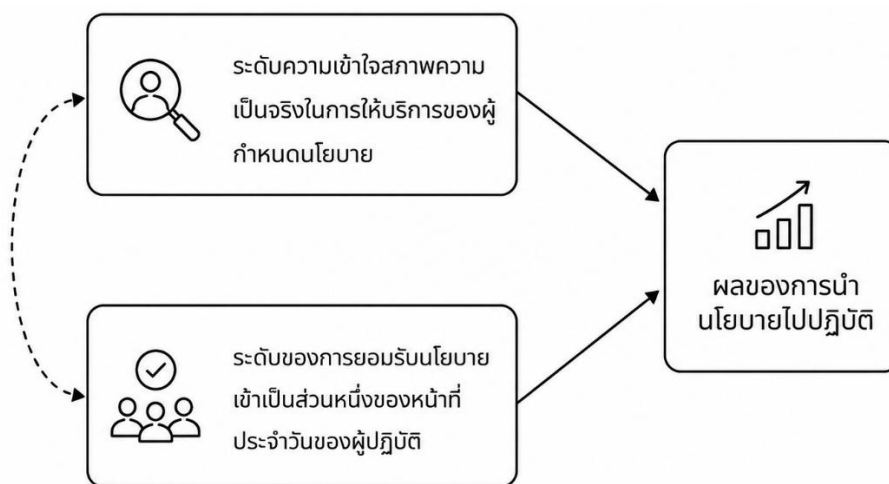
ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการกับการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติ

วรเดช จันทรศร (2552) ได้เสนอตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) โดยอธิบายว่า อำนาจที่แท้จริงขององค์การไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะตำแหน่งทางการบริหารหรือโครงสร้างที่เป็นทางการเท่านั้น หากยังกระจายอยู่ในหมู่สมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานระดับล่างที่ต้องติดต่อกับประชาชนโดยตรง ซึ่ง Michael Lipsky เรียกว่า Street-Level Bureaucrats บุคคลกลุ่มนี้มีบทบาทในการใช้วิจารณ์ตามสภาพการณ์จริง แม้ผู้บังคับบัญชาจะกำหนดระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนแล้วก็ตาม ตัวแบบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งจากส่วนบนเพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจของผู้กำหนดนโยบายต่อสภาพการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการยอมรับของผู้ปฏิบัติงานว่านโยบายนั้นสามารถผนวกเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำได้มากน้อยเพียงใด หากนโยบายหรือโครงการใหม่ไม่สอดคล้องกับวิธีการทำงานของผู้ปฏิบัติ ก็อาจไม่ก่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติ แม้จะมีการนำเทคนิคการบริหาร วิธีการพัฒนา หรือระเบียบแบบแผนใหม่มาใช้ก็ตาม

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงเลือกใช้ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ เพราะสามารถอธิบายความเชื่อมโยงระหว่างนโยบายระดับบนกับการปฏิบัติจริงของกำลังพล โดยเน้นความเข้าใจ การยอมรับ และการแปลง

นโยบายให้สอดคล้องกับภารกิจประจำ แม้กองทัพอากาศจะมีสายการบังคับบัญชาชัดเจน แต่ความสำเร็จของนโยบายยังขึ้นอยู่กับหน่วยงานและกำลังพลในการนำเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชาไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

คุณค่าของตัวแบบกระบวนการของระบบราชการจึงอยู่ที่การชี้ให้เห็นว่า การกำหนดนโยบายและการออกแบบโครงการควรคำนึงถึงประสบการณ์ ความต้องการ และเงื่อนไขการทำงานของผู้ปฏิบัติในแต่ละระดับ มีข้ออาศัยการกำหนดจากส่วนกลางลงสู่ส่วนล่างเพียงด้านเดียว แต่ควรตั้งอยู่บนความเข้าใจสภาพความเป็นจริงขององค์กร และมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เห็นพฤติกรรม การปฏิสัมพันธ์ และข้อจำกัดที่เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน อันจะช่วยให้นโยบายสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถแสดงได้ผ่านตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ
ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก วรเดช จันทรร (2552)

เมื่อนำตัวแบบดังกล่าวมาใช้พิจารณาการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการถ่ายทอดนโยบายจากระดับผู้บังคับบัญชาต้องผ่านหน่วยงานและกำลังพลในแต่ละระดับก่อนจะแปรเปลี่ยนเป็นผลการปฏิบัติ ดังนั้น การศึกษาการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติจึงต้องพิจารณาทั้งระดับนโยบาย ระดับหน่วยงาน และระดับกำลังพลผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เห็นกระบวนการเชื่อมโยงนโยบายไปสู่ภารกิจจริงอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ คุณลักษณะของกำลังพลไม่ใช่การตัดสินใจโดยอิสระ แต่เป็นการพิจารณาภายในขอบเขตคำสั่งเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กำลังพลสามารถปรับวิธีปฏิบัติ จัดลำดับงาน ประสานความร่วมมือ แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และรายงานข้อจำกัดตามสายการบังคับบัญชา แต่ไม่อาจเปลี่ยนเป้าหมายของนโยบาย ละเว้นคำสั่ง หรือดำเนินการเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่

สำหรับบริบทของกองทัพอากาศ นโยบายการพัฒนาศักยภาพของหน่วยขับเคลื่อนไปสู่การเป็นกองทัพอากาศที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ หรือ Unbeatable Air Force โดยให้ความสำคัญกับความพร้อมในการปกป้องอธิปไตย การมีขีดความสามารถในการร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาค และการปฏิบัติภารกิจร่วมกันได้ทั้งภารกิจการรบและมิใช่การรบ โดยเฉพาะการช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมและการบรรเทาภัยพิบัติที่เกิดจากธรรมชาติอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ สำคัญของนโยบายจึงไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะการพัฒนากำลังรบแต่ครอบคลุมการพัฒนา กำลังพล ระบบงาน เทคโนโลยี การสนับสนุนภารกิจ และการใช้ทรัพยากรของ

กองทัพอากาศเพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ โดยเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศ วางแผนการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ คือ รู้ งานในหน้าที่ รัก กองทัพและภักดี และสามัคคี รวมใจเป็นหนึ่งเดียว แนวคิดดังกล่าวสะท้อนว่า การขับเคลื่อนนโยบายของกองทัพอากาศต้องอาศัยกำลังพลที่มีความเข้าใจในหน้าที่ มีความผูกพันต่อองค์การ มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว การพัฒนาขีดความสามารถของกองทัพอากาศจึงมิใช่เพียงการเพิ่มศักยภาพด้านยุทธโศปกรณ์หรือเทคโนโลยี แต่ต้องพัฒนาคุณภาพของกำลังพลและวัฒนธรรมการปฏิบัติงานควบคู่กันไป

เมื่อพิจารณานโยบายหลักของกองทัพอากาศ พบว่าสามารถสังเคราะห์สาระสำคัญได้เป็น 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านกำลังพลและการศึกษา ซึ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะ ขวัญกำลังใจ คุณภาพชีวิต สวัสดิการ และภาวะผู้นำของกำลังพล 2. ด้านการข่าวกรองและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งมุ่งเสริมความร่วมมือด้านความมั่นคง การแลกเปลี่ยนข้อมูล และการรักษาความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์กับมิตรประเทศ 3. ด้านยุทธการและการฝึก ซึ่งให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถด้านการรบ การฝึก การบัญชาการควบคุม ระบบป้องกันภัยทางอากาศ อากาศยานไร้คนขับ และการปฏิบัติการด้านอวกาศ 4. ด้านการส่งกำลังบำรุง ซึ่งมุ่งเพิ่มความพร้อมของอากาศยาน ระบบซ่อมบำรุง คลังพัสดุ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า 5. ด้านกิจการพลเรือนและประชาสัมพันธ์ ซึ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ความเชื่อมั่น และความศรัทธาของประชาชนต่อบทบาทของกองทัพอากาศ 6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งมุ่งพัฒนาขีดความสามารถด้านไซเบอร์ คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ และ 7. ด้านสวัสดิการ ซึ่งมุ่งดูแลคุณภาพชีวิตของกำลังพล ครอบครัว และทหารกองประจำการ ทั้งด้านที่พักอาศัย สุขภาพจิต ความมั่นคงในชีวิต การฝึกอาชีพ และการลดภาระค่าใช้จ่าย นอกจากนี้นโยบายหลักทั้ง 7 ด้านแล้ว ยังมีนโยบายเฉพาะ ได้แก่ นโยบายเร่งด่วน (Quick Wins) ซึ่งเน้นการบริหารจัดการพลังงานและเชื้อเพลิง การพัฒนาระบบงาน และการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และนโยบายต่อเนื่อง (Quick Turn) ซึ่งเน้นการปรับปรุงอาคารกองบัญชาการกองทัพอากาศ การพัฒนาสวัสดิการ และการเสริมสร้างสุขภาพจิตของกำลังพล (กองทัพอากาศ, 2567)

จากสาระสำคัญของนโยบายดังกล่าว ผู้เขียนสังเคราะห์ได้ว่า การนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติตามตัวแบบกระบวนการของระบบราชการควรพิจารณาเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. นโยบายและเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศในฐานะทิศทางการบริหารราชการ 2. หน่วยงานในกองทัพอากาศในฐานะกลไกแปลงนโยบายสู่แผนงานและการกิจ 3. กำลังพลผู้ปฏิบัติในฐานะผู้ทำความเข้าใจ ยอมรับ และปรับวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับภารกิจประจำ ภายใต้คำสั่ง ระเบียบ และขอบเขตหน้าที่ และ 4. ผลลัพธ์ คือ การเสริมสร้างขีดความสามารถของกองทัพอากาศให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความสำเร็จของนโยบายจึงไม่ได้อยู่ที่การสั่งการตามลำดับขั้นเท่านั้น แต่อยู่ที่การทำให้นโยบายกลายเป็นการปฏิบัติจริงในหน่วยงานและเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำของกำลังพล

อิทธิบาท 4 กับการนำนโยบายไปปฏิบัติของกองทัพอากาศ

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงแสดงหลักอิทธิบาท 4 ไว้เป็นหลักแห่งความสำเร็จ เพื่อให้บุคคลพัฒนาความสามารถและประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. ฉันทสมธิธานสังขาร คือ ความตั้งมั่นที่เกิดจากความพอใจและความรักในสิ่งที่ทำ พร้อมใช้ความเพียรสร้างสรรคงานให้สำเร็จ
2. วิริยสมธิธานสังขาร คือ ความตั้งมั่นที่เกิดจากความเพียร ความขยัน และความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
3. จิตตสมธิธานสังขาร คือ ความตั้งมั่นด้วยการเอาใจใส่ จดจ่อ และมุ่งมั่นต่อสิ่งที่กำลังปฏิบัติ

4. วิมังสาสมาธิปธานสังขาร คือ ความตั้งมั่นด้วยการใช้ปัญญาพิจารณา ตรวจสอบ วิเคราะห์ และปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ (ที.ม. 10/287/218) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2546) อธิบายว่า อิทธิบาท 4 เป็นคุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย ได้แก่ ฉันทะ คือ ความพอใจและใส่ใจในสิ่งที่ทำ วิริยะ คือ ความเพียรพยายามอย่างเข้มแข็งและไม่ท้อถอย จิตตะ คือ การเอาใจใส่และอุทิศตนให้แก่งาน และวิมังสา คือ การใช้ปัญญาไตร่ตรอง ตรวจสอบ วางแผน และปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น หลักธรรมดังกล่าวจึงให้ความสำคัญทั้งผลสำเร็จและคุณภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน

การประยุกต์หลักอิทธิบาท 4 กับกระบวนการนโยบายไปปฏิบัติช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีแรงจูงใจ ความเพียร ความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ อนัญญา นิตยโชติ (2566) ที่เห็นว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานควรเริ่มจากการพัฒนาตนเอง โดยนำหลักธรรมมาฝึกฝนและใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ปัญหา วางแผน และพัฒนางานให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

ในบริบทของกองทัพอากาศ อิทธิบาท 4 เป็นกลไกเชิงคุณธรรมที่ช่วยเสริมตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ ช่วยให้นโยบายและเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศถูกแปลงไปสู่แผนงาน ภารกิจ และการปฏิบัติจริง กล่าวคือ ฉันทะช่วยสร้างความเข้าใจและการยอมรับนโยบาย วิริยะช่วยให้ขับเคลื่อนภารกิจอย่างต่อเนื่อง จิตตะช่วยให้กำลังพลปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่และรับผิดชอบ ส่วนวิมังสาช่วยให้ตรวจสอบ ประเมินผล และปรับปรุงวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริง

นอกจากนี้ หลักอิทธิบาท 4 ยังช่วยจัดสมดุลระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายจากบนลงล่างกับการใช้ดุลพินิจและการสะท้อนข้อมูลจากระดับปฏิบัติขึ้นสู่ผู้บังคับบัญชา โดยไม่ได้สนับสนุนให้กำลังพลดำเนินการนอกเหนือคำสั่ง แต่ช่วยให้การปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปด้วยความเข้าใจ ความเพียร ความรับผิดชอบและการพิจารณาอย่างรอบคอบภายในขอบเขตหน้าที่ จึงทำให้นโยบายไม่หยุดอยู่เพียงระดับคำสั่งหรือแผนงาน แต่กลายเป็นภารกิจประจำที่นำไปสู่การเสริมสร้างขีดความสามารถของกองทัพอากาศให้แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ใหม่

จากการทบทวนแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ และหลักอิทธิบาท 4 ผู้เขียนเห็นว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติไม่ได้ขึ้นอยู่กับคำสั่งหรือแผนงานเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับกรยอมรับและการแปลงนโยบายให้เป็นภารกิจประจำของกำลังพลผู้ปฏิบัติ

องค์ความรู้ใหม่ของบทความนี้จึงเสนอว่า อิทธิบาท 4 เป็นกลไกภายในที่ช่วยหนุนเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติของกองทัพอากาศ กล่าวคือ ฉันทะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเห็นคุณค่าและยอมรับนโยบาย วิริยะช่วยให้เกิดความเพียรในการขับเคลื่อนภารกิจ จิตตะช่วยให้เกิดความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่องาน ส่วนวิมังสาช่วยให้มีการตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงการปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพจริง เมื่อนำมาพิจารณาร่วมกับตัวแบบกระบวนการของระบบราชการ อิทธิบาท 4 จึงทำหน้าที่เป็นฐานคิดในการกำกับพฤติกรรมและดุลพินิจของผู้ปฏิบัติ ทำให้นโยบายไม่หยุดอยู่เพียงเอกสารหรือคำสั่ง แต่ถูกแปลงเป็นการปฏิบัติจริงในหน่วยงาน ผู้เขียนจึงสังเคราะห์เป็นกระบวนการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4 โดยเชื่อมโยงนโยบายระดับยุทธศาสตร์ หน่วยงาน กำลังพลผู้ปฏิบัติ และหลักอิทธิบาท 4 เข้าด้วยกัน เพื่อให้การขับเคลื่อน

นโยบายมีความต่อเนื่อง สอดคล้องกับบริบทองค์กร และนำไปสู่กองทัพอากาศที่มีความพร้อม แข็งแกร่ง และมีประสิทธิภาพ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กระบวนการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติตามหลักอิทธิบาท 4
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

จากภาพที่ 2 แสดงกระบวนการนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติ โดยเริ่มจากนโยบายและเจตนารมณ์ของผู้บัญชาการทหารอากาศ ถ่ายทอดสู่หน่วยงานและกำลังพลผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาศัยหลักอิทธิบาท 4 เป็นกลไกภายในในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ฉันทะ คือ ความพอใจและการยอมรับนโยบาย วิริยะ คือ ความเพียรในการผลักดันภารกิจ จิตตะ คือ ความเอาใจใส่และรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน และวิมังสา คือ การตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวช่วยให้นโยบายถูกแปลงไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ และนำไปสู่กองทัพอากาศที่มีประสิทธิภาพและพร้อมต่อการปฏิบัติการกิจ ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้อิทธิบาท 4 สามารถเชื่อมโยงกับการกิจของกองทัพอากาศได้ตามลักษณะงาน เช่น การใช้วิริยะในการฝึกและพัฒนาความพร้อมรบอย่างต่อเนื่อง และการใช้วิมังสาในการตรวจสอบ วิเคราะห์ และปรับปรุงมาตรการรับมือภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์

สรุป

การนำนโยบายของกองทัพอากาศไปปฏิบัติให้บรรลุผล ไม่ได้ขึ้นอยู่กับนโยบาย แผนงาน หรือคำสั่งตามสายการบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความเข้าใจ การยอมรับ ความรับผิดชอบ และการปรับ

วิธีปฏิบัติของกำลังพลให้เหมาะสมกับภารกิจและสถานการณ์จริง โดยการใช้ดุลพินิจต้องอยู่ภายใต้คำสั่งระเบียบ และขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้

หลักอิทธิบาท 4 จึงเป็นกลไกภายในที่ช่วยสนับสนุนการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยฉันทะส่งเสริมการยอมรับนโยบาย วิริยะสร้างความเพียรในการขับเคลื่อนภารกิจ จิตตะเสริมความเอาใจใส่และรับผิดชอบ และวิมังสาช่วยตรวจสอบและปรับปรุงการดำเนินงาน องค์ความรู้สำคัญของบทความจึงอยู่ที่การเชื่อมโยงทิศทางจากผู้บังคับบัญชา กลไกของหน่วยงาน และการปฏิบัติงานของกำลังพลเข้าด้วยกัน โดยใช้อิทธิบาท 4 เป็นฐานสนับสนุนให้นโยบายแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ 2. (2566). ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580). สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2569 จาก <https://welcome-page.rtaf.mi.th/blog/e-ksaarephyaepr-11/yuththsaastk-ngthaph-aakaas-20-pii-ph-s-2561-2580-38>.
- กองทัพอากาศ. (2567). นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ พ.ศ.2567-2578. สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2569 จาก <https://welcome-page.rtaf.mi.th/blog/e-ksaarephyaepr-11/noybaayphuubaychaa-kaarthhaar-aakaas-ph-s-2567-2578-1607>.
- กองบัญชาการกองทัพไทย. (2566). แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) กองบัญชาการกองทัพไทย (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม). สืบค้นเมื่อ 30 เมษายน 2569 จาก https://strapi.rtarf.mi.th/uploads/V13_180866_daeb267bdc.pdf.
- จิรัตติกาล สุขสิงห์. (2565). การประยุกต์ใช้หลักอิทธิบาท 4 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 5(1), 211-219.
- ชัยชนะ สนนอก. (2568). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของกำลังพลกองบริการ ศูนย์การทหารม้า อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 8(3), 126-155.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2546). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2550). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- วรเดช จันทรศร. (2540). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- _____. (2552). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย (TURA).
- วิจิตร กุสุมภ์ และสถิตย์ นิยมญาติ. (2563). ประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุในจังหวัดนครราชสีมา. วารสารชุมชนวิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 14(4), 226-238.
- ศิรินันท์ หล่อตระกูล และวัชรินทร์ สุทธิชัย. (2560). รูปแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดกาฬสินธุ์. วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ, 10(3), 9-25.
- สมบัติ อารังญวงศ์. (2554). นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ (พิมพ์ครั้งที่ 22). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมพร เพื่องจันทร์. (2540). นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. สงขลา: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- อนัญญา นิตยโชติ. (2566). หลักอิทธิบาท 4 : การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน. วารสารพุทธนวัตกรรม
ปริทรรศน์, 4(1), 108-118.
- Bardach, E. (1980). Implementation studies and the study of implements. Paper presented at
the Annual Meeting of the American Political Science Association, Washington, DC:
Washington Hilton Hotel.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1979). Implementation (2nd ed.). Berkeley, CA: University of
California Press.
- Van Horn, C. E. & Van Meter, D. S. (1976). The implementation of intergovernmental policy. In
C. O. Jones & R. D. Thomas (Eds.), Public policy-making in a federal system
(pp. 39-62). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Williams, W. (1971). Social policy research and analysis: The experience in the Federal social
agencies. New York: American Elsevier Pub. Co.